



## **Climat social dégradé, tensions, mal-être au travail...**

Pourquoi  
s'intéresser  
à la prévention  
des risques  
psychosociaux ?

# AVANT PROPOS

Bonjour,

Absentéisme, baisse de productivité, perte de motivation...

**Les conséquences du mal-être au travail, des tensions au sein des équipes ou encore d'un climat social dégradé** sont nombreuses et pénalisent durablement l'entreprise. Mais de quoi s'agit-il exactement ? Quelles répercussions craindre ? Comment s'en prémunir ? Les risques psychosociaux (RPS) soulèvent de nombreuses questions.

Convaincue que mieux comprendre une difficulté permet de la dépasser, je vous invite à profiter de l'expertise d'**Envies<sup>RH</sup>**. À travers l'analyse de situations concrètes et de données objectives, je vous guide pour :

**Comprendre les risques psychosociaux,  
déconstruire les préjugés  
et agir !**

Pour l'expérimenter chaque jour en tant que dirigeante d'**Envies<sup>RH</sup>** et consultante spécialisée, je sais que la vie d'une entreprise n'est pas un long fleuve tranquille. Cependant, je sais aussi que chaque problème a sa solution, pourvu qu'il soit bien observé, bien compris et bien pris en compte.

Bien confraternellement,

**Laurie Vaudoiset,  
Fondatrice et dirigeante d'**Envies<sup>RH</sup>****



# AU PROGRAMME

---

<b>1 / Ignorer un problème ne le fait pas disparaître.</b>	<b>4</b>
Toutes les entreprises sont concernées.	5
Que dit le code du travail ?	6
Bien comprendre le problème avant d’imaginer les solutions.	8
<b>2 / L’entreprise a tout à y gagner.</b>	<b>10</b>
Le coût social et économique des risques psychosociaux.	11
Ignorer les risques pèse sur la performance.	12
Examiner l’organisation du travail bénéficie au collectif.	14
L’évaluation aboutit à des solutions concrètes.	16
<b>3 / L’humain est une ressource capitale.</b>	<b>18</b>
Le stress n’est ni stimulant, ni une fatalité.	19
Un manager en difficulté ou en souffrance n’est pas un « mauvais » manager.	20
Les tensions au sein des équipes peuvent être régulées.	22
Les personnes les plus « solides » peuvent vivre un burn out.	24
<b>4 / Les fausses bonnes idées.</b>	<b>26</b>
Installer des fauteuils confortables ne dissipe pas le mal-être au travail.	27
Organiser un concours de babyfoot ne suffit pas à fédérer les équipes.	28
En conclusion.	30
<b>5 / Autodiagnostic</b>	<b>31</b>
<b>6 / Envies RH</b>	<b>32</b>

# 1

## Ignorer un problème ne le fait pas disparaître.

Toute activité humaine comporte des risques : traverser la rue, prendre le train, pratiquer le ski... Qui ne risque rien n'a rien !

Au travail comme ailleurs le risque zéro n'existe pas. Les risques de coupure pour un menuisier, d'accident de la route pour un chauffeur routier ou encore d'attraper la grippe pour un soignant sont volontiers admis. Dès qu'il s'agit de risques « moins visibles », tels que les risques psychosociaux, c'est une autre histoire.

Et pourtant...



© nyoj-iwata-unsplash

## Toutes les entreprises sont concernées.

Comment un infirmier des urgences confronté à la peur et parfois à la violence des personnes hospitalisées pourrait ne pas être impacté ? Comment un salarié répétant le même geste huit heures par jour pourrait ne pas connaître la lassitude ? Comment un manager occupant majoritairement son temps à fournir du reporting pourrait gérer efficacement les relations dans son équipe ? Comment un assistant administratif ne disposant d'aucune autonomie pourrait donner du sens à son travail ? Comment un collaborateur victime d'insultes pourrait ne pas en souffrir ?

Ce sont bien des êtres humains qui travaillent et non des machines dépourvues d'émotions et de libre arbitre pour lesquelles une révision annuelle garantit une durée de vie sans anicroche. Dès lors qu'une situation de travail existe, des risques psychosociaux en découlent.

