



Évaluer les facteurs de risques psychosociaux : l'outil RPS-DU

L'Institut national de recherche et de sécurité (INRS)

pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles est une association loi 1901, créée en 1947 sous l'égide de la Caisse nationale d'assurance maladie, administrée par un Conseil paritaire (employeurs et salariés).

De l'acquisition de connaissances jusqu'à leur diffusion, en passant par leur transformation en solutions pratiques, l'Institut met à profit ses ressources pluridisciplinaires pour diffuser une culture de prévention dans les entreprises et proposer des outils adaptés à la diversité des risques professionnels à tous ceux qui, en entreprise, sont chargés de la prévention : employeur, services de prévention et de santé au travail, instances représentatives du personnel, salariés...

Toutes les publications de l'INRS sont disponibles en téléchargement sur le site de l'INRS : www.inrs.fr

Les caisses d'assurance retraite et de la santé au travail (Carsat), la caisse régionale d'assurance maladie d'Île-de-France (Cramif) et les caisses générales de sécurité sociale (CGSS) de l'Assurance maladie - Risques professionnels, disposent, pour participer à la diminution des risques professionnels dans leur région, d'un service Prévention composé notamment d'ingénieurs-conseils et de contrôleurs de sécurité. Spécifiquement formés aux disciplines de la prévention des risques professionnels et s'appuyant sur l'expérience quotidienne de l'entreprise, ces professionnels sont en mesure de conseiller et, sous certaines conditions, de soutenir les acteurs de l'entreprise (direction, médecin du travail, instances représentatives du personnel, etc.) dans la mise en œuvre des démarches et outils de prévention les mieux adaptés à chaque situation. Les caisses assurent aussi la diffusion des publications édités par l'INRS auprès des entreprises.

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'INRS, de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite. Il en est de même pour la traduction, l'adaptation ou la transformation, l'arrangement ou la reproduction, par un art ou un procédé quelconque (article L. 122-4 du code de la propriété intellectuelle). La violation des droits d'auteur constitue une contrefaçon punie d'un emprisonnement de trois ans et d'une amende de 300 000 euros (article L. 335-2 et suivants du code de la propriété intellectuelle).

© INRS, 2022.

Édition : Jérôme Lemarié (INRS)

Conception graphique : Julie&Gilles

Mise en pages : Valérie Latchague-Causse

Démarche de prévention
Risques

Évaluer les facteurs de risques psychosociaux : l'outil RPS-DU

ED 6403 |
septembre 2022

Brochure INRS élaborée par V. Langevin (INRS) et S. Guyot (INRS) en lien avec deux groupes de travail composés de M. Benoit, M. François, A. Montagnez (INRS), S. Auffinger (Carsat Centre), M. Baulac (Carsat Centre), C. Bonnaud (Carsat Auvergne), S. Douguet (Carsat Centre), H. Gouesnard (Carsat Bretagne), M.-L. Hameury (Cramif), E. Héroguer (Cramif), I. Minaberry (Carsat Aquitaine), F. Mirobolant (Carsat Midi-Pyrénées), M. Roger (Carsat Hauts de France), I. Sagot (Cramif), C. Vadeboin (Carsat Rhône-Alpes), L. Weibel (Carsat Alsace-Moselle), E. Zibret (Cramif), P. Biélec, M. Guihéneuf et E. Laballe (Assurance Maladie – Risques Professionnels).

Remerciements aux personnes ressources « Risques psychosociaux » des services Prévention des Carsat/CGSS/Cramif et également à B. Andéol-Aussage (INRS), M. Dvorianoff (AMT 37) et M. Murcia (APST Centre).

Sommaire

1	La démarche d'évaluation et de prévention étape par étape	5
	Première étape : préparer l'évaluation des facteurs de risques psychosociaux	6
	1. Quelles sont les conditions de réussite ?	6
	2. Qui impliquer ? Qui est concerné ?	6
	3. Quel découpage d'unités de travail choisir ?	8
	4. Quelles informations recueillir avant l'évaluation ?	8
	5. Faut-il avoir été formé aux risques psychosociaux pour en faire l'évaluation ?	8
	6. L'entreprise peut-elle se faire aider ?	9
	Deuxième étape : évaluer les facteurs de risques psychosociaux	9
	1. Que contient la grille d'évaluation de l'outil RPS-DU ?	9
	2. Comment utiliser la grille d'évaluation de l'outil RPS-DU ?	10
	Troisième étape : élaborer un plan d'actions	14
	Quatrième étape : mettre en œuvre le plan d'actions	15
	Cinquième étape : Suivre et évaluer les actions	16
2	Grille d'évaluation des facteurs de risques psychosociaux par unité de travail : outil RPS-DU	17
3	Tableaux associés	30
	Tableau de synthèse de l'évaluation des facteurs de risques psychosociaux par unité de travail	30
	Tableau de suivi des actions de prévention des risques psychosociaux	32
	Pour en savoir plus	43

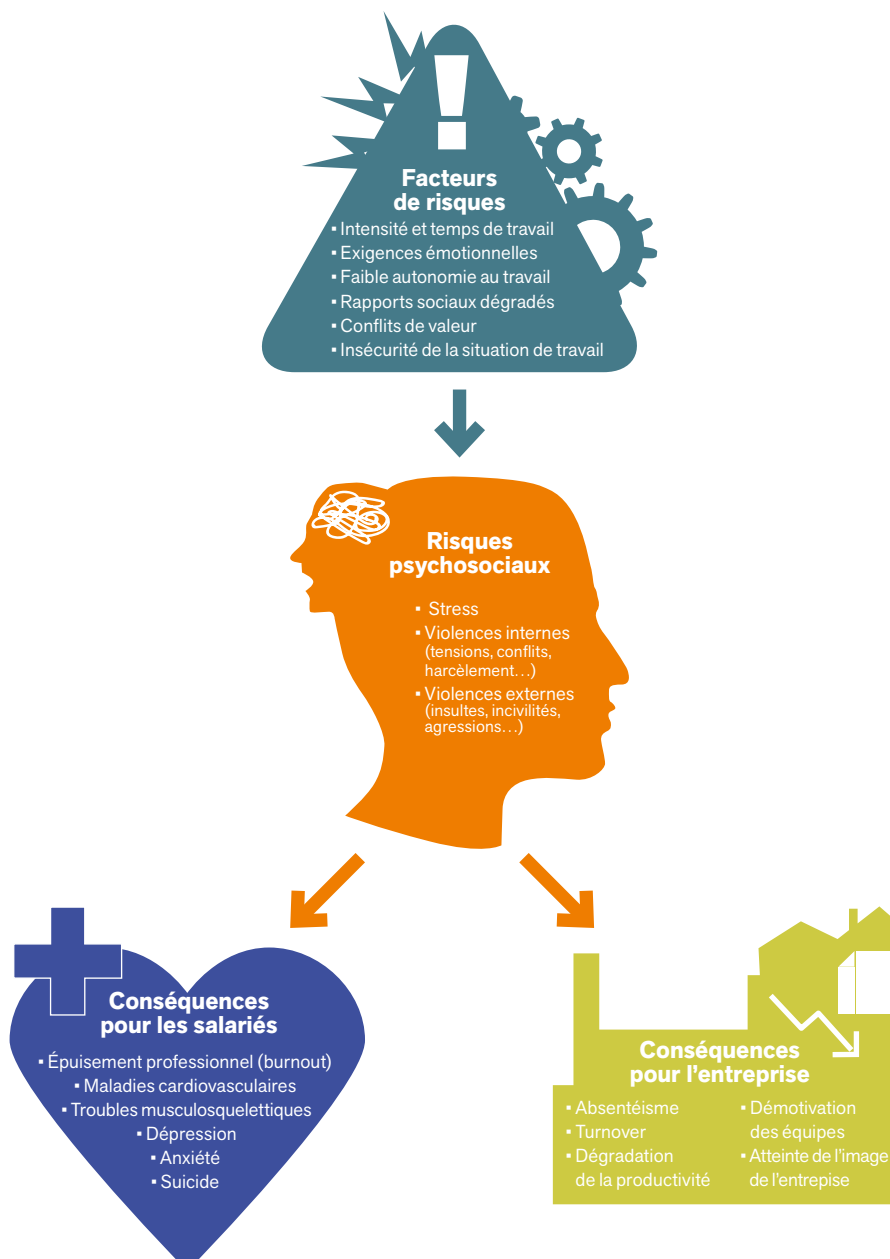
Introduction

Les risques psychosociaux (RPS) correspondent à des situations de travail où sont présents :

- du stress ;
- des violences externes (insultes, incivilités, agressions...) ;
- des violences internes (harcèlement moral ou sexuel, conflit exacerbé...).

Ce sont des risques qui peuvent être induits par l'activité elle-même ou générés par l'organisation et les relations de travail. L'évaluation des risques psychosociaux passe donc par l'identification et l'évaluation des facteurs de risque de stress, de violences externes et de violences internes.

■ Définition des risques psychosociaux.



Comme pour tous les risques, la règle est qu'il vaut mieux agir avant qu'après. Identifier les sources d'atteinte à la santé ou à la sécurité et planifier les actions pour les prévenir sont des éléments fondamentaux d'une démarche de prévention.

Les risques psychosociaux doivent donc, au même titre que les autres risques professionnels, être évalués et intégrés au document unique d'évaluation des risques professionnels (DUER).

À la différence d'autres types de risques (physiques, chimiques, etc.), les risques psychosociaux sont potentiellement présents dans tous les contextes de travail du fait de l'existence de l'interface entre un salarié, son travail et l'environnement organisationnel et humain dans lequel il l'exerce. Ainsi, même si l'entreprise peut estimer que ses salariés ne sont pas confrontés, *a priori*, à des risques psychosociaux, elle doit réaliser un inventaire des facteurs générateurs de tels risques et évaluer dans quelles conditions ses salariés y sont exposés. Seule cette évaluation permettra de conclure à l'éventuelle absence de risques psychosociaux.

Pour aider les entreprises dans cette démarche d'évaluation, l'outil RPS-DU permet d'identifier les facteurs de risques psychosociaux auxquels sont soumis les salariés dans chaque unité de travail et d'apprécier les conditions et les circonstances d'exposition à ces facteurs.

Cet outil est constitué :

- d'une grille d'évaluation des facteurs de risques psychosociaux ;
- d'un tableau de synthèse ;
- d'un tableau de suivi des actions avec des exemples d'actions possibles.

L'outil RPS-DU est adapté aux entreprises de plus de 50 salariés. Pour les entreprises de moins de 50 salariés, des outils spécifiques peuvent être utilisés, comme l'outil Faire le point RPS¹. Il est à noter que le cadre juridique concernant l'évaluation des risques professionnels diffère également selon la taille de l'entreprise (plus ou moins de 50 salariés).

L'évaluation des facteurs de risques psychosociaux auxquels sont exposés les salariés contribue ainsi au processus continu de prévention des risques d'atteinte à la santé physique et mentale dans l'entreprise².

