

La santé  
GAGNE  
l'entreprise

## GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

POINTS DE REPÈRES • CONSEILS PRATIQUES

# Mener une démarche de prévention des risques psychosociaux



En partenariat avec

Anact  Aract  
LE RÉSEAU



Harmonie  
mutuelle

GRUPE vyv

# La prévention dans l'entreprise, tout le monde y

Forte d'une expérience de plus de 15 ans en prévention santé et riche d'une équipe de 42 professionnels formés en prévention, Harmonie Mutuelle vous propose de bénéficier de toute son expertise avec son offre : **La santé gagne l'entreprise.**

L'offre La santé gagne l'entreprise permet de :

- ✚ **favoriser une meilleure qualité de vie au travail** pour les dirigeants et les salariés,
- ✚ **améliorer la performance sociale** qui contribue à la performance globale de l'entreprise.

## 4 axes majeurs

pour des solutions concrètes  
pour les dirigeants et les salariés :



**Gérer**  
son capital  
santé



Le présent guide s'inscrit dans les outils de pilotage de l'axe « **Piloter la prévention** ».

Il a été conçu pour vous accompagner pas à pas dans une démarche de prévention des risques psychosociaux.

Définir les risques psychosociaux est le premier pas pour vous permettre d'agir et mettre en place des actions dans votre entreprise, quels que soient sa taille et son secteur d'activités.

# gagne!



**Prévenir**  
les risques  
professionnels  
et favoriser  
l'employabilité



**Piloter**  
la prévention



Former



Former



Accompagner



**Concilier**  
vie pro  
et vie perso

[www.lasantegagnelentreprise.fr](http://www.lasantegagnelentreprise.fr)



## Les risques psychosociaux, de quoi parle-t-on? ..... 6

Quel est le contexte?	6
Comment définir les risques psychosociaux?	6
Comment apparaissent les risques psychosociaux?	7
Quels enjeux?	8

### FICHE OUTIL 1

Modèle pour l'analyse des risques psychosociaux.....	9
--	---

## Comment agir pour prévenir les risques psychosociaux dans ma structure?..... 12

Quelles sont les personnes ressources à associer à la démarche?	12
Quelle démarche de prévention?	14
Comment identifier les risques psychosociaux?	16
Que faire à l'issue du repérage des sources de risques psychosociaux?	17
Quelles actions pour prévenir les risques psychosociaux?	18

### FICHE OUTIL 2

Étapes de construction d'un plan d'actions .....	25
--	----

### FICHE OUTIL 3

Masque d'une fiche-action .....	26
---------------------------------	----





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

Il n'existe pas de dispositions réglementaires spécifiques concernant les risques psychosociaux. Ce sont les principes généraux de prévention des risques professionnels du Code du travail qui s'appliquent, notamment ceux ayant trait à la protection de la santé physique et mentale des salariés.



## Quel est le contexte ?

Ces quinze dernières années, les risques psychosociaux ont été progressivement abordés dans le débat social jusqu'à être fortement médiatisés.

Dès 2008, les partenaires sociaux ont conclu **un accord national interprofessionnel sur le stress au travail** qui sert encore aujourd'hui de cadre de référence.

De nombreuses mesures ont ensuite été lancées par l'État :

- ⚡ plan d'urgence gouvernemental,
- ⚡ obligation de négocier sur les risques psychosociaux ou les facteurs de stress professionnels,
- ⚡ obligation d'intégrer les risques psychosociaux dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP)...

Aujourd'hui, les entreprises sont de plus en plus conscientes de leurs responsabilités et obligations en matière de prévention de ces risques pour la santé physique et mentale des salariés.

Néanmoins, à la volonté d'agir se heurte encore un manque de méthodes et d'outils pour s'emparer de ce sujet complexe et surtout pour passer à l'action.

## Comment définir les risques psychosociaux ?

Les risques psychosociaux sont des **risques professionnels pouvant avoir des effets sur la santé physique et mentale des salariés exposés**. Ces effets peuvent se manifester de différentes manières : stress, mal-être, épuisement professionnel (burn-out), dépression, harcèlement, conflits... Ils peuvent également apparaître tardivement, ce qui rend l'identification de leurs causes plus difficiles.