### LE ZOOM



61%

des actifs déclarent être exposés à au moins trois facteurs de risques psychosociaux

26%

signalent des situations conflictuelles ou des violences sur leur lieu de travail

35%

sont soumis à au moins trois contraintes de rythme de travail en 2013, contre 6 % en 1984.

**Les facteurs de risques psychosociaux augmentent régulièrement depuis les années 1990.**

**Enquête DARES 2013**

Nombre d'entreprises occultent cette question de crainte de mettre le doigt dans un engrenage ou considèrent que leur activité ne comporte pas de risques psychosociaux.

Pourtant, ils existent bel et bien, quels que soient l'entreprise, son secteur d'activité, son organisation, son effectif, son chiffre d'affaires... Tout le monde est concerné : entreprises privées, associations, administrations publiques et collectivités.

Ignorer un problème ne fait que le rendre, mois après mois, encore plus obscur et difficile à résoudre. Pour **guider l'action des entreprises**, le Code du travail cadre la notion de risque, le rôle des employeurs dans la préservation de la santé de leurs salariés et les mesures d'évaluation et de prévention indispensables.

## Que dit le code du travail ?

Si les risques physiques tels que l'exposition à des produits dangereux ou le mal de dos sont facilement identifiables et difficilement contestables, les risques psychiques ou émotionnels paraissent moins évidents à discerner. Pourtant, la réglementation française pointe la responsabilité des entreprises en la matière.

**L'article L. 4121-1 du Code du travail** impose à l'employeur de protéger non seulement la santé physique des travailleurs, mais aussi leur santé mentale, en mettant en œuvre des mesures qui comprennent :

- ≡ Des actions de **prévention**
- ≡ Des actions d'**information** et de **formation**
- ≡ La mise en place d'une **organisation** et de **moyens adaptés**

**L'article L. 4121-2** liste neuf principes généraux de prévention, parmi lesquels : « combattre les risques à la source » et « prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ». La prévention doit être conçue comme « un ensemble cohérent » alliant « la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral ».

### LE ZOOM



L'inventaire des risques et les moyens mis en place pour les prévenir doivent être consignés dans le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels. Sa mise à jour régulière est prévue à l'**article R4121-1** du Code du travail.

En l'absence d'évaluation des risques psychosociaux et de transcription des résultats dans ce document unique, l'entreprise s'expose à une **contravention** de 1 500 €, portée à 3 000 € en cas de récidive.

**Le DUERP  
est obligatoire**

La responsabilité et l'obligation des employeurs sont donc clairement définies par la réglementation. Pour **agir efficacement contre la survenue des risques psychosociaux et de leurs conséquences pour l'entreprise**, il est important de bien cerner le problème.



©alfonso-morales-unsplash



## Bien comprendre le problème avant d'imaginer les solutions.

Turn-over, taux d'absentéisme élevé, disputes entre collègues, crises de larmes, nombreuses visites spontanées auprès du médecin du travail... L'entreprise doit être attentive aux « signaux » envoyés par ses salariés. Pour les protéger efficacement et respecter ses obligations légales, l'entreprise doit bien comprendre le **processus** qui mène à l'émergence de problèmes de santé pour elle-même, autant que pour ses collaborateurs.

### LE ZOOM



**Exposition  
à des Facteurs  
de risque**

**1**

**Apparition  
des risques  
psychosociaux**

**2**

**Conséquences  
Sur la santé  
de l'entreprise  
et de ses salariés**

**3**

**Et si vous traitiez le mal à la racine** en agissant sur les facteurs de risques et en choisissant de prévenir les difficultés, plutôt que d'intervenir en « mode pompier » quand celles-ci sont déjà bien installées ?

1

Pour combattre le risque, il est indispensable de connaître ses causes : les facteurs de risque. En voici quelques exemples : rythmes soutenus, objectifs mal définis, horaires de travail décalés, tension avec le public, impossibilité de développer de nouvelles compétences, manque de reconnaissance, sentiment d'inutilité, crainte de perdre son emploi...

2

Les risques psychosociaux sont répartis en trois catégories : le stress, les violences exercées par des personnes internes à l'entreprise (insultes, harcèlement...) et les violences dites externes exercées par des clients, des patients ou des usagers.