1. Outils *Faire le point RPS*, INRS (outils 37 et 42).

2. Voir la brochure *Risques psychosociaux. Comment agir en prévention ?* INRS, ED 6349.



1. La démarche d'évaluation et de prévention étape par étape

Étape 1

Préparer l'évaluation des facteurs RPS

- Définir et valider les règles encadrant la démarche
- Identifier les acteurs impliqués et leur rôle
- Définir le périmètre des unités de travail
- Recenser les informations déjà disponibles sur la présence de RPS (indicateurs de dépistage)

Étape 2

Évaluer les facteurs de RPS

- Organiser des entretiens collectifs par unité de travail
- Analyser avec les salariés leurs conditions d'exposition à ces facteurs de risques
 - Transcrire cette évaluation dans le document unique

Étape 3

Élaborer un plan d'actions

- Proposer des actions d'amélioration
- Prioriser et planifier ces actions
- Définir les moyens nécessaires à la réalisation du plan d'actions

Étape 4

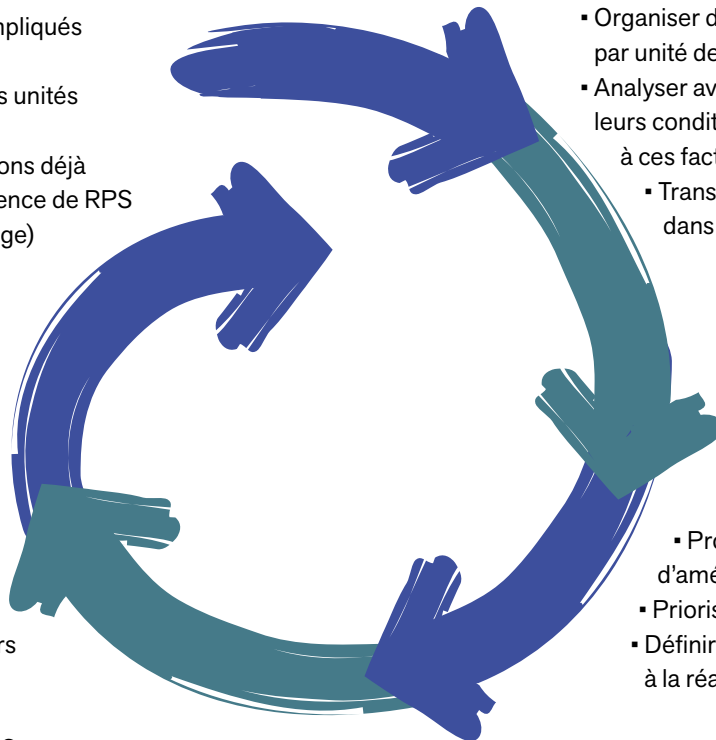
Mettre en œuvre le plan d'actions

- Piloter la mise en œuvre des actions
- Prévoir des points réguliers en réunion de CSE
- Informer régulièrement l'ensemble du personnel

Étape 5

Suivre et évaluer les actions

- Suivre les mesures de prévention mises en œuvre et estimer leurs retombées
- Suivre l'évolution des indicateurs de dépistage RPS
- Réévaluer les conditions d'exposition aux facteurs de RPS



Première étape : préparer l'évaluation des facteurs de risques psychosociaux

1. Quelles sont les conditions de réussite ?

Pour que l'évaluation des facteurs de risques psychosociaux aboutisse à un plan d'actions ciblant les situations de travail, tout en protégeant les personnes, un certain nombre de règles encadrant la démarche doit être défini et validé avant de démarrer.

Une démarche centrée sur le travail et son organisation

L'évaluation des facteurs de risques psychosociaux porte exclusivement sur les situations de travail et non sur la vie privée ou la personnalité des salariés. Elle ne s'inscrit pas dans une recherche de responsabilités, de jugements sur les personnes ou leurs comportements. Seuls les éléments vérifiables concernant le travail et son organisation sont conservés dans l'analyse.

Un engagement de l'employeur à plusieurs niveaux

L'employeur s'engage à :

- donner les moyens nécessaires au travail d'évaluation des risques psychosociaux (en termes de temps, de formation, d'accès aux documents, etc.) ;
- protéger la parole des salariés qui sont interrogés dans le cadre de l'évaluation des risques ;
- mettre en œuvre des actions de prévention qui tiennent compte des résultats de l'évaluation.

Une démarche participative et impliquant les instances représentatives du personnel

La prévention des risques psychosociaux ne peut être envisagée sans la participation des salariés qui doivent être associés à la démarche et pouvoir

évoquer des éléments concrets, factuels de leur travail.

L'implication des instances représentatives du personnel est également un facteur de réussite. Elles sont nécessairement consultées au moment de l'évaluation des risques et de la présentation du rapport et du programme annuel de prévention des risques professionnels. Elles peuvent être davantage associées pour définir ou valider conjointement les règles de fonctionnement énoncées ci-dessus, voire par la réalisation en commun du recueil d'informations et de leur analyse.

Une formalisation par écrit

Les règles encadrant la démarche d'évaluation des facteurs de risques psychosociaux sont formalisées par écrit et les acteurs impliqués s'engagent formellement à les respecter. Ces règles sont portées à la connaissance de l'ensemble du personnel, selon des modalités propres à chaque entreprise : affichage, diffusion numérique, édition d'une plaquette d'information, etc.

CONSEIL

Pour plus de détails sur ces conditions de réussite, consultez la brochure *Risques psychosociaux. Comment agir en prévention ?* INRS, ED 6349 (étape « Préparer la démarche »).

2. Qui impliquer ? Qui est concerné ?

L'employeur

Comme pour les autres risques, l'employeur est seul responsable de l'évaluation des risques psychosociaux. Il assure le pilotage de cette évaluation ou peut confier cette mission à une (ou des) personne(s) ressource(s) en interne. Mais, en tout état de cause, la responsabilité juridique de cette activité reste attachée à la personne de l'employeur. Cette (ou ces) personne(s) ressource(s) pourra(ont) être par exemple l'animateur sécurité, le responsable hygiène sécurité environnement, un fonctionnel des ressources humaines, etc.

Les représentants du personnel (CSE, représentants de proximité)

La participation à la prévention des risques psychosociaux entre dans les missions des représentants du personnel. Le comité social et économique (CSE) est consulté sur l'élaboration et la mise à jour du DUER. Il émet un avis sur le rapport et le programme annuels de prévention. Il peut proposer des mesures de prévention (le refus de l'employeur de les appliquer doit alors être motivé) et suit leur mise en œuvre. Au-delà de ce cadre réglementaire, en fonction de ce qui aura été décidé par l'entreprise concernant le niveau d'implication des représentants du personnel, l'employeur pourra s'adjoindre les compétences des membres du CSE ou des représentants de proximité pour l'évaluation des risques professionnels, et notamment des RPS, ainsi que pour l'élaboration du plan d'actions.

Autres compétences en santé et sécurité au travail

Au-delà des représentants du personnel (CSE, représentants de proximité), du concours opérationnel de la ou des personne(s) ressource(s) en interne désignée(s) pour l'évaluation, l'employeur peut, en concertation avec les représentants du personnel, associer d'autres compétences : le service de prévention des risques professionnels de la caisse régionale Carsat/Cramif/CGSS³, le service de prévention et de santé au travail voire le service hygiène et sécurité au travail, le bureau des méthodes, le service des ressources humaines⁴, l'assistante sociale, etc.

L'intérêt de cette pluridisciplinarité est de disposer de compétences variées et complémentaires, afin de répartir la charge de travail, de recueillir les informations auprès des salariés, d'enrichir l'analyse et les pistes d'actions qui seront proposées.

3. Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail / Caisse régionale d'assurance maladie d'Île-de-France / Caisse générale de sécurité sociale.

4. Si les acteurs RH n'ont pas été auparavant sollicités lors de l'évaluation des autres risques professionnels, il semble pertinent de le faire pour l'évaluation des risques psychosociaux et ce pour au moins deux raisons : d'une part, ils détiennent des informations utiles sur le fonctionnement de l'entreprise et ses évolutions (temps de travail, mouvements du personnel, relations sociales, organisation du travail, formation et rémunération, etc.), d'autre part, ils seront partie prenante dans la mise en œuvre du plan d'actions.

Ces compétences complémentaires pourront utilement être réunies au sein d'une sous-commission du CSE, dédiée à la prévention des risques psychosociaux.

Les salariés et les groupes de travail par unité de travail

Les salariés participent à l'évaluation car ils disposent des connaissances et de l'expérience de leur propre situation de travail et des risques qu'elle peut engendrer. Leur expertise est sollicitée dans le cadre de groupes de travail constitués par unité de travail. Le nombre de participants doit tenir compte de la taille de l'unité de travail mais être limité pour favoriser les échanges (une douzaine de personnes peut constituer une limite supérieure permettant encore les échanges dans de bonnes conditions).

CONSEIL

Qui participe aux groupes de travail ?

Le groupe de travail représente l'unité de travail dont les risques psychosociaux sont évalués. Selon la taille de l'unité de travail, il ne sera pas toujours possible de réunir tous les salariés dans le groupe de travail. Des critères de choix sont à définir et valider dès le départ, en privilégiant le plus possible le volontariat : fait-on le choix des salariés qui se proposent spontanément ? De ceux qui sont disponibles ? Des plus et des moins expérimentés ? Des salariés caractérisant la pluralité de l'unité de travail ? Par simple tirage au sort ?, etc. Si une carence de volontaires se présente dans une unité de travail, il est possible de commencer par les autres, d'avancer sur l'évaluation et le plan d'actions les concernant, afin de susciter l'intérêt et l'adhésion là où ils faisaient défaut.

Les responsables hiérarchiques

L'implication des responsables hiérarchiques tout au long de la démarche est également très importante car ils auront à décliner une partie des actions de prévention dans leur service ou unité⁵. Au-delà de l'information reçue (sur la démarche et

5. Voir par exemple la brochure *Risques psychosociaux. 9 conseils pour agir au quotidien*, INRS, ED 6250.

la méthodologie choisie), ils doivent être associés aux analyses produites et proposer des pistes d'actions, même s'ils ne recueillent pas directement les informations provenant de l'unité de travail qu'ils encadrent.

CONSEIL

À quel groupe de travail les responsables hiérarchiques participent-ils ?

La question de la participation des responsables hiérarchiques aux groupes de travail dans lesquels sont présents leurs subordonnés se pose.

L'expérience montre qu'en général, la présence du responsable hiérarchique rend l'expression et l'accès au travail réel moins faciles. Il y a également un risque pour le responsable hiérarchique d'être mis en porte-à-faux. La place et le rôle qui sont assignés aux responsables hiérarchiques sont donc à considérer avec prudence.

Il est plutôt conseillé de définir une ou plusieurs unités dédiées spécifiquement aux responsables hiérarchiques.

3. Quel découpage d'unités de travail choisir ?

L'unité de travail doit correspondre autant que possible à un ensemble de salariés potentiellement exposés aux mêmes facteurs de risques dans leur travail. Garder le même découpage d'unités de travail pour tous les risques professionnels facilite la cohérence d'analyse et le choix des priorités d'actions. Toutefois, il arrive assez souvent que l'évaluation des risques psychosociaux amène à reconsidérer le découpage des différentes unités de travail de l'entreprise. Habituellement, la constitution des groupes homogènes d'exposition aux risques (unités de travail) se fait selon une logique de métiers ou selon une approche géographique. L'important est que ce découpage soit pertinent vis-à-vis de l'activité réelle de travail.

4. Quelles informations recueillir avant l'évaluation ?

L'entreprise commence par recenser, par unité de travail, les informations à sa disposition lui permettant de détecter d'éventuels risques psychosociaux : indicateurs d'absentéisme, de qualité, mouvements du personnel (démissions, ruptures conventionnelles), accidents du travail et maladies professionnelles (nombre, nature), restrictions d'aptitude ou déclarations d'inaptitude, emploi de nombreux intérimaires ou CDD, postes vacants non remplacés, alertes du médecin du travail, etc. L'analyse de ces indicateurs⁶ permet d'identifier des unités de travail où l'évaluation devra être menée en priorité. Ces indicateurs pourront également être utilisés *a posteriori* pour apprécier les bénéfices des actions de prévention mises en place (indicateurs de suivi).

5. Faut-il avoir été formé aux risques psychosociaux pour en faire l'évaluation ?

Quelle que soit la nature des risques à évaluer, il est nécessaire d'en avoir une connaissance minimale. Pour les risques psychosociaux, les animateurs chargés d'animer les échanges par unité de travail pourront mener à bien cette mission s'ils ont acquis des connaissances sur les différentes catégories de risques psychosociaux et les atteintes à la santé qu'ils peuvent engendrer et s'ils sont en capacité de bien distinguer les facteurs de risques des atteintes à la santé. Ils doivent pouvoir s'approprier la grille d'évaluation, voire y être formés. Selon les ressources de l'entreprise, cette formation pourra être étendue aux autres acteurs participant à la démarche d'évaluation pour gagner en efficacité.