## Comment apparaissent les risques psychosociaux ?

L'origine des risques psychosociaux ne peut pas se réduire à une somme de problèmes individuels. La clé est de rechercher les sources de tensions dans l'organisation du travail, le fonctionnement de l'entreprise et son évolution.

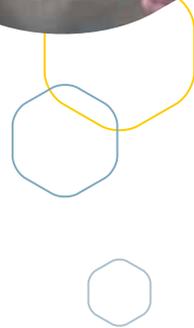
En effet, les risques psychosociaux sont **provoqués par de nombreux facteurs individuels, collectifs et organisationnels qui interagissent entre eux.**

Les conditions d'emploi, l'organisation du travail, les relations professionnelles ou les modes de management sont différents facteurs qui peuvent, dans une situation de travail donnée, générer des risques psychosociaux ou au contraire préserver les salariés.

De fait, le travail est une source permanente de "tensions" entre les attentes des salariés et les objectifs de l'entreprise, comme l'indique le schéma présenté dans la fiche outil n° 1 (voir page 9). Cela fait partie de la vie professionnelle, et en général, des compromis acceptables sont trouvés au quotidien dans l'entreprise.

Dans une situation sereine, un certain nombre d'éléments viennent équilibrer ce rapport de "tensions" : un contexte socio-économique stable, des changements progressifs et bien anticipés, des relations professionnelles et un dialogue qui fonctionne bien, par exemple.

Mais chaque nouveau changement dans l'entreprise, chaque modification dans la manière de travailler a un impact sur cet équilibre entre le salarié, le collectif et l'entreprise. Alors, les tensions peuvent devenir excessives entre les attentes des uns et des autres. C'est là qu'apparaissent les risques psychosociaux.



## Quels enjeux ?

Les enjeux de la prévention des risques psychosociaux sont clairs. Il s'agit, au-delà de la mise en conformité réglementaire, de **protéger la santé physique et mentale des salariés, ainsi que leur qualité de vie au travail**, pour éviter des troubles à plus ou moins long terme tels que douleurs, maladies, troubles du sommeil, agressivité, isolement...

Par ailleurs, il s'agit pour **l'entreprise de préserver sa performance**. Elle doit pouvoir s'appuyer sur un personnel compétent et motivé. L'impact des risques psychosociaux peut se répercuter sur le fonctionnement de l'entreprise : absentéisme, départ de collaborateurs compétents, non atteinte des objectifs, baisse de qualité ou de rendement...





## FICHE OUTIL 1

# Modèle pour l'analyse des risques psychosociaux

En premier lieu, il faut identifier les situations vécues comme particulièrement difficiles par les salariés. Ces situations sont appelées « situations-problème ».

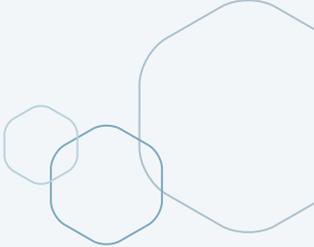
L'intérêt est de s'appuyer sur des situations de travail concrètes. Cela implique de bien comprendre ce qu'attendent et font réellement les salariés dans ces situations données.

Ensuite, il s'agit de décortiquer collectivement toutes les sources de tensions ayant conduit à cette « situation-problème », en vous aidant du schéma présenté page suivante.

### **L'idée : bien identifier comment ces sources interagissent entre elles et se combinent.**

Ce travail permet d'illustrer concrètement le processus des risques psychosociaux et de mieux le comprendre.

L'analyse de plusieurs « situations-problème » permet ensuite de poser un diagnostic sur la situation de l'entreprise.



S'il est important d'identifier les sources des tensions, il ne faut pas oublier les ressources, c'est-à-dire ce qui fonctionne bien, dans la situation analysée. Il sera possible de s'appuyer sur ces ressources dans la mise en place d'actions de prévention.