3

Les conséquences sur la santé sont nombreuses : baisse de la concentration, dépression, insomnies, perte de poids, maux de tête, maladies cardiovasculaires, troubles musculosquelettiques (TMS), affections immunitaires, addictions, tentatives de suicide... Les conséquences sur l'entreprise sont aussi mesurables : absentéisme, turn-over, dégradation de la qualité des produits et des services...

La prévention des risques psychosociaux est **une démarche d'intérêt général** : en protégeant la santé de ses salariés, l'entreprise agit sur son propre équilibre.



## L'entreprise a tout à y gagner.

---

Productivité, motivation des équipes, climat social apaisé, notoriété...

Prendre en compte les risques psychosociaux favorise le «travailler ensemble» et construit un cercle vertueux au bénéfice de la performance et de la pérennité de l'entreprise.

Pourquoi ? Comment ?

Suivez le guide !



## Le coût social et économique des risques psychosociaux.

En France, le coût social du stress est évalué entre 1,9 et 3 milliards d'euros par an selon une étude de l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS) menée en 2010. **Les risques psychosociaux pèsent lourd dans le budget des entreprises.**



### LE ZOOM



1/3

Des entreprises sont touchées par des arrêts de travail liés aux RPS.

15%

De ces arrêts sont qualifiés d'accidents du travail.

10%

Débouchent sur une maladie professionnelle.

**Accident du travail  
1955 : 1 million  
2019 : 655 715**

**Les mesures  
de protection,  
C'est efficace !**

Sources : baromètre BDO 2020 & Ouest France du 18/12/2020.

Par ailleurs, les répercussions sociales des risques psychosociaux sont nombreuses :

- ≡ Absentéisme lié aux arrêts maladie, aux accidents du travail, aux maladies professionnelles...
- ≡ Désorganisation du travail, répercussions des absences sur le reste de l'équipe, recours à des contrats temporaires...
- ≡ Tensions dans les équipes, démotivation des collaborateurs, turn-over important
- ≡ Climat social dégradé

Les coûts induits par l'absentéisme, les malfaçons, le remplacement de salariés en arrêt de travail, la majoration du taux de cotisation accident du travail et maladie professionnelle (AT-MP) de l'entreprise... nuisent à sa stabilité financière.

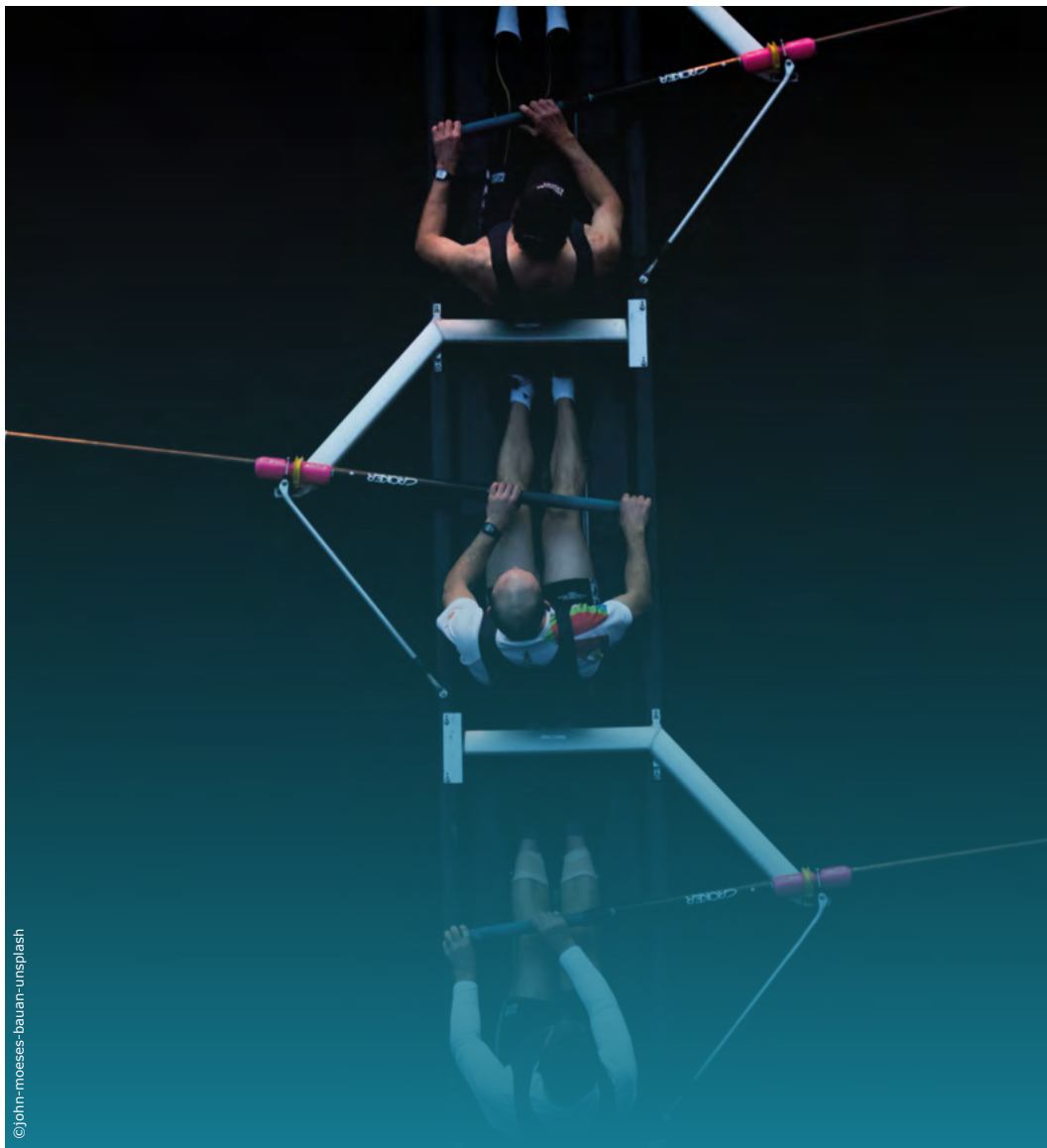
Une attitude volontariste en matière d'évaluation et de prévention des risques psychosociaux permet de **réduire ces coûts et de favoriser la performance** de l'entreprise.