6. Voir les brochures *Comment détecter les risques psychosociaux en entreprise ?*, INRS, ED 6086 et *Dépister les risques psychosociaux. Des indicateurs pour vous guider*, INRS, ED 6012.

6. L'entreprise peut-elle se faire aider ?

L'entreprise doit procéder elle-même à son évaluation des risques professionnels, y compris pour les risques psychosociaux, en prenant appui sur ses compétences propres. La périodicité de l'évaluation des risques professionnels, tout comme l'inscription au long cours d'une démarche de prévention, appellent en effet l'entreprise à être autonome.

Cependant, il peut arriver que l'entreprise ait besoin d'être accompagnée ou conseillée pour préparer et initier l'évaluation. Les services de prévention des risques professionnels des caisses régionales Carsat/Cramif/CGSS et les services de prévention et de santé au travail peuvent être une ressource pour l'entreprise.

Si l'entreprise n'a pas les moyens en temps ou en compétences, si elle manque de recul ou d'objectivité, si la situation est très tendue, elle peut ressentir le besoin d'une intervention par un cabinet-conseil privé pour réaliser en particulier le travail d'analyse⁷. Ce recours à des compétences extérieures doit néanmoins rester ponctuel et limité à des circonstances particulières. À la suite de cette intervention extérieure, l'entreprise doit pouvoir bénéficier d'un transfert de compétences, visant à développer sa capacité à effectuer son évaluation de manière autonome.

Deuxième étape : évaluer les facteurs de risques psychosociaux

Pour repérer et évaluer les facteurs de RPS, une grille d'évaluation (voir p. 17) a été conçue sur la base d'une catégorisation de ces différents facteurs de risque. Elle a été élaborée à partir des travaux du rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail publié en 2011⁸.

Cette grille d'évaluation recense sept⁹ grandes familles de facteurs de risques psychosociaux :

- Intensité et complexité du travail
- Horaires de travail difficiles
- Exigences émotionnelles
- Faible autonomie au travail
- Rapports sociaux au travail dégradés
- Conflits de valeurs
- Insécurité de l'emploi et du travail

Elle est à utiliser comme un guide d'entretien collectif et ne constitue pas un questionnaire qui serait à renseigner individuellement.

1. Que contient la grille d'évaluation de l'outil RPS-DU ?

Chaque grande famille de facteurs de risque est décomposée en sous-thèmes spécifiques (voir tableau de synthèse, p. 30).

Chaque sous-thème est exploré à l'aide d'une question, soit 26 questions au total pour l'ensemble de la grille d'évaluation. Pour préciser le sens et indiquer les impacts potentiels du facteur sur la santé et la sécurité des salariés, ainsi que sur le fonctionnement de l'entreprise, quelques lignes d'explication accompagnent chaque question. Elles donnent aux animateurs des informations complémentaires qu'ils peuvent retransmettre voire développer dans les différents groupes de travail.

7. Voir la brochure *Prévention des risques psychosociaux. Se faire accompagner par un consultant*, INRS, ED 6479.

8. Michel Gollac, Marceline Bodier – *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Rapport du collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, avril 2011.

9. L'axe « Intensité du travail et temps de travail » du rapport précité a été divisé en deux.

Extrait de la grille d'évaluation pour la famille de facteurs RPS « Intensité et complexité du travail ».

La question 1 concerne le sous-thème « Contraintes de rythmes de travail ».

Si la réponse choisie est « Souvent », c'est le smiley 😞 qui est surligné ou entouré.

	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui
<p>1. Contraintes de rythmes de travail</p> <p><i>Les salariés sont-ils soumis à des contraintes de rythmes élevés ?</i></p> <p>Le rythme de travail peut être imposé par des contraintes internes à l'entreprise (cadence d'une machine, normes de production, dépendance vis-à-vis du travail de collègues en amont ou en aval...) ou externes (demande des clients nécessitant une réponse immédiate...). Ces contraintes de rythmes, lorsqu'elles sont élevées, exigent des salariés une réactivité et une disponibilité quasi-permanente qui sont sources de stress.</p>	😊	😐	😞	😓
<p><i>Notez ici les situations concrètes de travail discutées et les suggestions d'amélioration. N'oubliez pas de noter également ce qui fonctionne bien et qu'il faut préserver.</i></p>				

Pour chaque sous-thème, quatre modalités de réponse aux questions sont possibles en fonction des conditions d'exposition au facteur de risque (degré ou fréquence d'exposition). Le critère de gravité des conséquences de l'exposition n'est pas retenu dans la grille proposée (voir extrait ci-dessus).

Différents types de codages peuvent être employés pour les réponses : symboles, couleurs, valeurs chiffrées... ou tout autre défini par l'entreprise. Dans cette brochure, le symbole « smiley » a été choisi.

Si l'entreprise lui préfère un autre type de codage, le tableau ci-dessous permet d'établir les correspondances entre le symbole « smiley » et d'autres codages éventuels.

Correspondance entre les différents types de codage.

😊	ou	■	ou	①
😐	ou	■	ou	②
😞	ou	■	ou	③
😓	ou	■	ou	④

Dans ce cas, pour chaque question, il est conseillé de se reporter à cette figure pour s'assurer de la bonne conversion. En effet, selon les questions, les cotations peuvent être inversées.

2. Comment utiliser la grille d'évaluation de l'outil RPS-DU ?

Organiser des entretiens collectifs par unité de travail

Afin de procéder à l'évaluation des facteurs de risques psychosociaux, des entretiens collectifs sont organisés par unité de travail. Ces entretiens sont menés ou animés par les catégories d'acteurs citées dans la première étape : l'employeur ou la (les) personne(s) ressource(s) en interne à qui il a confié cette mission, si possible en associant également les représentants du personnel (si cela a été décidé en amont) ou d'autres compétences en santé ou sécurité au travail.

Cette mission doit être clairement identifiée et reconnue comme participant à la prévention des risques professionnels dans l'entreprise.

Il est conseillé de constituer des binômes pour l'animation de ces échanges, si possible paritaires : une personne sous la responsabilité de la direction ou

des ressources humaines et un membre des représentants du personnel (CSE, représentants de proximité). Un travail en binôme permet de répartir les différentes fonctions d'animation : poser les questions, distribuer la parole, réguler les échanges, reformuler, prendre des notes et synthétiser.

Il faut prévoir un temps suffisant d'échanges (entre 2 et 4 heures par unité de travail, en un ou deux temps selon les contraintes de l'entreprise).

Quelles compétences attendues pour les animateurs des échanges collectifs ?

Au-delà de la catégorie d'acteurs à laquelle ils appartiennent, les animateurs des échanges doivent :

- avoir été formés aux risques psychosociaux : connaissance des principaux facteurs de RPS et du lien entre travail et santé, être en capacité de replacer les échanges dans les facteurs de risque correspondants ;
- avoir des compétences en animation de groupe ;
- être en capacité de formaliser une synthèse ;
- être en mesure de tenir une position neutre et objective (ne pas porter de jugements sur les propos recueillis).

Ouverture de l'entretien collectif

L'entretien collectif commence par un rappel du cadre de la démarche d'évaluation des risques psychosociaux : objectifs, rôle des différents acteurs, règles négociées de façon paritaire, planning prévisionnel, modalités d'information du personnel concernant les résultats de l'évaluation et de la suite donnée à la démarche (plan d'actions).

Les règles internes aux échanges dans le groupe permettant de garantir une protection de la parole sont énoncées et doivent être acceptées :

- anonymisation des propos : le rendu des échanges est effectué sous forme d'une synthèse organisée par facteurs de risque et facteurs ressources ;
- confidentialité : l'accord des participants est systématiquement requis pour inscrire dans la synthèse des propos qui pourraient permettre d'identifier leurs auteurs. La confidentialité de ce qui est exprimé s'applique aux animateurs mais aussi aux participants ;

- chacun des participants est invité à s'exprimer en son nom ;
- l'écoute mutuelle et le respect de chacun des participants sont requis.

Préalablement à la réunion, il est possible de mettre à disposition des participants la grille d'évaluation, afin qu'ils puissent en prendre connaissance en amont.

Les animateurs donnent les consignes de travail. Par exemple :

« L'objectif des questions que nous allons vous poser est de repérer les moments et les contenus précis de votre travail qui vous exposent à des risques psychosociaux ou au contraire qui vous en protègent. »

« Il est important d'avoir une description précise, concrète et factuelle de vos contraintes de travail, le plan d'actions en sera d'autant plus précis. Les éléments de votre activité que vous évoquerez doivent être contextualisés. Ils peuvent être quantifiés (fréquence, durée, périodicité) et qualifiés (moments et lieux, conditions précises d'occurrence). »

« Il ne s'agit pas de porter des jugements sur des comportements (même s'il n'est pas anormal qu'ils soient évoqués au cours de l'échange) ni de rechercher des responsabilités. »

La réunion peut commencer par une question générale ouverte sur :

- ce qui pose problème, créé des tensions, des difficultés, ce qui entrave le travail ;
- ce qui fonctionne bien, ce qui est apprécié, ce qui est motivant, ce qui facilite le travail...

Un temps de réflexion individuelle d'environ 10 minutes peut être proposé, avant discussion sur ces points, éventuellement en s'appuyant sur la grille d'évaluation diffusée en amont ou au moment de la réunion. Il est également possible d'initier les échanges en demandant aux participants de commencer par les thèmes ou questions qui posent le plus de problème.

Cette entrée en matière permet de documenter un premier ensemble de facteurs de risques psychosociaux, sans nécessairement les passer en revue dans l'ordre d'apparition dans la grille.

Pour chaque question de l'outil RPS-DU

Que les questions soient examinées ou non dans l'ordre, chacune d'entre elles donne lieu à un échange entre les participants sur les situations concrètes de travail qui, de leur point de vue, sont les plus caractéristiques de la question. Les animateurs doivent les inviter à donner des exemples concrets de leur activité afin d'apprécier la régularité, la fréquence, les circonstances particulières d'occurrence du facteur de risque. Ils peuvent par exemple demander :

« *Qu'est-ce que cette question évoque pour vous ? Pouvez-vous donner des exemples ? À quelle fréquence cela se produit-il ? À quel moment de la journée/semaine/mois/année ? Dans quels lieux ? Dans quelles circonstances particulières ?* »

Chaque question de l'outil RPS-DU permet de repérer un facteur de risque ou, si tout va bien, un facteur de protection, c'est-à-dire une ressource à préserver (codage en vert ou smiley « qui sourit », par exemple). Analyser un exemple de situation qui a bien fonctionné (soit parce qu'elle est habituelle, soit parce qu'elle est exceptionnelle mais marquante) aide à identifier le processus qui permet d'éviter de mettre en difficulté les salariés et fournit une information précieuse pour l'élaboration du plan d'actions.

Les animateurs font une synthèse des échanges dans la case de texte libre située en dessous de la question et valident leur formulation avec le groupe. Il n'est pas besoin de chercher à obtenir absolument une évaluation homogène entre tous les membres du groupe. Il arrive que les avis divergent entre les salariés et il faut pouvoir l'expliquer, peut-être

parce que les conditions d'exercice du métier ou de la mission les exposent différemment. Ces notes aideront à construire le plan d'actions. Les propositions d'amélioration formulées spontanément par les participants peuvent également être retranscrites à cet endroit.

CONSEIL

Au cours des échanges, être attentif...

- à la libre expression de chacun.

Si des garanties ont été données quant à la protection de la parole des salariés (voir première étape et règles internes aux échanges), les animateurs doivent veiller à ce que chacun puisse s'exprimer sur les aspects concrets de son travail. Ils doivent maintenir une position neutre et impartiale et rechercher le consensus.

- au risque de dérive vers des aspects comportementaux ou personnels.

Conformément au cadre défini dans l'étape préparatoire, les animateurs doivent être vigilants à maintenir les échanges centrés sur le travail et son organisation. Si des problèmes de comportement sont rapportés, ils invitent les participants à les resituer dans leur contexte et à en identifier une origine professionnelle, en lien avec les facteurs de RPS. Les explications psychologisantes (portant sur le caractère ou la personnalité des individus) ne sont pas du ressort des groupes de travail et doivent être écartées pour cette raison.

