

LIVRE BLANC

RPS : 10 points clés pour une démarche de prévention qui fonctionne



Février 2021

éditions
Tissot

Les risques psychosociaux (RPS) sont intrinsèquement liés aux conditions de travail et aux facteurs organisationnels. La maîtrise de ces risques est un atout majeur pour les organisations car la bonne santé des salariés, c'est aussi la bonne santé économique de l'entreprise.

Travailler globalement sur la prévention organisationnelle des risques psychosociaux permet à l'entreprise de définir une stratégie visant à se prémunir contre l'ensemble des facteurs de risques psychosociaux, tout en identifiant des axes sur lesquels des actions plus ciblées sont nécessaires (par exemple, en matière de harcèlement moral ou de harcèlement sexuel).

L'employeur, responsable au civil et au pénal, doit exercer son pouvoir de direction (organisation du travail, édiction des règles, sanction des manquements) pour garantir la santé et la sécurité de ses salariés et sécuriser juridiquement la situation de l'entreprise.

1 - Faire le point sur la situation de l'entreprise

Évaluer les risques psychosociaux en entreprise, c'est mesurer les manifestations de stress et de souffrance, mais c'est aussi, avant tout, **identifier les facteurs organisationnels et individuels** qui sont à l'origine de ces manifestations. L'évaluation des risques psychosociaux en entreprise est une démarche complexe qui doit, pour être réalisée de façon fiable, s'appuyer sur des modèles théoriques solides.

Dans ce cadre, il est recommandé d'adopter une pratique qui combine deux approches :

- une **approche interactionniste**, qui consiste à évaluer des facteurs généraux de risques (demandes importantes, faible latitude décisionnelle, exigences émotionnelles, manque de reconnaissance, etc.) ;
- une **approche transactionnelle**, qui implique d'adapter chaque outil d'évaluation des risques psychosociaux à la situation étudiée, à la fois en s'intéressant à des facteurs individuels de risques psychosociaux (liés aux salariés), mais aussi en pondérant l'influence des facteurs organisationnels de risques psychosociaux en fonction de leur importance perçue au sein de l'entreprise.

Une telle démarche doit comprendre plusieurs étapes, notamment une étude méticuleuse des indicateurs clés, une phase d'interrogation avec différents acteurs internes et externes à l'entreprise, la diffusion d'un outil sur mesure à grande échelle, mais aussi l'évaluation des dispositifs de prévention existants.

L'évaluation des risques psychosociaux doit être réalisée au même titre que l'évaluation des risques physiques et donc intégrée au document unique d'évaluation des risques professionnels. Même s'il existe différents outils pour procéder à l'évaluation, combiner approche interactionniste et approche transactionnelle permet de travailler sur un ensemble de facteurs à prendre nécessairement en compte pour la prévention des risques psychosociaux mais également dans les démarches de qualité de vie au travail.

2 - Planifier sa stratégie

La prévention des risques psychosociaux est un sujet délicat, car les phénomènes humains suivent des voies subtiles. Mener une réflexion en amont sur les objectifs de fond à poursuivre permet aux porteurs du projet de prévention de définir une stratégie claire pour opérer, dans un second temps, la déclinaison tactique du plan d'action. Cette tactique sera à son tour transformée en pistes d'actions fines, faisant converger différents faisceaux d'effets directs et indirects à même de remplir les objectifs de la stratégie déterminée.

La prévention du RPS est donc une **démarche cyclique**, dans laquelle les acteurs observent, à échéance régulière, les gains obtenus ou les ratés possibles, afin de se nourrir de tous les retours à leur disposition pour adapter la démarche aux besoins du terrain au fil du temps.