## Modèle d'identification des sources de tensions et des ressources

## L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

Ce qui concerne l'environnement global de l'entreprise et du travail et qui influence le rapport au travail et à l'entreprise

- **Contexte socio-économique de l'entreprise et du travail**  
Histoire de l'entreprise, culture et stratégie de l'entreprise, gouvernance, perspectives de développement de l'entreprise, perspectives d'emploi...
- **Contexte de changement**  
Nombre, fréquence, types de changements, mode d'association aux changements, sens donné aux changements...

## L'ENTREPRISE

Ce qui concerne l'organisation, les moyens le cadre du travail

- **Organisation du travail**  
Temps de travail, charge de travail, formes de prescription et de division du travail, exigences de production (quantité, normes de qualité...), répartition des fonctions...
- **Gestion des ressources humaines**  
Statut, formes d'emploi, mode de rémunération, formation, intégration, parcours professionnel...
- **Management**  
Organisation et types de management, formes d'évaluation...
- **Environnement et moyens de travail**  
Espaces de travail, moyens de communication, outils informatiques...

"Situation -

SOURCES POTENTIELLES

**LES RELATIONS AU TRAVAIL**

Ce qui concerne les relations à l'occasion du travail et qui influence le rapport au travail et à l'entreprise

- Relation aux collègues**  
État du collectif, possibilités de soutien social...
- Relations à l'encadrement**  
Proximité du management, soutien technique et socio-affectif
- Relations aux personnes extérieures**  
Types et formes de relations au public ou clients...
- Relations aux représentants du personnel et syndicaux**  
Proximité, soutien effectif...

problème"

**LES SALARIÉS**

Ce qui concerne les exigences des salariés pour leur permettre de réaliser leur travail dans de bonnes conditions et de se réaliser

- Autonomie
- Qualité et sens du travail
- Valeurs professionnelles et éthiques
- Reconnaissance et équité
- Participation et intégration
- Développement des compétences
- Stabilité d'emploi et besoin de parcours
- Équilibre vie professionnelle/vie personnelle...

DE TENSION

# Comment agir pour prévenir les risques psychosociaux dans ma structure ?



Les relations de travail et la qualité du dialogue social entre les acteurs est déterminante dans le succès ou l'échec d'une démarche de prévention.

Si les relations sont trop tendues ou le dialogue social trop dégradé, il est préférable de recréer un lien entre les acteurs avant d'aller plus loin.

Au risque de voir la démarche dégrader encore davantage la situation.

Un intervenant extérieur à l'entreprise, compétent dans les domaines des relations collectives, du dialogue social ou de la médiation, peut faciliter le dialogue par sa neutralité dans les débats.

## Quelles sont les personnes ressources à associer à la démarche ?

La volonté de mettre en place une démarche de prévention des risques psychosociaux peut émaner de différents acteurs de l'entreprise. Elle fait parfois suite à un incident.

Dans tous les cas, le conseil est le même : **ne pas faire seul(e) !**

En effet, les enjeux et les points de vue de chacun des acteurs de la prévention doivent être pris en compte pour que chacun puisse en tirer bénéfice. Dans le cas contraire, la démarche de prévention engagée risque de ne pas aboutir, allant jusqu'à dégrader le dialogue social de l'entreprise.

Les acteurs à mobiliser dépendent de chaque entreprise. Voici néanmoins un panorama des acteurs à ne pas oublier et leur rôle dans une démarche de prévention des risques psychosociaux (voir tableau ci-contre).

Il est également important d'informer l'inspecteur du travail et le contrôleur de la Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail (CARSAT) de l'initiation de la démarche. Ils peuvent apporter des recommandations utiles, notamment sur le cadre réglementaire.