Si l'entreprise a fait le choix d'une cotation, les participants se mettent d'accord sur le codage de chaque question. Ce sont les échanges autour des situations concrètes de travail qui aideront au choix de ce codage. S'il n'y a pas de consensus, les raisons de la divergence sont notées : c'est peut-être parce que les participants ne font pas le même travail,

Doit-on coter les facteurs de risques psychosociaux ? Comment ?

Les entreprises évaluent assez souvent les risques professionnels à partir des conditions d'exposition des salariés aux facteurs de risques (fréquence d'exposition, nombre des salariés concernés, etc.) et de la gravité potentielle des conséquences. C'est sur la base de ces critères que les entreprises déterminent habituellement un niveau de risque. Ce niveau ne renvoie pas nécessairement à une cotation chiffrée ; il peut prendre d'autres formes, comme des codes couleur ou des symboles.

Le choix des critères d'appréciation du niveau de risque relève d'un choix d'entreprise et non de prescriptions réglementaires. Ces critères doivent être adaptés non seulement à la situation de l'entreprise, mais aussi à la nature des risques.

Dans l'utilisation de l'outil RPS-DU, il a été décidé de ne pas prendre en compte le niveau de gravité, difficile à déterminer *a priori* pour l'exposition aux facteurs de RPS.

n'ont pas la même expérience professionnelle, etc. Le constat de cette divergence est peut-être révélateur d'une situation de travail à faire évoluer.

Clôture de l'entretien collectif

Les animateurs reprennent l'ensemble de la grille et font un résumé des principaux points abordés afin de s'assurer que l'évaluation et les notes prises sont fidèles aux échanges et ne mettent personne en porte-à-faux. Cette validation par le groupe de travail peut ainsi se faire en direct, sinon en différé si les animateurs préfèrent remettre en forme leurs notes au préalable.

Il est conseillé de finir l'entretien collectif par une question du type : « *Ya-t-il des points de votre travail qui n'auraient pas été abordés et qui vous semblent importants de signaler ?* ». Le cas échéant, cela permettra de compléter les échanges recueillis.

À noter !

La grille d'évaluation proposée n'est pas un « questionnaire » auquel il s'agirait de répondre individuellement et à distance ; les questions formulées s'adressent à un groupe de travail et les réponses apportées le sont après une délibération collective. Elle sert de guide ou de trame d'entretien.

Synthèse de l'évaluation des facteurs de RPS par unité de travail

Pour avoir une vision d'ensemble de l'évaluation des facteurs de risque, les réponses à chacune des questions sont reportées dans un tableau de synthèse par unité de travail (voir p. 30).

Ce tableau permet de repérer aisément les facteurs de risques psychosociaux sur lesquels il sera sans doute nécessaire de travailler en priorité. Il permet également d'identifier les situations favorables, à préserver.

L'inventaire des facteurs de risque et l'évaluation des conditions d'exposition pour chaque unité de travail sont reportés dans le document unique d'évaluation des risques professionnels. Ils serviront ensuite à l'élaboration du plan d'actions.

Que faire si des situations critiques émergent au cours de l'évaluation ?

Il peut arriver que l'évaluation des risques psychosociaux fasse émerger des situations critiques (des salariés en grande difficulté professionnelle, des conflits enkystés, etc.).

Ces situations doivent faire l'objet d'une analyse particulière, dans un moment dédié différent de l'évaluation des risques. Elles peuvent parfois nécessiter la suspension de l'évaluation en cours. Les résultats de cette analyse pourront par la suite venir enrichir le document unique¹⁰.

10. Voir le cas de l'analyse à la suite d'une alerte RPS dans la brochure *Risques psychosociaux. Comment agir en prévention ?*, INRS, ED 6349.

Troisième étape : élaborer un plan d'actions

L'évaluation des risques ne constitue pas une fin en soi. Sa raison d'être réside dans les actions de prévention qu'elle va susciter.

Les risques psychosociaux n'étant pas dus à une seule cause mais résultant d'un ensemble de facteurs, parfois en lien avec la stratégie globale de l'entreprise, leur prévention réclame souvent, comme pour les autres risques, un ensemble coordonné d'actions ou de mesures organisationnelles, techniques ou sociales qu'il faut construire et discuter collectivement.

Les propositions d'actions sont faites par les personnes ayant procédé à l'évaluation, notamment avec l'implication des responsables hiérarchiques ou d'autres compétences de l'entreprise. Elles sont discutées, complétées et amendées en réunion plénière du CSE. L'employeur valide et décide du plan

d'actions et l'inscrit dans le programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail (PAPRIPACT).

Les priorités d'actions sont à déterminer en fonction du niveau de risque évalué, du caractère d'urgence des améliorations à apporter, de leur faisabilité (compte tenu des délais et des moyens nécessaires à leur implantation), ainsi que de l'efficacité prévisible de ces mesures. Le choix de ces actions correspondra à un nécessaire compromis entre ces différents critères (voir encadré ci-dessous).

Il faudra par ailleurs tenir compte du fait que les facteurs de risque peuvent se renforcer ou au contraire se neutraliser.

Par exemple, une intensité de travail importante sera d'autant plus difficile à supporter que le salarié a très peu d'autonomie pour réaliser ses objectifs.

À l'inverse, cette intensité sera moins contraignante s'il dispose d'autonomie et s'il existe de bons rapports sociaux dans son unité de travail (soutien des collègues et des supérieurs hiérarchiques, par exemple).

■ Critères de choix des actions de prévention

Le choix des mesures de prévention sera conforme à la réglementation et se fera sur la base des principes généraux de prévention (article L. 4121-2 du Code du travail). Il peut de surcroît être guidé en prenant en considération les critères suivants :

Actions sur les causes profondes

Plus les actions viseront les facteurs de risque en amont, plus la prévention facilitera la suppression du risque à la source.

Portée de la mesure

La portée de la mesure sera d'autant plus grande qu'elle est généralisable à d'autres situations de travail voire à l'entreprise dans son ensemble.

Délais d'application (application immédiate, court terme, long terme)

La mise en place immédiate d'une action de faible portée ne doit pas dispenser de concevoir d'autres actions plus durables, efficaces

et de portée plus grande (mais nécessitant un délai de mise en place plus long).

Importance de l'investissement

La mesure entraîne-t-elle un coût faible ou nécessite-t-elle une prévision budgétaire ?

Stabilité dans le temps de l'efficacité de la mesure

Il est souhaitable de privilégier des mesures dont les effets ne disparaissent pas avec le temps.

Coût pour l'opérateur

Il s'agit de veiller à ce que la mesure de prévention ne génère pas de nouvelles contraintes pour l'opérateur.

Déplacement du risque

Il faut éviter que la mesure de prévention ne déplace le risque ou ne génère un autre risque, pour les salariés de l'unité de travail ou d'autres unités.

Quatrième étape : mettre en œuvre le plan d'actions

L'évaluation des facteurs de risques psychosociaux doit aboutir à la mise en œuvre d'un plan d'actions concret et adapté aux résultats de l'évaluation des risques dans les situations de travail.

Si un certain nombre d'actions sont spécifiques aux unités de travail, d'autres, en revanche, peuvent être communes à plusieurs unités de travail (voire à l'ensemble de l'entreprise) selon leur caractère de généralité ou parce qu'elles renvoient à une stratégie globale de l'entreprise (commerciale, industrielle, ressources humaines).

La réalisation du plan d'actions est portée et pilotée par la direction de l'entreprise. Il comprend un échéancier, un budget, des ressources, le ou les responsables de l'application des décisions et du pilotage des actions, etc. Il témoigne de l'engagement de l'entreprise à faire face aux enjeux que représentent les risques psychosociaux au travail.

Afin d'échanger sur l'avancée de la démarche, des présentations régulières sont à prévoir lors des réunions du CSE. Ces temps d'échanges s'inscrivent dans le cadre du dialogue social de l'entreprise et ont lieu réglementairement au moins une fois par

an en CSE au moment de la présentation du rapport et du programme annuels de prévention des risques professionnels par l'employeur.

Le tableau de suivi des actions proposé p. 32 peut être utilisé comme support pour l'élaboration du programme d'actions de prévention des risques psychosociaux. Par l'intermédiaire de ce tableau, il est possible de suivre les actions de prévention de l'entreprise, au regard des facteurs de risques psychosociaux identifiés et évalués.


Comment procéder pour compléter ce tableau de suivi des actions ?

Par unité de travail, pour chaque question ou groupe de questions :

- le niveau de risque évalué suite aux échanges est reporté ;
- les situations de travail évoquées dans l'étape d'évaluation sont rappelées ;
- si des actions ont déjà été engagées par l'entreprise, elles sont mentionnées dans la colonne du tableau prévue à cet effet. Le bilan de ces actions peut donner des indications utiles sur leur pertinence et leur efficacité et constituer un retour d'expérience pour proposer leur maintien ou non, leur généralisation ou leur modification ;

■ Extrait du tableau de suivi des actions de prévention pour la famille de facteurs RPS « Intensité et complexité du travail ».

Voici par exemple la façon dont l'entreprise X a renseigné ce tableau pour l'unité de travail A.

	Niveau de risque	Situations de travail évoquées	Actions de prévention déjà existantes	Actions retenues par l'entreprise	Délais de réalisation	Personnes en charge de la réalisation	Exemples d'actions
1. Contraintes de rythmes de travail		Le rythme de travail sur la chaîne de production est souvent très rapide, ce qui occasionne régulièrement des arrêts de ligne. Sont également en cause les pannes à répétition, insuffisamment prises en compte.	Formation de 5 jours pour chaque nouvel arrivant	Réunion mensuelle avec les chefs d'équipe pour planification du travail Notification de toutes les pannes machines et analyse	À partir de septembre Janvier	Responsable de la fabrication Service maintenance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prendre en compte la variabilité entre les salariés en ce qui concerne les cadences, les rythmes de travail... ▪ Fixer la charge de travail ou les objectifs de rendement en tenant compte du travail réel et de ses aléas (arrêt machine, durée de réponse aux clients variable selon leur demande...). ▪ Prendre en compte le temps d'apprentissage (nouvel embauché, changement de poste ou d'outil).

- si aucune action n'a été engagée ou si certaines s'avèrent insuffisantes, des propositions d'actions nouvelles doivent être formulées (colonne « actions retenues par l'entreprise ») ;
- pour chaque action, il faut prévoir des délais et des personnes en charge de la réalisation ;
- pour alimenter la réflexion, des exemples d'actions sont donnés dans le tableau de suivi des actions. Ces exemples ne constituent en aucun cas une liste exhaustive des actions à engager ; leur valeur est simplement illustrative. L'employeur, aidé par les compétences dont il s'est entouré dans cette démarche d'évaluation, devra également s'appuyer sur les propositions des groupes de travail de chaque unité et les échanges au sein du CSE.

Cinquième étape : suivre et évaluer les actions

La dernière étape de la démarche consiste à suivre les mesures de prévention effectivement mises en œuvre (ou non) et estimer leurs retombées en termes d'élimination ou de réduction du risque.

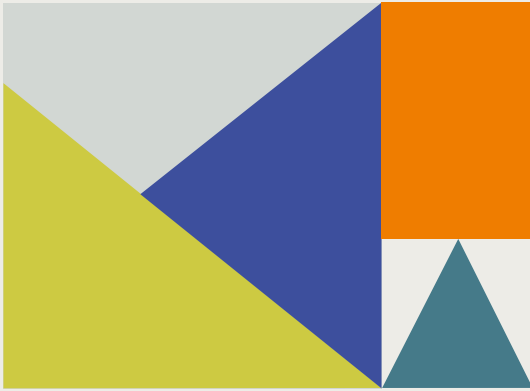
La mise en place régulière de temps dédiés dans les services/unités/ateliers pour remonter les difficultés peut permettre de mettre à jour en continu le plan d'actions.