3 - Structurer la gouvernance du projet

Les éléments essentiels à garder à l'esprit sont les suivants :

- avant de mettre en œuvre un comité de pilotage (COPIL), il est fondamental de **poser les bases d'un engagement durable de l'entreprise** (engagement du comité de direction et lien avec les enjeux business, qualité du dialogue social et articulation avec les instances en place, processus de communication, etc.). C'est bien sur ces bases que doivent résider toute l'attention, la vigilance et l'effort. La structure COPIL en découlera ensuite naturellement ;
- bien **définir la mission du COPIL et ses limites** et s'assurer que l'engagement et la disponibilité des membres soient pérennes dans le temps ;
- s'assurer des **marges de manœuvre du COPIL** en matière de processus décisionnel, notamment pour les COPILS qui ont une fonction de pilotage, et pas seulement de suivi ;
- la **formation des membres du COPIL à un langage commun** en matière de qualité de vie au travail et de prévention des risques psychosociaux et aux méthodologies concrètes d'actions au quotidien selon les situations types ;
- la mise en place d'un **mode de fonctionnement en cohérence avec la mission confiée**, et qui peut faire l'objet d'un ajustement régulier ;
- la **confidentialité** stricte des membres du COPIL et le devoir de réserve.

4 - Choisir une méthode de diagnostic des RPS adaptée

L'évaluation des RPS est un processus complexe qui consiste principalement en un état des lieux des facteurs organisationnels susceptibles d'altérer la santé psychologique des salariés.

Pour être mené de manière rigoureuse, il est important que le diagnostic :

- se base sur une **étude d'indicateurs clés** fournis par l'entreprise (service RH, service de santé au travail, etc.), ainsi que sur une revue scientifique des enjeux généralement rencontrés au sein d'organisations comparables à la structure dans laquelle se tient le diagnostic ;
- intègre des **méthodes de recueil d'informations rigoureuses**, limitant au maximum les biais liés à la subjectivité des personnes impliquées. Cela permet d'accéder à des informations qui se rapprochent au maximum du vécu des salariés et donc d'optimiser le plan d'action qui découlera du diagnostic ;
- combine, dans la mesure du possible, des méthodes de recueil d'**informations quantitatives** (enquête par questionnaire) et **qualitatives** (entretiens, observations). Cela permet d'optimiser chacun des outils utilisés et de maximiser la fiabilité des informations collectées.

5 - Renseigner soigneusement le document unique d'évaluation des risques

Si l'inscription des risques psychosociaux au document unique est réalisée de manière méthodique et concertée, ce document peut constituer un véritable outil au service de la prévention, permettant de structurer l'approche des situations de risques psychosociaux.

L'actualisation régulière du document unique va alors permettre à l'entreprise de mettre en place un suivi efficace mais aussi un système d'amélioration et de prévention continue des risques psychosociaux, impliquant l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

6 - Intégrer les RPS dans la conduite du changement

Les changements mis en place au travail ont un impact à la fois sur les conditions de travail et sur la santé des collaborateurs. Intégrer la réflexion sur les risques psychosociaux dans la conduite des projets de changement permet de réussir non seulement ces projets mais aussi sa stratégie de prévention des risques psychosociaux au travail.

Pour y parvenir, il est possible d'utiliser le *readiness for change*. Cela consiste, le plus en amont possible dans la mise en place opérationnelle du projet de changement, à apporter un regard sur le contexte de départ, le processus de changement et la cible du changement. Dans la mesure du possible, il est préférable de commencer très tôt avec les membres de l'équipe projet au moment de la définition de la cible du changement.

7 - Former les collaborateurs en cohérence avec les besoins de l'entreprise

Il s'agira d'être vigilant vis-à-vis du contenu délivré aux collaborateurs ; ceux-ci ne doivent en aucun cas porter la responsabilité de la question des risques psychosociaux, même s'ils peuvent jouer un rôle en la matière : **mieux connaître ces notions pour mieux se protéger, mieux détecter et mieux alerter.**

Comme pour la sensibilisation des collaborateurs, la mise en place d'un programme de sensibilisation des managers doit s'inscrire dans un dispositif ou une politique plus large de prévention des risques psychosociaux et de développement de la qualité de vie au travail, agissant sur les différents niveaux de prévention (primaire, secondaire, tertiaire).

Qu'il s'agisse de la sensibilisation des collaborateurs ou de la formation des managers, le contenu doit être concret et opérationnel, en lien avec le quotidien des managers et des équipes.