## Les acteurs et leurs rôles dans la mise en place de la démarche de prévention

ACTEURS	RÔLE
<p><b>LA DIRECTION</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Alloue les moyens</b> nécessaires à la démarche (humains, temps, budget).</li> <li>✚ <b>Met en lien la démarche de prévention</b> avec la stratégie de l'entreprise et ses projets.</li> <li>✚ <b>Communique sur la démarche</b> en interne.</li> <li>✚ Est en capacité de <b>décider</b>.</li> </ul>
<p><b>LE SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES ET LE SERVICE HYGIÈNE SÉCURITÉ ENVIRONNEMENT</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Apportent une expertise</b> technique sur la réglementation ou le fonctionnement de l'entreprise.</li> <li>✚ <b>Produisent et suivent des indicateurs</b> (emploi, santé, qualité...).</li> </ul>
<p><b>LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL, LES MEMBRES DU CHSCT OU DÉLÉGUÉS DU PERSONNEL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Apportent le point de vue des salariés</b> sur leur vécu au travail, font remonter les difficultés.</li> <li>✚ <b>Participent au diagnostic</b> des risques psychosociaux et au choix des solutions.</li> <li>✚ <b>Relaient l'information</b> auprès des salariés.</li> </ul>
<p><b>L'ENCADREMENT, LES MANAGERS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Apportent le point de vue de l'encadrement</b>, ses contraintes et enjeux.</li> <li>✚ <b>Participent au diagnostic</b> des risques psychosociaux et au choix des solutions.</li> <li>✚ <b>Relaient l'information</b> auprès de leurs équipes.</li> </ul>
<p><b>LES SALARIÉS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Apportent leur point de vue et leur ressenti sur leur travail</b>, ses contraintes, ses ressources.</li> <li>✚ <b>Alimentent ainsi le diagnostic</b> et la recherche de solutions.</li> </ul>
<p><b>LE MÉDECIN DU TRAVAIL/ SERVICE DE SANTÉ AU TRAVAIL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Fournit des indications sur l'état de santé</b> global des salariés, alerte l'entreprise.</li> <li>✚ <b>Guide l'entreprise dans son analyse</b> de l'organisation du travail et le choix des solutions.</li> </ul>



## Quelle démarche de prévention ?

Une fois les acteurs clefs identifiés, l'idéal est de les associer dans un **comité de pilotage**. Le rôle et le fonctionnement de cet espace d'échanges sont à définir dès le départ. Le comité de pilotage est un **espace de travail qui sert à partager les enjeux, les analyses et la recherche de solutions**. Il oriente et suit le bon déroulement du projet.

Il existe différents points à clarifier pour s'assurer du bon fonctionnement du comité de pilotage :

- ✚ C'est un lieu de **co-construction**, il ne s'agit pas d'un espace de négociation ou de revendication.
- ✚ **Le lien entre le comité de pilotage et les instances représentatives du personnel est à définir.** Il est important que le CHSCT soit régulièrement informé des travaux réalisés et puisse donner un avis sur les actions de prévention à mener.
- ✚ Les réunions du comité nécessitent **un animateur, un référent** pour les comptes rendus et **un responsable** qui gèrera l'organisation logistique des réunions et conviera les participants.
- ✚ **La politique de confidentialité** du comité est à définir.
- ✚ Le comité de pilotage vise à **identifier les causes réelles des difficultés**. Il ne vise pas à désigner des responsables ou à stigmatiser certains salariés.
- ✚ Le comité n'est pas une instance représentative légale.
- ✚ Des sous-groupes peuvent être constitués pour mener des travaux (exemple : réalisation d'analyses, du recueil de données...).

L'ensemble de ces éléments peut être rassemblé dans un contrat d'engagement signé par les membres du groupe. Le contenu de ce contrat moral peut être élaboré avec le CHSCT.

**Pourquoi ne pas vous appuyer sur le CHSCT, s'il y en a un, pour jouer le rôle de comité de pilotage ?**

C'est une instance légitime, en charge des conditions de travail, qui réunit déjà les personnes ressources nécessaires.

La démultiplication des groupes projets et autres commissions ad-hoc peut éparpiller les ressources et entretenir un manque de lisibilité.



Il est important de bien communiquer sur la démarche pour qu'elle soit bien comprise et non redoutée par les salariés ou les managers.

Le comité de pilotage pourra alors formaliser un **cahier des charges pour la démarche de prévention des risques psychosociaux** :

- ⚡ Quelle définition des risques psychosociaux partageons-nous ?
- ⚡ Quels sont les critères de réussite ou d'échec de notre démarche ?
- ⚡ Quels sont les objectifs de notre démarche de prévention ?
- ⚡ De quoi avons-nous besoin pour atteindre nos objectifs ?
- ⚡ De quelles données ou indicateurs dispose-t-on déjà ?
- ⚡ Comment allons-nous recueillir les éléments pour comprendre les sources des risques psychosociaux ?
- ⚡ Quelles étapes et échéances nous fixons-nous ?
- ⚡ Comment communiquer auprès des salariés et à quelles étapes de la démarche ?