Pour avoir une estimation de l'efficacité des mesures prises dans le cadre de l'évaluation des risques, un suivi des indicateurs de dépistage des RPS mobilisés à l'étape de préparation peut être réalisé, *a minima*, en attendant de pouvoir procéder à une réévaluation des conditions d'exposition des salariés aux facteurs de RPS et à l'actualisation du document unique (qui doit intervenir au moins une fois par an pour les entreprises d'au moins 11 salariés).

Ainsi, une fois que toutes les unités de travail ont été évaluées au regard des facteurs de risques psychosociaux de manière exhaustive, la mise à jour de cette évaluation peut commencer, par exemple par les unités de travail :

- pour lesquelles les niveaux d'exposition aux facteurs de RPS étaient importants ;
- concernées par une alerte ou une atteinte à la santé en lien avec les RPS ;
- dans lesquelles sont intervenus entre-temps des changements (de matériel, de méthodes de travail, d'organigramme, d'organisation, de conditions de travail, etc.).

À noter que désormais la durée de conservation et d'archivage des versions successives du document unique est de 40 ans minimum.



Grille d'évaluation des facteurs de risques psychosociaux par unité de travail : outil RPS-DU

Cette grille est à utiliser comme un guide d'entretien collectif et ne constitue pas un questionnaire qui serait à renseigner individuellement.

Intensité et complexité du travail





L'intensité et la complexité du travail se mesurent au travers de diverses exigences et contraintes dans l'exécution du travail.





On retiendra :





- les contraintes de rythmes de travail ;
- la précision des objectifs de travail ;
- l'adéquation des objectifs de travail avec les moyens alloués et les responsabilités exercées ;
- la compatibilité des instructions de travail entre elles ;
- les modalités d'organisation de la polyvalence ;
- les interruptions perturbatrices au cours du travail ;
- les niveaux d'attention et de vigilance requis dans le travail.





Une intensité excessive de travail génère des atteintes autant physiques que mentales, *via* le stress chronique, ainsi que des accidents du travail.





	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui
<p>1. Contraintes de rythmes de travail</p> <p><i>Les salariés sont-ils soumis à des contraintes de rythmes élevés ?</i></p> <p>Le rythme de travail peut être imposé par des contraintes internes à l'entreprise (cadence d'une machine, normes de production, dépendance vis-à-vis du travail de collègues en amont ou en aval...) ou externes (demande des clients nécessitant une réponse immédiate...). Ces contraintes de rythmes, lorsqu'elles sont élevées, exigent des salariés une réactivité et une disponibilité quasi-permanente qui sont sources de stress.</p>	☺	☹	☹	☹
<p><i>Notez ici les situations concrètes de travail discutées et les suggestions d'amélioration. N'oubliez pas de noter également ce qui fonctionne bien et qu'il faut préserver.</i></p>				





	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui
<p>2. Niveau de précision des objectifs de travail</p> <p><i>Les objectifs des salariés sont-ils clairement définis ?</i></p> <p>Les objectifs de travail fixés par l'entreprise guident les salariés dans la réalisation de leurs tâches. Ils peuvent être quantitatifs (par exemple, le nombre de ventes à réaliser dans le mois) ou qualitatifs (par exemple, donner des réponses satisfaisantes aux demandes des clients). Lorsque ces objectifs sont imprécis, flous, voire inexistant, les salariés manquent de repères sur ce qu'on attend réellement de leur travail. Dès lors, des décalages peuvent se créer entre les objectifs que les salariés peuvent eux-mêmes se fixer et les objectifs de l'entreprise.</p>				
<p><i>Notez ici les situations concrètes de travail discutées et les suggestions d'amélioration. N'oubliez pas de noter également ce qui fonctionne bien et qu'il faut préserver.</i></p>				

	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui
<p>3. Adéquation des objectifs de travail avec les moyens et les responsabilités</p> <p><i>Les objectifs fixés sont-ils compatibles avec les moyens et responsabilités alloués aux salariés pour les atteindre ?</i></p> <p>Les objectifs de travail peuvent être clairement définis sans toutefois s'avérer réalistes au regard des exigences du travail et des ressources mises à disposition des salariés (moyens humains, techniques, responsabilités effectives...). Lorsque les objectifs ne sont pas en adéquation avec les moyens, les risques sont plus élevés de voir les salariés en difficulté (fatigue, saturation, débordement, baisse de performance) et insatisfaits.</p>				
<p><i>Notez ici les situations concrètes de travail discutées et les suggestions d'amélioration. N'oubliez pas de noter également ce qui fonctionne bien et qu'il faut préserver.</i></p>				

	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui
<p>4. Compatibilité des instructions de travail entre elles</p> <p><i>Les salariés reçoivent-ils des instructions, des ordres ou demandes qui peuvent être contradictoires entre eux ?</i></p> <p>Les contradictions peuvent provenir de consignes différentes données par les uns et les autres (encadrement/fonctionnel, direction de l'entreprise/clientèle...). Elles peuvent également être dues à des instructions, ordres, demandes antagonistes : par exemple, faire de la qualité rapidement, satisfaire les attentes personnalisées des clients dans un temps préétabli... La nécessité d'arbitrer entre ces contradictions complique le travail et constitue une charge mentale supplémentaire pour les salariés.</p>				
<p><i>Notez ici les situations concrètes de travail discutées et les suggestions d'amélioration. N'oubliez pas de noter également ce qui fonctionne bien et qu'il faut préserver.</i></p>				

	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui
<p>5. Gestion de la polyvalence</p> <p><i>Les salariés sont-ils amenés à changer de tâches, de postes ou de fonctions à l'improviste pour répondre aux contraintes du moment ?</i></p> <p>La polyvalence est une forme d'organisation du travail qui consiste à affecter plusieurs activités différentes à un salarié. Elle peut devenir problématique lorsqu'elle est subie, c'est-à-dire quand les remplacements se font au « pied levé », dans l'urgence et sans préparation. Elle est d'autant plus pénalisante quand les salariés ne sont pas formés pour exercer ces différentes activités. Au-delà des risques d'erreur ou d'accident, la polyvalence subie peut être considérée comme dévalorisante par les salariés et constituer une perte de sens du métier.</p>				
<p><i>Notez ici les situations concrètes de travail discutées et les suggestions d'amélioration. N'oubliez pas de noter également ce qui fonctionne bien et qu'il faut préserver.</i></p>				





	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui
<p>6. Interruption dans le travail</p> <p><i>Les salariés sont-ils fréquemment interrompus au cours de leur travail par des tâches non prévues ?</i></p> <p>Les interruptions inopinées obligent les salariés à mettre entre parenthèses leur tâche principale pour en traiter d'autre(s). Elles « morcellent » le travail, perturbent son bon déroulement et sont source de charge mentale. Elles peuvent générer des erreurs mais aussi être mal vécues dans la mesure où les salariés ont l'impression de faire un travail de mauvaise qualité et de ne jamais pouvoir terminer ce qu'ils ont entrepris.</p>				
<p><i>Notez ici les situations concrètes de travail discutées et les suggestions d'amélioration. N'oubliez pas de noter également ce qui fonctionne bien et qu'il faut préserver.</i></p>				





	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui
<p>7. Attention et vigilance dans le travail</p> <p><i>Les salariés exercent-ils des activités qui nécessitent une attention soutenue ou une vigilance permanente ?</i></p> <p>Maintenir un niveau élevé d'attention ou rester vigilant pendant de longues périodes est particulièrement difficile pour l'organisme. Selon les tâches, par exemple de surveillance ou de contrôle, cela peut occasionner chez les salariés de la fatigue, des baisses d'attention, mais aussi la crainte de commettre des erreurs ou des oublis dans leur travail.</p>				
<p><i>Notez ici les situations concrètes de travail discutées et les suggestions d'amélioration. N'oubliez pas de noter également ce qui fonctionne bien et qu'il faut préserver.</i></p>				





Horaires de travail difficiles





La durée et l'organisation du temps de travail peuvent avoir une influence sur la santé physique et mentale des salariés. Les interférences qu'elles peuvent occasionner avec les engagements familiaux ou sociaux rendent également difficile la





conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Le nombre d'heures travaillées par semaine, les types d'horaires et de rotation, la disponibilité demandée aux salariés au-delà de leurs horaires de travail, les préavis de communication de leurs plannings horaires... sont notamment à prendre en compte dans l'évaluation.

	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui
<p>8. Durée hebdomadaire du travail</p> <p><i>Arrive-t-il que les salariés travaillent plus de 45 heures par semaine ?</i></p> <p>Au-delà d'une certaine limite, la durée hebdomadaire du travail s'avère dommageable pour la santé, quelle que soit la satisfaction qu'éprouve le salarié dans son travail. D'après les connaissances scientifiques actuelles, il serait raisonnable de ne pas dépasser 45 heures de travail par semaine.</p>				
<p><i>Notez ici les situations concrètes de travail discutées et les suggestions d'amélioration. N'oubliez pas de noter également ce qui fonctionne bien et qu'il faut préserver.</i></p>				

	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui
<p>9. Travail en horaires atypiques</p> <p><i>Les salariés sont-ils soumis à des horaires de nuit, alternants ou décalés ?</i></p> <p>Certains types d'horaires de travail ont des répercussions sur la santé physique et mentale des salariés. C'est par exemple le cas du travail de nuit ou du travail en horaires alternants (3x8, 2x12...), des horaires décalés (particulièrement le soir et le week-end), des horaires fractionnés (11 h-15 h puis 18 h-21 h, par exemple) ou du travail sur appel (absence d'horaire pré-établi).</p>				
<p><i>Notez ici les situations concrètes de travail discutées et les suggestions d'amélioration. N'oubliez pas de noter également ce qui fonctionne bien et qu'il faut préserver.</i></p>				

	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui
<p>10. Extension de la disponibilité en dehors des horaires de travail</p> <p><i>Les salariés sont-ils contactés en dehors des horaires de travail pour des raisons professionnelles ?</i></p> <p>La disponibilité demandée aux salariés peut s'étendre au-delà de leurs horaires de travail (week-end, congés...). Elle limite les possibilités de récupération physique et mentale. De plus, elle empiète sur la vie personnelle des salariés.</p>				
<p><i>Notez ici les situations concrètes de travail discutées et les suggestions d'amélioration. N'oubliez pas de noter également ce qui fonctionne bien et qu'il faut préserver.</i></p>				





	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui
<p>11. Prévisibilité des horaires de travail et anticipation de leur changement</p> <p><i>Les salariés connaissent-ils suffisamment à l'avance leurs horaires de travail ou les changements éventuels de leur planning de travail ?</i></p> <p>L'incertitude envers les horaires de travail à effectuer, le caractère inopiné des changements dans les plannings horaires... ne facilitent pas l'organisation de la vie personnelle. Ils rendent difficile toute prévision des activités extraprofessionnelles et obligent à des adaptations souvent coûteuses pour les salariés, par exemple s'ils ont à charge de jeunes enfants.</p>				
<p><i>Notez ici les situations concrètes de travail discutées et les suggestions d'amélioration. N'oubliez pas de noter également ce qui fonctionne bien et qu'il faut réserver.</i></p>				





	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui
<p>12. Conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle</p> <p><i>L'entreprise permet-elle aux salariés de concilier vie professionnelle et vie personnelle ?</i></p> <p>La conciliation peut être facilitée dans l'entreprise par la négociation d'accords, par exemple en matière d'aménagement des horaires de travail, ou par la possibilité d'arrangements informels accordés selon les besoins des salariés. Ces commodités peuvent les aider à remplir des obligations extraprofessionnelles (familiales, médicales, administratives...).</p>				
<p><i>Notez ici les situations concrètes de travail discutées et les suggestions d'amélioration. N'oubliez pas de noter également ce qui fonctionne bien et qu'il faut préserver.</i></p>				





Exigences émotionnelles

Certaines activités professionnelles ou métiers peuvent être éprouvants pour les salariés sur le plan émotionnel. C'est par exemple le cas des salariés en contact avec la clientèle, exposés parfois à des situations de tension épuisantes psychologiquement. Il en est de même pour les personnels

dans les métiers d'aide, confrontés à la souffrance et à la détresse d'autrui (maladie, mort, précarité...). Si ces activités comportent des aspects gratifiants, elles imposent également bien souvent aux travailleurs de maîtriser leurs propres émotions et de faire preuve de contrôle de soi. Ces exigences émotionnelles induisent une charge mentale et psychologique forte dans la réalisation du travail.