## Ignorer les risques pèse sur la performance.

L'exposition aux risques psychosociaux a des conséquences sur le bon fonctionnement de l'entreprise. Les absences répétées, le turn-over et la démotivation des équipes affectent la qualité du travail et la productivité. Le stress, les violences verbales ou encore une ambiance de travail tendue impactent

directement la production et la qualité des services rendus: défauts de fabrication, difficultés avec la clientèle ou les patients...

L'image de l'entreprise est écornée, elle devient moins attractive pour le recrutement, son carnet de commandes diminue...



## LE ZOOM



**Comment savoir si les risques psychosociaux pèsent sur la performance d'une entreprise ?**

### **Un seul indicateur est dégradé.**

La performance de l'entreprise n'est pas en jeu. Il faut rester vigilant et prévenir la survenue d'autres dégradations.

### **Plusieurs indicateurs se détériorent.**

La performance de l'entreprise subit déjà les conséquences de la situation.

Il est important d'intervenir pour diagnostiquer les facteurs de risques et prévoir un plan d'action.

Avoir conscience de l'existence de risques psychosociaux et accepter de prendre le taureau par les cornes permet à l'entreprise, l'association, la collectivité ou l'administration de :

- ≡ Respecter son obligation de préserver la santé de ses collaborateurs.
- ≡ Agir durablement sur son taux d'absentéisme et diminuer ses coûts.
- ≡ Augmenter sa productivité grâce à l'analyse de ses situations de travail et de ses dysfonctionnements.
- ≡ Préserver son climat social et favoriser l'épanouissement et l'implication au travail de ses collaborateurs.



La prise en compte des risques psychosociaux est un **pari gagnant-gagnant** pour l'entreprise et ses salariés !

## Examiner l'organisation du travail bénéficie au collectif.



Les habitudes paraissent confortables et les process immuables. Pourtant les technologies évoluent, la société et les exigences de la clientèle aussi. L'entreprise est donc en perpétuel mouvement. Elle s'adapte aux nouveaux modes de communication, fait évoluer son offre de services et son mode de fonctionnement.