Le comité de pilotage pourra également s'appuyer sur l'outil d'autodiagnostic remis par Harmonie Mutuelle qui permettra de situer l'entreprise sur la question des risques psychosociaux.





## Comment identifier les risques psychosociaux ?



### ATTENTION :

Le questionnaire, même simple en apparence, est un outil à manier avec précaution.

En effet, il génère beaucoup d'attentes chez les salariés qui se sont exprimés. Or, l'entreprise se retrouve souvent seule devant une masse d'information sans savoir exploiter finement les résultats. Les données obtenues n'ont pas toujours de sens et donnent difficilement à voir la réalité du travail et les causes des difficultés rencontrées.

Pour identifier les risques psychosociaux, il est nécessaire de pouvoir **échanger avec les salariés et leurs managers**. Ce sont les premiers experts de leur travail. Ils ont une vision précise des situations qui génèrent chez eux des difficultés, du mal-être ou du stress.

Plusieurs outils peuvent être mobilisés pour interroger le vécu des salariés par rapport à leur situation de travail comme des :

- ‡ questionnaires,
- ‡ entretiens individuels ou collectifs,
- ‡ observations du travail,
- ‡ animation de groupes de travail.

**L'animation de groupes de travail est préconisée** pour analyser les « situations-problème » au moyen du modèle présenté dans la fiche outil n° 1 (voir page 9). Il est plus facilement mobilisable par l'entreprise, implique les salariés et permet de faire émerger les situations concrètes qui sont à l'origine des risques psychosociaux. Une fois, le diagnostic réalisé via l'analyse des « situations-problème », il sera même possible de rechercher collectivement des pistes d'actions.

## Que faire à l'issue du repérage des sources de risques psychosociaux ?

Le diagnostic réalisé est d'abord présenté au comité de pilotage.

Certains constats soulèvent parfois des points de vue divergents. Il sera alors préférable de **s'attacher aux éléments qui font consensus** pour continuer la démarche de prévention.

Il arrive qu'un profond désaccord survienne et persiste. Cette situation risque d'entraver le bon déroulement de la démarche. C'est avant tout une alerte sur la qualité du dialogue social et des relations de travail entre les acteurs. Il peut être opportun de se faire accompagner par un tiers extérieur à l'entreprise pour sortir de l'impasse.

Le diagnostic est ensuite à présenter et à mettre au débat auprès du CHSCT, s'il n'est pas déjà le comité de pilotage, puis des salariés et des managers.

Les risques psychosociaux identifiés peuvent d'ores et déjà être répertoriés dans le document unique d'évaluation des risques professionnels. La cotation de ces risques aide à déterminer les points sur lesquels il faudra agir en priorité.





## Quelles actions pour prévenir les risques psychosociaux ?

Sur la base du diagnostic et des éléments qui font consensus au sein de l'entreprise, des objectifs de prévention seront définis. Le comité de pilotage devra alors travailler sur les actions qui seront à engager pour prévenir les risques psychosociaux.

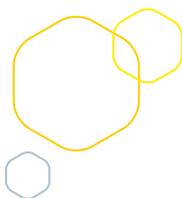
Les risques psychosociaux étant générés par de multiples facteurs en interaction, il est nécessaire d'agir sur plusieurs leviers à la fois pour voir la situation s'améliorer.

Voici un panel d'actions possibles, pour la prévention des risques psychosociaux. Ces exemples doivent être adaptés à la réalité de chaque entreprise pour produire des effets.

### ● Définir et partager la stratégie

Avoir un cap clair donne des points de repères aux salariés quand les métiers, l'organisation ou l'environnement économique de l'entreprise évoluent rapidement.

Si le dirigeant ne peut pas tout anticiper, il est important de définir et partager avec les managers et les salariés une stratégie claire pointant les grandes lignes directrices qui vont guider l'entreprise dans son environnement économique. Cela permet à chacun de connaître les **perspectives d'évolution à court, moyen et long termes** et notamment anticiper les évolutions des métiers ou les changements d'organisation à venir.