	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui
<p>13. Tensions avec le public</p> <p><i>L'organisation du travail (politique marketing, ressources mises à disposition, etc.) génère-t-elle des situations de tension avec le public (clients, usagers, patients, etc.) ?</i></p> <p>L'impossibilité de rendre la qualité de service promise, attendue par le client, des délais d'attente jugés trop longs, des conditions d'accueil du public dégradées, des appels téléphoniques qui ne parviennent pas aux bonnes personnes, un champ de compétences décalé par rapport à la question posée, etc., sont autant de situations qui peuvent susciter le mécontentement du public et créer des tensions avec les salariés (altercations verbales ou physiques, etc.). Ces heurts sont susceptibles d'avoir des répercussions sur le travail des salariés (interruption ponctuelle de l'activité, augmentation des erreurs, démobilitation professionnelle, dégradation du climat de travail, des relations professionnelles, etc.).</p>				
<p><i>Notez ici les situations concrètes de travail discutées et les suggestions d'amélioration. N'oubliez pas de noter également ce qui fonctionne bien et qu'il faut préserver.</i></p>				





	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui
<p>14. Confrontation à la souffrance d'autrui</p> <p><i>Les salariés ont-ils les moyens d'agir efficacement face à la souffrance, à la détresse ou aux difficultés des personnes qu'ils ont à prendre en charge (patients, usagers, clients, etc.) ?</i></p> <p>Toute confrontation à la souffrance de tiers est coûteuse psychologiquement pour les salariés. Certaines situations de travail peuvent en accentuer la charge émotionnelle : manque de moyens pour venir en aide aux personnes en difficulté, absence d'issue face à leurs problèmes, inadéquation des procédures, etc. Cela peut profondément ébranler les salariés et conduire au découragement et à la démotivation dans leur travail.</p>				
<p><i>Notez ici les situations concrètes de travail discutées et les suggestions d'amélioration. N'oubliez pas de noter également ce qui fonctionne bien et qu'il faut préserver.</i></p>				





	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui
<p>15. Maîtrise des émotions</p> <p><i>Dans leur travail, les salariés se doivent-ils de « faire bonne figure » en toutes circonstances ?</i></p> <p>Devoir adopter une attitude bienveillante et disponible envers les autres constitue une exigence à laquelle les salariés peuvent être contraints, par exemple dans certains métiers en contact avec le public. Plus généralement, il peut aussi leur être demandé de manifester de l'enthousiasme et de l'allant pour leur travail vis-à-vis de l'entourage professionnel. Cela peut avoir des conséquences sur la santé mentale des salariés lorsqu'ils sont amenés à « prendre sur eux » pour ne pas montrer leurs véritables émotions ou bien leurs ressentis du moment.</p>				
<p><i>Notez ici les situations concrètes de travail discutées et les suggestions d'amélioration. N'oubliez pas de noter également ce qui fonctionne bien et qu'il faut préserver.</i></p>				





Faible autonomie au travail

L'autonomie au travail désigne la possibilité pour le salarié d'être acteur de son travail et, plus largement, de sa vie professionnelle. Elle peut s'exercer dans le choix de la façon de travailler, dans la capacité à prendre des initiatives face à des situations non prévues mais aussi dans celle d'interrompre momentanément son travail à un moment choisi. L'autonomie dépend des marges de manœuvre accordées aux salariés par l'organisation du travail

dans les modes d'exécution du travail, dans le contenu des tâches... Cette dimension comprend également les possibilités qu'ont les travailleurs d'acquérir, de maintenir et de valoriser leurs compétences dans leur travail. Selon les connaissances scientifiques actuelles, une autonomie insuffisante représente un risque de maladies cardiovasculaires et aussi un risque pour la santé mentale. Au-delà de ces risques, elle tend à appauvrir l'intérêt du travail et à dévaloriser les salariés et leurs compétences professionnelles.

	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui
<p>16. Autonomie dans la tâche</p> <p><i>Les salariés ont-ils des marges de manœuvre dans la manière de réaliser leur travail dès lors que les objectifs sont atteints ?</i></p> <p>Les marges de manœuvre dans le travail relèvent des possibilités d'action dont les salariés disposent pour choisir la manière d'organiser et de réaliser leur travail ainsi que les procédés employés (choix des gestes, des techniques, des outils...). Plus ces marges sont grandes, plus l'autonomie des salariés dans leur travail peut être importante. Sans ou avec peu d'autonomie, les salariés sont contraints dans l'exécution de leur travail, sans possibilité d'en influencer le déroulement et de prendre des initiatives. Les salariés peuvent dès lors se désinvestir d'un travail dénué d'intérêt.</p>				
<p><i>Notez ici les situations concrètes de travail discutées et les suggestions d'amélioration. N'oubliez pas de noter également ce qui fonctionne bien et qu'il faut préserver.</i></p>				

	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui
<p>17. Autonomie temporelle</p> <p><i>Les salariés peuvent-ils interrompre momentanément leur travail quand ils en ressentent le besoin ?</i></p> <p>La possibilité de choisir les moments de pause donne également une indication du niveau d'autonomie dont les salariés bénéficient dans le travail. Les pauses de courte durée peuvent être l'occasion de récupération ou de partage de moments de convivialité, qui restaurent la capacité de travail et favorisent la qualité des relations sociales dans l'entreprise. Les pauses favorisent également les échanges informels sur le travail.</p>				
<p><i>Notez ici les situations concrètes de travail discutées et les suggestions d'amélioration. N'oubliez pas de noter également ce qui fonctionne bien et qu'il faut préserver.</i></p>				

	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui
<p>18. Utilisation et développement des compétences</p> <p><i>Les salariés peuvent-ils utiliser leurs compétences professionnelles et en développer de nouvelles ?</i></p> <p>Il s'agit ici de déterminer si les tâches et missions confiées aux salariés leur permettent, d'une part, de mettre pleinement en œuvre leurs compétences et, d'autre part, leur donnent l'occasion d'en développer d'autres. Ne pas avoir la possibilité d'utiliser dans le travail ses connaissances et ses savoir-faire, ou encore ne pas avoir de perspective d'accroître son potentiel (par des formations, par exemple) place les salariés dans une situation de dévalorisation progressive de leur qualification professionnelle. Elle peut engendrer une dépréciation de soi et de ses capacités, et conduire à un désengagement dans le travail.</p>				
<p><i>Notez ici les situations concrètes de travail discutées et les suggestions d'amélioration. N'oubliez pas de noter également ce qui fonctionne bien et qu'il faut préserver.</i></p>				

Rapports sociaux au travail dégradés

Les rapports sociaux au travail englobent les relations interpersonnelles entre les salariés au sein de l'entreprise ainsi que celles entre les salariés et l'entreprise qui les emploie.





Ils sont examinés ici sous plusieurs angles :





- la qualité des relations entre collègues et la capacité des collectifs de travail à intégrer de nouveaux salariés ;
- le soutien apporté par les supérieurs hiérarchiques à leurs subordonnés face aux difficultés professionnelles qu'ils rencontrent ;





- la possibilité de débattre du travail et de résoudre les désaccords par le dialogue et l'arbitrage ;





- la valorisation par l'entreprise des compétences des salariés et des efforts accomplis, au travers de différentes formes de reconnaissance du travail.

La littérature scientifique montre l'importance des relations sociales au travail sur la santé physique et mentale des salariés, notamment l'influence positive du soutien social et de l'équilibre entre contributions des salariés et rétributions par l'entreprise. Aussi, les rapports sociaux peuvent-ils être un facteur de protection de la santé des salariés, autant qu'un facteur de risque psychosocial lorsque ces rapports sont particulièrement dégradés.

	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui
<p>19. Soutien de la part des collègues</p> <p><i>Existe-t-il des possibilités d'entraide entre les salariés, par exemple en cas de surcharge de travail ou de travail délicat ou compliqué ?</i></p> <p>La qualité des relations avec les collègues et l'intégration dans un collectif de travail influent sur le bien-être et la santé au travail. Les possibilités d'entraide et de coopération facilitent l'accomplissement des tâches. Elles sont en particulier une ressource pour les salariés lorsqu'ils se trouvent face à des situations imprévues, complexes ou difficiles à gérer.</p>				
<p><i>Notez ici les situations concrètes de travail discutées et les suggestions d'amélioration. N'oubliez pas de noter également ce qui fonctionne bien et qu'il faut préserver.</i></p>				

	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui
<p>20. Soutien de la part des supérieurs hiérarchiques</p> <p><i>Les salariés reçoivent-ils un soutien de la part de l'encadrement ?</i></p> <p>Au-delà de la qualité des relations entretenues avec la hiérarchie, il est question ici de la disponibilité, des capacités d'écoute et d'action dont fait preuve l'encadrement face aux sollicitations des salariés (par exemple, discuter d'un problème technique ou des façons d'effectuer le travail, régler des difficultés imprévues, etc.). L'absence de soutien du supérieur hiérarchique peut créer un sentiment d'isolement, de frustration, de lassitude ou d'injustice chez les salariés.</p>				
<p><i>Notez ici les situations concrètes de travail discutées et les suggestions d'amélioration. N'oubliez pas de noter également ce qui fonctionne bien et qu'il faut préserver.</i></p>				





	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui
<p>21. Désaccords professionnels</p> <p><i>Existe-t-il entre les salariés des causes de désaccord ayant pour origine l'organisation du travail (flou sur le rôle de chacun, inégalité de traitement, etc.) ?</i></p> <p>Dans tout environnement professionnel, les conflits ou désaccords sont inévitables. La plupart du temps, l'origine des désaccords ou des conflits au sein des équipes est à rechercher dans le travail, du fait, par exemple, d'un manque de formation ou d'expérience d'un des protagonistes, d'un flou sur le rôle de chacun ou la distribution du travail, d'une imprécision sur la façon de faire le travail, de critères d'évaluation contradictoires du travail des salariés qui doivent coopérer, de la dépendance d'un salarié à un autre pour faire son travail, ou encore d'une iniquité de traitement. Si ces tensions, ces désaccords professionnels ne sont ni débattus ni arbitrés, ils peuvent se cristalliser, s'exacerber, se personifier, déstructurer les collectifs de travail et porter atteinte à la santé physique et mentale des salariés.</p>				
<p><i>Notez ici les situations concrètes de travail discutées et les suggestions d'amélioration. N'oubliez pas de noter également ce qui fonctionne bien et qu'il faut préserver.</i></p>				





	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui
<p>22. Reconnaissance dans le travail</p> <p><i>Les salariés reçoivent-ils des marques de reconnaissance de leur travail de la part de l'entreprise ?</i></p> <p>La reconnaissance de la valeur du travail réalisé, des compétences ou encore des performances est essentielle à la construction d'une identité professionnelle positive. Cette reconnaissance peut se manifester au travers de la rémunération, du statut, des perspectives de carrière proposées par l'entreprise. Elle peut être d'ordre plus pratique (attribution de moyens pour réaliser son travail dans de bonnes conditions...) ou symbolique (éloges, distinction...). Le manque de reconnaissance du travail par l'entreprise peut entraîner une perte d'estime de soi et conduire à un désinvestissement du salarié dans son activité professionnelle. Il a également des effets sur sa santé mentale et physique.</p>				
<p><i>Notez ici les situations concrètes de travail discutées et les suggestions d'amélioration. N'oubliez pas de noter également ce qui fonctionne bien et qu'il faut préserver.</i></p>				

Conflits de valeurs

On entend par conflits de valeurs, l'ensemble des conflits intrapsychiques portant sur « ce qui compte » aux yeux des salariés dans leur travail, c'est-à-dire ce à quoi ils attribuent de l'importance sur le plan professionnel : par exemple, la possibilité de faire un travail de qualité ou un travail

dont l'utilité est avérée ou reconnue. Travailler dans des conditions qu'on désapprouve, devoir faire des tâches qui contreviennent à sa conscience ou à ses principes professionnels... peuvent entrer en contradiction avec le sens que les salariés donnent à leur travail. Ces conflits de valeurs risquent d'affecter l'image qu'ils ont de leur travail, de leur métier, d'eux-mêmes et les conduire à se désengager.