8 - Mobiliser les instances de décision

L'efficacité des démarches mises en œuvre au sein des entreprises visant à prévenir les risques psychosociaux est prédéterminée par la capacité des entreprises à mobiliser l'ensemble des acteurs internes, du salarié au manager, en passant par les instances de décision.

La formation auprès des dirigeants vise à leur permettre d'assumer leur rôle dans la prévention des risques psychosociaux, consistant idéalement à **fondre complètement les enjeux de la qualité de vie au travail dans les orientations stratégiques de l'entreprise**. Les compétences nécessaires et utiles à cet effet nécessitent un apprentissage et un engagement de leur part. Les ingrédients d'un accompagnement et d'une formation visant à développer des compétences utiles et durables sont les mêmes que pour n'importe quel apprenant : Rejoindre - Problématiser - Expérimenter - Débriefing - Réitérer. Repenser les étapes de l'apprentissage en conséquence sera dès lors susceptible d'être un plus grand levier d'engagement des dirigeants dans les plans de prévention des RPS.

9 - Envisager le coaching comme un pas supplémentaire vers la prévention

Sans être la première étape de la prévention des risques psychosociaux, le coaching n'en est pas moins une **pierre essentielle** dans sa stratégie à moyen et long terme. Le coaching favorise à la fois une attache solide et durable, et une indépendance des acteurs de la qualité de vie au travail afin d'améliorer, questionner, ajuster, déployer plus largement une démarche QVT vers l'ensemble des salariés.

Le coaching de prévention des risques psychosociaux peut avoir de nombreuses vertus :

- ,associé à une démarche de prévention tertiaire et en lien avec les acteurs du service santé, il est un accompagnement fiable qui va favoriser le lien de la prévention tertiaire vers la prévention secondaire. Le professionnalisme et l'expérience du coach sont essentiels dans ce cas ;
- le coaching individuel va aider la personne accompagnée à trouver ses propres solutions et donc, en matière de prévention des RPS, la personne coachée prendra plus facilement conscience de ses facteurs de risque et de protection et pourra trouver ses actions spécifiques et appropriées pour son propre bien-être et/ou celui de son équipe ;
- le coaching collectif, associé à une démarche de formation ou de sensibilisation sur les risques psychosociaux, va permettre une appropriation, un enracinement de la démarche et une émancipation des équipes comme acteurs clés de la démarche de qualité de vie au travail.

10 - Prendre en charge les collaborateurs en souffrance

La prévention tertiaire est le dernier niveau de gestion des risques psychosociaux. En dehors de signes préoccupants, les dispositifs d'écoute peuvent être déployés à titre préventif. Si des symptômes collectifs sont détectés, ils sont fortement recommandés.

Le dispositif d'écoute est un soutien ponctuel auprès des collectifs et/ou des individus. Il permet, dans une certaine mesure, de canaliser le stress probable ou existant afin d'éviter que la santé des personnes ne soit atteinte. Dans le cas de changements ou de difficultés importantes pour l'entreprise et les salariés, le dispositif doit être mutualisé avec d'autres actions de prévention primaire et secondaire.

L'entreprise a également un rôle à jouer dans la **gestion d'un événement post-traumatique** : dans la mise en place d'actions sur l'organisation, l'instauration d'un soutien psychologique, la communication empathique et rassurante.

La mise en œuvre d'un soutien psychologique adapté est une véritable source de récupération pour les personnes impactées, ainsi que pour le collectif. Le soutien social et la reconnaissance influencent positivement l'impact des traumatismes.

Il est important de proposer de rencontrer les personnes qui ont été confrontées à l'événement, de manière proactive, sans attendre la demande. En effet, certaines personnes en état de sidération peuvent ne pas avoir accès à la pensée et ne pas demander d'aide.

Pour aller plus loin sur le sujet, nous vous conseillons la documentation « **RPS et QCVT : le pas à pas d'une démarche à succès** » dont sont issues ces recommandations.