## Focus : trois niveaux de prévention ?

Les actions de prévention qui auront un impact significatif et à long terme sont celles qui visent à supprimer ou réduire sensiblement les facteurs de risques identifiés. On parle de **prévention primaire**.

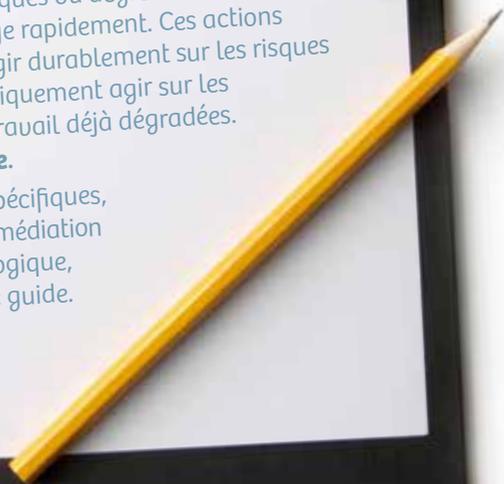
Ces actions visent une transformation de l'organisation du travail, des méthodes, du fonctionnement ou encore la prise en compte anticipée des impacts humains des projets de l'entreprise.

Lorsque les facteurs de risques psychosociaux ne peuvent pas être évités ou supprimés, les actions de prévention visent à en atténuer les effets. On parle de **prévention secondaire**.

Ces actions peuvent prendre la forme d'outils, de procédures, de formation ou d'informations qui vont permettre aux salariés de faire face aux contraintes rencontrées dans leur travail.

Enfin, lorsque des situations critiques ou dégradées surviennent, elles doivent être prises en charge rapidement. Ces actions curatives ne permettent pas d'agir durablement sur les risques psychosociaux car elles vont uniquement agir sur les conséquences de situations de travail déjà dégradées. On parle de **prévention tertiaire**.

Il s'agit de mesures d'urgence spécifiques, comme les cellules d'écoute, la médiation ou l'accompagnement psychologique, qui ne sont pas traitées dans ce guide.





## Optimiser la gestion des ressources humaines

L'évolution des métiers et des outils nécessite la mise en place de **formations** pour permettre aux salariés de faire face aux exigences de leur travail. Les formations plus longues et diplômantes favorisent l'évolution ou la reconversion professionnelle.

**L'évolution professionnelle** des salariés est un facteur d'épanouissement et de motivation au travail. Il ne s'agit pas uniquement de « promotion » interne, mais également de la possibilité de changer de fonctions au cours d'une carrière, en gardant le même niveau hiérarchique. Il s'agit d'être attentif au parcours professionnel de chaque salarié, à ses motivations, pour les mettre en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

Les entretiens professionnels permettent de **connaître les attentes des salariés**. Ces entretiens gagnent à être de véritables temps d'échanges sur le travail réel du salarié, ses contraintes et les ressources permettant de l'effectuer.

Le manque de **reconnaissance** est un facteur récurrent de risques psychosociaux qui entraîne de la démotivation, une perte de sens au travail et un sentiment d'injustice. Outre la rémunération et l'attribution des primes, la reconnaissance se construit également sur les perspectives d'évolutions professionnelles, un retour sur le travail effectué, se voir confier de nouvelles missions et responsabilités et voir ses avis ou conseils suivis par les collègues et la hiérarchie.

**Les dispositifs d'intégration des nouveaux salariés**, même s'ils sont expérimentés, facilitent l'adaptation du nouvel arrivant à son environnement professionnel. L'intégration se construit dès le processus de recrutement, en s'assurant de l'adéquation entre les compétences



du futur salarié et le travail réel qui sera à réaliser. Différents dispositifs peuvent être mobilisés : parcours d'intégration, livret d'accueil, visite d'entreprise, tuteurs référents formés, etc.