	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui
<p>23. Qualité empêchée</p> <p><i>Les salariés considèrent-ils qu'ils font un travail de qualité ?</i> Pouvoir tirer de la fierté du travail qu'on réalise, du soin qu'on peut y apporter... contribue à une image valorisante de son activité professionnelle et de sa contribution personnelle. A contrario, être contraint de faire un travail bâclé ou de qualité médiocre, faute de moyens ou de délais suffisants, a des effets sur la santé mentale des salariés et sur le climat de travail. Il en est de même lorsque l'on est amené à faire un travail qui est en désaccord avec ses valeurs professionnelles.</p>				
<p><i>Notez ici les situations concrètes de travail discutées et les suggestions d'amélioration. N'oubliez pas de noter également ce qui fonctionne bien et qu'il faut préserver.</i></p>				





	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui
<p>24. Travail inutile</p> <p><i>Les salariés estiment-ils en général que leur travail est reconnu comme utile ?</i> L'utilité du travail fait référence à la contribution significative du salarié à la mission qui lui est confiée par l'entreprise. Généralement, les salariés jugent leur travail utile lorsqu'il sert concrètement les résultats de l'entreprise ou bénéficie à d'autres acteurs (clients, usagers, patients...). La reconnaissance de cette contribution est un élément important du jugement d'utilité porté par les salariés sur leur propre travail.</p>				
<p><i>Notez ici les situations concrètes de travail discutées et les suggestions d'amélioration. N'oubliez pas de noter également ce qui fonctionne bien et qu'il faut préserver.</i></p>				





Insécurité de l'emploi et du travail

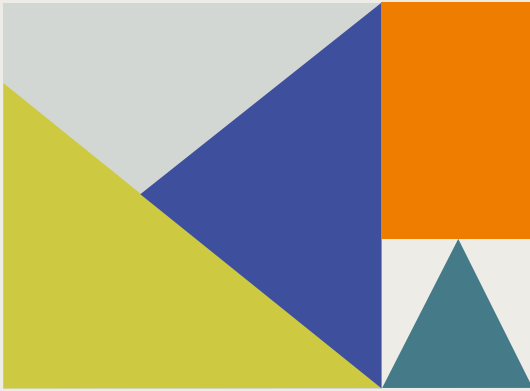
L'insécurité de l'emploi et du travail est un facteur de risque pour la santé des salariés dans la mesure où elle réduit le sentiment de maîtrise de la situation.

Elle comprend :

- l'insécurité socio-économique : peur de perdre son emploi, de subir des retards dans le versement des salaires, contrats précaires...
- le risque de changement non maîtrisé de la tâche et des conditions de travail : incertitude sur l'avenir de son métier, peur de devoir changer de qualification ou de métier sans y être préparé...

	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui
<p>25. Insécurité socio-économique (emploi, salaire, carrière...)</p> <p><i>Les salariés sont-ils confrontés à des incertitudes quant au maintien de leur activité dans les prochains mois ?</i> Ces incertitudes peuvent provoquer la peur de perdre son emploi, la crainte de voir baisser son revenu et de ne pas bénéficier d'un déroulement « favorable » de sa carrière (absence de promotion, temps partiel subi...).</p>				
<p><i>Notez ici les situations concrètes de travail discutées et les suggestions d'amélioration. N'oubliez pas de noter également ce qui fonctionne bien et qu'il faut préserver.</i></p>				

	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui
<p>26. Conduite du changement dans l'entreprise</p> <p><i>Les changements sont-ils suffisamment anticipés, accompagnés, et clairement expliqués aux salariés ?</i> De manière générale, les situations de changement (stratégique, organisationnel, technologique...) sont génératrices de risques de surcharge (temps d'apprentissage et d'assimilation des changements), de remise en cause des compétences et d'atteinte au sens donné au travail.</p>				
<p><i>Notez ici les situations concrètes de travail discutées et les suggestions d'amélioration. N'oubliez pas de noter également ce qui fonctionne bien et qu'il faut préserver.</i></p>				











3. Tableaux associés





Tableau de synthèse de l'évaluation des facteurs de risques psychosociaux par unité de travail

Le tableau de synthèse permet d'avoir une vision d'ensemble de l'évaluation des facteurs de risques psychosociaux, selon la cotation choisie et le niveau d'intensité correspondant.

Cotation de la réponse

	ou		ou	1
	ou		ou	2
	ou		ou	3
	ou		ou	4

Niveau d'intensité des facteurs de risques

	Non concerné ou situation favorable, à préserver
	Faible
	Modéré
	Élevé

Famille de facteurs de RPS	Niveau d'intensité des facteurs de risque			
	Non concerné ou situation favorable, à préserver 	Faible 	Modéré 	Élevé 
Intensité et complexité du travail				
1. Contraintes de rythmes de travail				
2. Niveau de précision des objectifs de travail				
3. Adéquation des objectifs avec les moyens et les responsabilités				
4. Compatibilité des instructions de travail entre elles				
5. Gestion de la polyvalence				
6. Interruption dans le travail				
7. Attention et vigilance dans le travail				
Horaires de travail difficiles				
8. Durée hebdomadaire du travail				
9. Travail en horaires atypiques				
10. Extension de la disponibilité en dehors des horaires de travail				
11. Prévisibilité des horaires de travail et anticipation de leur changement				
12. Conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle				
Exigences émotionnelles				
13. Tensions avec le public				
14. Confrontation à la souffrance d'autrui				
15. Maîtrise des émotions				
Faible autonomie au travail				
16. Autonomie dans la tâche				
17. Autonomie temporelle				
18. Utilisation et développement des compétences				
Rapports sociaux au travail dégradés				
19. Soutien de la part des collègues				
20. Soutien de la part des supérieurs hiérarchiques				
21. Désaccords professionnels				
22. Reconnaissance dans le travail				
Conflits de valeurs				
23. Qualité empêchée				
24. Travail inutile				
Insécurité de l'emploi et du travail				
25. Insécurité socio-économique (emploi, salaire, carrière...)				
26. Conduite du changement dans l'entreprise				

Tableau de suivi des actions de prévention des risques psychosociaux

Intensité et complexité du travail

	Niveau de risque	Situations de travail évoquées	Actions de prévention déjà existantes	Actions retenues par l'entreprise	Délais de réalisation	Personnes en charge de la réalisation	Exemples d'actions
1. Contraintes de rythmes de travail							<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prendre en compte la variabilité entre les salariés en ce qui concerne les cadences, les rythmes de travail... ▪ Fixer la charge de travail ou les objectifs de rendement en tenant compte du travail réel et de ses aléas (arrêt machine, durée de réponse aux clients variable selon leur demande...). ▪ Prendre en compte le temps d'apprentissage (nouvel embauché, changement de poste ou d'outil).
2. Niveau de précision des objectifs de travail							<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formaliser clairement le contenu des fonctions et des postes, des objectifs attendus et des moyens attribués, le domaine de responsabilités des salariés (lettre de mission, fiche de poste...). ▪ Mettre à jour régulièrement les instructions, fiches de postes..., pour tenir compte des évolutions de la réalité du travail et vérifier leur cohérence entre elles.
3. Adéquation des objectifs avec les moyens et les responsabilités							<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assurer que chaque salarié a une vision claire des priorités. ▪ Prévoir des temps de rencontre réguliers entre les salariés et leur hiérarchie pour discuter des moyens et des échéances ; et, au besoin, les redéfinir en fonction des difficultés rencontrées.
4. Compatibilité des instructions de travail entre elles							<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prendre en compte dans l'organisation du travail la possibilité d'aléas et d'imprévus (panne d'une machine, arrêt maladie d'un salarié, demande inattendue d'un client...). ▪ Anticiper le recours à des ressources supplémentaires formées en cas d'augmentation de la charge de travail.

	Niveau de risque	Situations de travail évoquées	Actions de prévention déjà existantes	Actions retenues par l'entreprise	Délais de réalisation	Personnes en charge de la réalisation	Exemples d'actions
5. Gestion de la polyvalence							<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planifier la rotation des postes. ▪ Former le personnel aux divers postes qu'il est susceptible d'occuper.
6. Interruption dans le travail							<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser la nature des diverses interruptions : identifier celles qui sont inévitables et celles qui peuvent être limitées, différées, surtout si elles perturbent une tâche principale en cours.
7. Attention et vigilance dans le travail							<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapter la durée de vacation pour les postes avec de fortes exigences d'attention et de vigilance afin d'éviter la baisse de performance et la fatigue. ▪ Permettre aux salariés de prendre des pauses quand ils le souhaitent. ▪ Alternier les tâches pour réduire les effets de monotonie et d'ennui.

Horaires de travail difficiles

	Niveau de risque	Situations de travail évoquées	Actions de prévention déjà existantes	Actions retenues par l'entreprise	Délais de réalisation	Personnes en charge de la réalisation	Exemples d'actions
8. Durée hebdomadaire du travail							<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limiter autant que possible le recours aux heures supplémentaires. ▪ En cas de recours aux heures supplémentaires : <ul style="list-style-type: none"> – établir une programmation et informer les salariés concernés avec un préavis raisonnable, compatible avec leurs contraintes personnelles, – assurer la transparence du décompte des heures, – garantir leur récupération ou leur paiement.
9. Travail en horaires atypiques							<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limiter le recours au travail de nuit, autant que possible, ainsi que les autres horaires de travail décalés. ▪ Limiter la durée d'exposition des salariés aux horaires atypiques au cours de leur carrière dans l'entreprise. ▪ Demander conseil au médecin du travail afin de mettre en place des horaires de travail les moins pénalisants possibles pour les rythmes biologiques des salariés. ▪ Rendre possible des pauses en fonction de l'état de fatigue. ▪ Aménager un local de repos et de convivialité adapté pour la prise de repas chauds.
10. Extension de la disponibilité en dehors des horaires de travail							<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limiter strictement l'utilisation des technologies nomades (téléphones, ordinateurs portables...) en dehors des heures de travail. Si cet usage est nécessaire pour des contraintes de type astreinte, les réserver uniquement à cela. ▪ Hors période d'astreinte, limiter les sollicitations professionnelles pendant les temps personnels à des situations d'urgence à traiter sans délai.

	Niveau de risque	Situations de travail évoquées	Actions de prévention déjà existantes	Actions retenues par l'entreprise	Délais de réalisation	Personnes en charge de la réalisation	Exemples d'actions
11. Prévisibilité des horaires de travail et anticipation de leur changement							<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planifier le travail suffisamment à l'avance. ▪ Définir des conditions et délais de prévenance des changements de planning.
12. Conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle							<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limiter les horaires atypiques. ▪ Favoriser le retour à des horaires normaux par l'existence de postes dédiés, de parcours professionnels... ▪ Aider les salariés à la reprise d'horaires normaux de manière définitive ou temporaire en cas de contraintes personnelles. ▪ Adapter les horaires de travail au mieux, pour les rendre compatibles avec la vie familiale et sociale (par exemple, lorsque l'on fixe les horaires des réunions). Prévoir des possibilités d'aménagements ponctuels pour des motifs personnels (liés à la santé, l'éducation des enfants...). ▪ Prendre en compte les horaires de transport en commun dans les heures de prise et fin de poste, ou proposer des modes de transport propres à l'entreprise.