Souvent les jeunes et les anciens salariés n'ont pas la même représentation du travail, ni la même formation ou le même savoir-faire. Cet écart peut être creusé par le fonctionnement de l'entreprise et entraîner des tensions. **Favoriser les collaborations entre les jeunes et les anciens salariés** permet d'éviter l'apparition d'un conflit de génération. L'équité de traitement entre les générations, la mixité des équipes, les temps d'échanges, le partage de pratiques et le travail en binôme sont autant de leviers pour éviter cet écueil.





## Repenser l'organisation du travail

Pour atteindre leurs objectifs et faire un travail de qualité **les salariés ont besoin de coopérer, d'échanger des informations et des pratiques, de se coordonner.** L'agencement des lieux de travail, les plannings, le travail en binôme ou encore les outils de transmission des informations doivent être adaptés aux usages et besoins des salariés.

Les changements d'organisation, d'outils ou de politique interne ont souvent un impact sur le travail quotidien des salariés. **Impliquer dès l'amont les salariés dans les changements et la conception des nouvelles façons de travailler** qui en découlent est une forme de reconnaissance de l'expertise des salariés sur leur travail. Cela permet d'éviter les choix inadaptés à la réalité du terrain et d'anticiper les impacts parfois contre-productifs de ces projets avant qu'il ne soit trop tard.

**L'autonomie** dans le travail est un levier important de satisfaction et d'intérêt pour les salariés. Permettre aux salariés d'organiser leur activité, leurs plannings ou la répartition des tâches entre eux facilite la gestion des aléas et urgences du quotidien.

À l'inverse, les salariés peuvent avoir le sentiment d'être livrés à eux-mêmes s'ils n'ont pas de **cadre de fonctionnement clair auquel se référer.** Il est alors nécessaire de construire et clarifier des règles communes, les processus de décision et d'arbitrage, les rôles, missions et responsabilités de chacun, et les moyens dont chacun dispose pour assumer ses fonctions.

Le travail dans l'urgence et la surcharge sont des sources majeures de stress au travail. Il est nécessaire de **réguler la charge de travail et d'adapter les moyens aux objectifs** pour préserver les salariés. L'adaptation des cadences, des délais, des objectifs, des outils ou encore des moyens humains à la réalité limite ce risque.



De même, la possibilité pour un salarié de s'extraire de son activité, via des pauses ou d'autres tâches, lui permet de récupérer.

**L'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle** est une attente de nombreux salariés. La possibilité de vivre des expériences citoyennes, créatives, formatives peut être une latitude donnée par l'entreprise. Le travail à temps partiel peut être un levier de prévention, à condition que la charge de travail soit effectivement adaptée et que cette dernière ne soit pas reportée sur les collègues. L'équité entre les salariés est importante pour la gestion des horaires, des plannings ou des congés.

## Agir sur et pour le management

Les pratiques managériales peuvent générer des risques psychosociaux, tout comme elles peuvent au contraire prévenir ces risques. Par ailleurs, les managers du fait de leurs responsabilités sont souvent les premières victimes des risques psychosociaux.

### Préserver les managers...

**Un lien étroit entre la direction et les managers** permet aux managers de véritablement décliner la stratégie de l'entreprise au niveau opérationnel. Cela implique d'avoir connaissance de cette stratégie, être associés aux réflexions stratégiques et de clarifier les attributions et responsabilités de chacun dans cette stratégie.

Disposer d'un **soutien organisationnel** permet aux managers de disposer des marges de manœuvre et des moyens d'actions pour exercer concrètement leurs responsabilités : moyens humains, matériels, financiers, procédures. Le fait de pouvoir échanger entre pairs sur les pratiques managériales est souvent un levier qui permet une harmonisation de ces pratiques.



### ... Pour qu'ils soient en capacité de préserver leurs collaborateurs

La formation ou la sensibilisation des managers sur les risques psychosociaux est parfois perçue comme un « levier miracle » de prévention. Ce n'est pas le cas s'ils n'ont pas la latitude et le soutien pour mettre en pratique leurs acquis. **Favoriser les formations réellement outillantes pour les managers** permet d'accompagner l'évolution de leurs responsabilités : animation de réunion, gestion de projet, analyse des « situations-problème » de l'équipe, accompagnement du changement, reporting...