Exigences émotionnelles

	Niveau de risque	Situations de travail évoquées	Actions de prévention déjà existantes	Actions retenues par l'entreprise	Délais de réalisation	Personnes en charge de la réalisation	Exemples d'actions
13. Tensions avec le public							<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifier et analyser les situations à l'origine des mécontentements des clients (attente trop longue, mauvaise qualité de service, impossibilité d'obtenir des renseignements) pour y apporter des réponses structurelles ou organisationnelles. ▪ Définir clairement les engagements de l'entreprise envers ses clients. ▪ Proposer des services permettant de s'adapter aux spécificités et caractéristiques des clients. ▪ Diminuer les temps d'attente. ▪ Tisser ou renforcer les liens avec les clients ou usagers, via par exemple des actions de sensibilisation à visée pédagogique auprès des établissements scolaires ou encore des actions de promotion de l'emploi local. ▪ Aménager les espaces d'accueil du public (lieu d'attente confortable, bon éclairage, issue de secours différente de l'entrée du public pour les salariés, etc.). ▪ Assurer la protection des salariés et sécuriser les locaux et les espaces de travail. ▪ Dissuader les passages à l'acte violent (présence de vigiles, dispositifs de contrôle d'accès, signaler par voie d'affichage l'évacuation régulière des fonds, etc.). ▪ Former les salariés à l'accueil des clients et à la gestion des conflits.

	Niveau de risque	Situations de travail évoquées	Actions de prévention déjà existantes	Actions retenues par l'entreprise	Délais de réalisation	Personnes en charge de la réalisation	Exemples d'actions
14. Confrontation à la souffrance d'autrui							<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assurer que les salariés ont des moyens suffisants pour une prise en charge de qualité. ▪ Organiser des remontées d'information sur la gestion des cas difficiles ; identifier l'existence de causes organisationnelles. ▪ Laisser des marges de manœuvre aux salariés dans la gestion de la relation client/usager/patient (éviter les procédures trop strictes ne permettant pas de s'adapter aux attentes ou problèmes de ceux-ci). ▪ Mettre en place un travail en binôme ou en équipe pour délibérer des cas délicats. ▪ Prévoir des moments et des lieux d'expression pour les salariés afin d'évoquer les situations difficiles et de partager sur leurs manières de faire.
15. Maîtrise des émotions							<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en place un réseau de coordination entre différents services d'une même institution ou inter-institutions pour faciliter le traitement des situations des personnes en détresse. ▪ Décharger le salarié, ponctuellement ou définitivement, du suivi d'un cas difficile : relai par un collègue ou par l'encadrement. . . ▪ Délivrer une formation adaptée au poste de travail, notamment dans le secteur médico-social (relation d'aide, connaissance des pathologies. . .).

Faible autonomie au travail

	Niveau de risque	Situations de travail évoquées	Actions de prévention déjà existantes	Actions retenues par l'entreprise	Délais de réalisation	Personnes en charge de la réalisation	Exemples d'actions
16. Autonomie dans la tâche							<ul style="list-style-type: none"> ▪ Associer les salariés autant que possible à l'organisation ou à la modification des tâches, afin de mettre à profit leur expérience et leurs savoir-faire. ▪ Présenter aux salariés les objectifs de travail et discuter avec eux des manières de les atteindre, et favoriser la recherche collective de solutions aux problèmes. ▪ Laisser des marges de manœuvre aux salariés dans la manière d'atteindre leurs objectifs (choix des façons de faire, des outils, de l'ordre des tâches, par exemple). ▪ Permettre des prises d'initiative de la part des salariés. ▪ Encourager les remontées d'informations sur les difficultés rencontrées par les salariés et les échanges de pratiques.
17. Autonomie temporelle							<ul style="list-style-type: none"> ▪ Donner la possibilité aux salariés de choisir leurs moments de pause (pour aller aux toilettes, pour récupérer, pour les moments de convivialité – pause café). ▪ Prévoir et aménager un espace de détente à la disposition des salariés.
18. Utilisation et développement des compétences							<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en place un plan de formation en adéquation avec les besoins de l'entreprise, le profil et les attentes des salariés. ▪ Donner des responsabilités et déléguer aux salariés des tâches qui peuvent l'être. ▪ S'assurer de l'adéquation tâches/compétences. ▪ Donner la possibilité aux salariés d'enrichir et de diversifier le contenu des tâches de leur poste de travail.

	Niveau de risque	Situations de travail évoquées	Actions de prévention déjà existantes	Actions retenues par l'entreprise	Délais de réalisation	Personnes en charge de la réalisation	Exemples d'actions
19. Soutien de la part des collègues							<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rendre possible des échanges sur le travail entre collègues. ▪ Veiller à une certaine stabilité des salariés dans les équipes. ▪ Organiser l'accueil des nouveaux embauchés : présentation à l'ensemble de l'effectif, tutorat, intégration... ▪ Éviter les postes de travail isolés. S'ils existent, prévoir des moments permettant aux salariés de rencontrer des collègues pour qu'ils se sentent partie prenante d'un collectif. ▪ Faciliter les pauses collectives et les moments de convivialité.
20. Soutien de la part des supérieurs hiérarchiques							<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rendre possible des échanges sur le travail avec la hiérarchie. ▪ Rendre possible la sollicitation, par les salariés, d'un responsable hiérarchique en cas de difficulté nécessitant son intervention. ▪ Traiter les requêtes et les suggestions des salariés dans des délais raisonnables. ▪ Former l'encadrement de proximité au management des équipes, à l'écoute et à la résolution des conflits.

Rapports sociaux au travail dégradés

	Niveau de risque	Situations de travail évoquées	Actions de prévention déjà existantes	Actions retenues par l'entreprise	Délais de réalisation	Personnes en charge de la réalisation	Exemples d'actions
21. Désaccords professionnels							<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser les situations de désaccord ou de conflit et leur lien potentiel avec les modes d'organisation du travail. ▪ Clarifier la répartition des tâches, par exemple en créant des fiches de poste, en y associant les salariés. ▪ Éviter de mettre les salariés en concurrence, en fixant des objectifs collectifs plutôt qu'individuels. ▪ Instaurer des moments d'échanges sur la façon de faire le travail, sur des questions d'organisation ou de fonctionnement du service ou de l'atelier. ▪ Arbitrer les conflits de manière juste (sans mettre les uns ou les autres en situation d'échec professionnel). ▪ De manière générale, encourager le dialogue, l'écoute, la confiance, la transparence, le collectif, l'entraide, l'équité et éviter les mises à l'écart et les non-dits.
22. Reconnaissance dans le travail							<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire un retour régulier auprès des salariés sur la qualité de leur travail et sur les appréciations de la clientèle (les aspects positifs et ceux nécessitant d'être améliorés ou développés). ▪ Valoriser en interne les différents métiers exercés dans l'entreprise. ▪ Favoriser la promotion interne. ▪ Faciliter la formation des salariés tout au long de leur carrière.

Conflits de valeurs

	Niveau de risque	Situations de travail évoquées	Actions de prévention déjà existantes	Actions retenues par l'entreprise	Délais de réalisation	Personnes en charge de la réalisation	Exemples d'actions
23. Qualité empêchée							<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anticiper sur les délais et la charge de travail. Prévoir les moyens matériels et humains compatibles avec un travail de qualité. ▪ Rendre possible les moments d'échanges sur les façons différentes de faire le travail. ▪ Identifier les situations pouvant mettre les salariés en porte-à-faux vis-à-vis des clients (promesse commerciale ou délais intenable). ▪ Éviter les situations où le salarié doit faire des choses qu'il réprouve (par exemple, devoir vendre un produit précis même s'il ne répond pas au besoin du client, encourager un nouvel achat plutôt qu'une réparation même quand celle-ci est possible).
24. Travail inutile							<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expliquer aux salariés les tenants et les aboutissants des tâches qui leur sont confiées. ▪ Examiner attentivement les tâches signalées comme inutiles par les salariés ou l'encadrement. ▪ Montrer aux salariés la réalisation finale du produit (ou de la prestation) auquel ils ont contribué. ▪ Faire un retour régulier auprès des salariés sur la qualité de leur travail et sur les appréciations de la clientèle (les aspects positifs et ceux nécessitant d'être améliorés ou développés).

Insécurité de l'emploi et du travail

	Niveau de risque	Situations de travail évoquées	Actions de prévention déjà existantes	Actions retenues par l'entreprise	Délais de réalisation	Personnes en charge de la réalisation	Exemples d'actions
25. Insécurité socio-économique (emploi, salaire, carrière...)							<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instaurer une communication interne régulière et transparente sur les projets, les résultats de l'entreprise, les évolutions du contexte extérieur, les changements d'organisation... ▪ Expliquer les décisions et répondre aux questions et préoccupations des salariés. ▪ Former l'encadrement à la communication de crise. ▪ Respecter un délai de prévenance pour les fins de mission d'intérim et de CDD. ▪ Étudier les alternatives à l'intérim et aux CDD (contrats précaires qui alimentent le sentiment d'insécurité).
26. Conduite du changement dans l'entreprise							<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avant tout changement, communiquer auprès des salariés afin de réduire les risques d'interprétation, de déformation ou de rumeurs. Permettre l'expression des craintes, des remarques et y répondre. ▪ Former et préparer les salariés aux nouveaux procédés, à l'évolution de leur métier et des techniques pour maintenir leur employabilité.

Pour en savoir plus



Brochures INRS

- Risques psychosociaux. Comment agir en prévention ? ED 6349
- Comment détecter les risques psychosociaux en entreprise ? ED 6086
- Dépister les risques psychosociaux. Des indicateurs pour vous guider. ED 6012
- Prévention des risques psychosociaux. Se faire accompagner par un consultant. ED 6479
- Travailler en contact avec le public. Quelles actions contre les violences ? ED 6201
- Risques psychosociaux. 9 conseils pour agir au quotidien. ED 6250
- Évaluer les interventions de prévention des RPS-TMS. Guide à l'usage des intervenants. ED 6328

Sur www.inrs.fr

- Dossier web « Risques psychosociaux »
- Webinaires (replay) :
 - Évaluation et prévention des risques psychosociaux. Comment faire ?
 - Comment évaluer les risques psychosociaux dans les petites entreprises ?
 - Managers : comment agir face aux risques psychosociaux ?
 - Burnout : comment le définir et le prévenir ?
- Foire aux questions sur les risques psychosociaux
- Outils Faire le point RPS (outils 37 et 42)

Toutes les publications de l'INRS sont téléchargeables sur ■

www.inrs.fr

Pour commander les publications de l'INRS au format papier ■

Les entreprises du régime général de la Sécurité sociale peuvent se procurer les publications de l'INRS à titre gratuit auprès des services prévention des Carsat/Cramif/CGSS. Retrouvez leurs coordonnées sur www.inrs.fr/reseau-am

L'INRS propose un service de commande en ligne pour les publications et affiches, payant au-delà de deux documents par commande.

Les entreprises hors régime général de la Sécurité sociale peuvent acheter directement les publications auprès de l'INRS en s'adressant au service diffusion par mail à service.diffusion@inrs.fr

Cette brochure porte sur la démarche d'évaluation des risques psychosociaux (RPS) en entreprise, en vue de leur intégration dans le document unique d'évaluation des risques professionnels et de la mise en place de mesures de prévention. Elle décrit les différentes étapes de cette démarche, en répondant aux questions les plus courantes sur le sujet. Elle contient une grille d'évaluation des principaux facteurs de RPS (l'outil RPS-DU), un tableau de synthèse, et livre des exemples de pistes d'action dans un tableau de suivi des actions de prévention.



Institut national de recherche et de sécurité
pour la prévention des accidents du travail
et des maladies professionnelles
65, boulevard Richard-Lenoir 75011 Paris
Tél. 01 40 44 30 00 • info@inrs.fr

Édition INRS ED 6403

2^e édition | septembre 2022 | 5 000 ex. | ISBN 978-2-7389-2796-5

L'INRS est financé par la Sécurité sociale
Assurance maladie / Risques professionnels

www.inrs.fr   