**Développer le rôle de soutien des managers** est important pour aider les collaborateurs à faire face aux risques psychosociaux. Cela implique que le manager connaisse la réalité du travail de ses collaborateurs et qu'il soit en capacité de prioriser, d'arbitrer et d'animer le travail. Le soutien des managers trouve un caractère tangible dans l'appui de ses collaborateurs lors de situations difficiles, tendues ou conflictuelles. Soutenir, c'est aussi favoriser l'expression des salariés et considérer leurs avis et suggestions.



Une fois les actions définies par le comité de pilotage, il s'agit de :

- ✚ **construire un plan d'actions** (voir fiche outil 2, ci-contre),
- ✚ **rédiger les fiches-actions** qui composent le plan d'actions (voir fiche outil 3, page 26).

Les fiches-actions déclinent les différentes actions de prévention et leurs modalités de mise en œuvre. Chaque action s'inscrit dans une temporalité précise et implique un responsable chargé de la mener à bien.

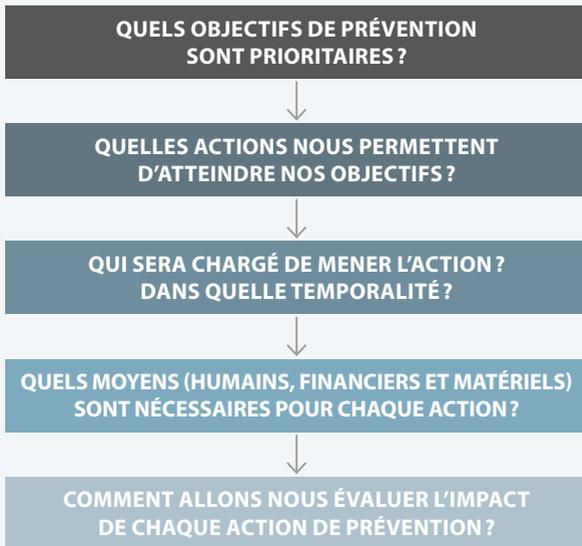


## FICHE OUTIL 2

# Étapes de construction d'un plan d'actions

Complémentaire du document unique d'évaluation des risques professionnels, le plan d'actions permet de prioriser les actions à mener et de les mettre en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. Il décline ces actions en un scénario opérationnel.

L'identification de critères d'évaluation dès la construction du plan d'actions permet de mesurer l'impact et la pertinence de chacune des actions au regard des moyens qui y auront été alloués.





## FICHE OUTIL 3

# Masque d'une fiche-action

Objectif de prévention que l'on souhaite atteindre:

.....

.....

**Pourquoi ?**

(Sous-objectifs de prévention que l'on souhaite atteindre)

⋮ .....

⋮ .....

⋮ .....

Action	Sous-action	Responsable	Délais	Critères d'évaluation

## Exemple de fiche-action :

Objectif de prévention que l'on souhaite atteindre:

Harmoniser les pratiques managériales

### Pourquoi ?

(Sous-objectifs de prévention que l'on souhaite atteindre)

- Valoriser et partager les bonnes pratiques managériales
- Renforcer l'équité entre les salariés
- Améliorer la collaboration entre les services

Action	Sous-action	Responsable	Délais	Critères d'évaluation
Construire un socle de pratiques managériales communes	Mise à jour des délégations	Direction	Mars 2017	Nombre de recours au N+2
	Refonte des fiches de poste des managers	- Direction - DRH	Juin 2018	Entretien annuel d'évaluation
	Réunions managériales d'échanges	DRH	- Immédiat - Chaque trimestre	- Évaluation par les managers - Identification de bonnes pratiques



Ce guide a été rédigé avec le concours de



**Harmonie Mutuelle**, mutuelle soumise aux dispositions du livre II du Code de la mutualité, immatriculée au répertoire Sirene sous le numéro Siren 538 518 473. Numéro LEI 969500JLU5ZH89G4TD57. Siège social: 143, rue Blomet - 75015 Paris. DirCom/Réalisation: Agence interne de communication - © iStock



Plus d'informations sur  
[www.lasantegagnelentreprise.fr](http://www.lasantegagnelentreprise.fr)