L'organisation d'une entreprise a un impact fort sur sa performance, mais aussi sur ses salariés. Les risques psychosociaux s'enracinent souvent à partir de situations quotidiennes vécues de façon problématique. Accepter que l'organisation en place ne soit pas idéale est le premier pas vers la résolution des difficultés. Il est ensuite nécessaire d'analyser les situations de travail afin de les améliorer.

## LE ZOOM



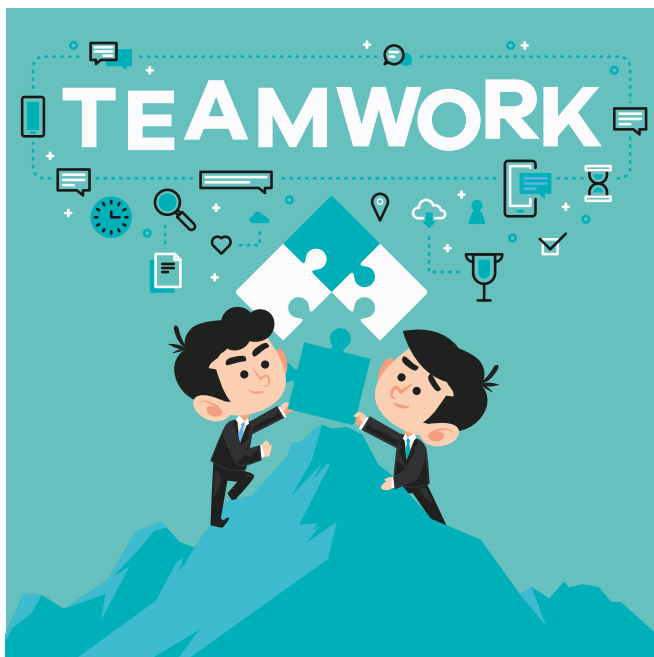
### Comment examiner L'organisation ?

- 1 Adopter un regard neuf, prendre du recul.
- 2 S'appuyer sur le collectif et ne pas chercher à définir de responsabilités individuelles.
- 3 Dresser un diagnostic factuel et neutre.

### Pour quels résultats ?

- 1 Objectiver les difficultés et s'affranchir des ressentis.
- 2 Définir des situations à risque et apporter des solutions concrètes.

Une telle démarche nécessite l'implication des acteurs concernés par les problèmes à résoudre. Les situations réelles de travail sont examinées collectivement, ce qui permet l'identification des dysfonctionnements, des retards, des problèmes de qualité, des situations de débordement, des tensions... Après l'examen des conséquences et la mise en évidence des causes, des mesures concrètes d'ajustement de l'organisation peuvent être mises en place.



Évaluer les risques psychosociaux est **une démarche collective et participative** d'analyse de situations réelles de travail. Agir sur un « petit irritant » est plus facile que de le laisser grandir et peut avoir de grands effets !

## L'évaluation aboutit à des solutions concrètes.

Les entreprises sont régulièrement confrontées à des situations de blocage qu'elles peinent à comprendre et à démêler. Il n'est pas toujours évident de changer d'angle de vue, de se mettre «à la place de» pour identifier les causes d'un problème et imaginer les mesures correctives pour le résoudre. D'autant que les causes sont souvent pluridimensionnelles : tensions internes, outils de travail défectueux, manque de formation...

### LE ZOOM



**Quand un poste de travail évolue du fait du développement de l'entreprise et de ses objectifs, les moyens et les objectifs attribués à ce poste évoluent également.**

**Contexte :** dans un centre d'appel, des difficultés émergent au sein d'une équipe. Les salariés y reçoivent les appels destinés au Service Après-Vente. Ils doivent qualifier la demande et orienter les clients vers un autre interlocuteur. Certains collaborateurs ont d'excellents résultats, tandis que d'autres peinent à remplir leurs objectifs centrés sur le nombre d'appels orientés, le temps consacré à chaque appel...

**Diagnostic :** deux profils de conseiller sont identifiés. D'une part, le « profil quantitatif » est très attentif aux indicateurs chiffrés. Il passe rapidement l'appel à quelqu'un d'autre et obtient de bonnes statistiques de performance. D'autre part, le « profil qualitatif » prend le temps de renseigner le client et de comprendre son besoin pour résoudre directement son problème.

**Actions à mener :** clarifier les attendus de la hiérarchie et insérer des indicateurs qualitatifs dans le calcul de la performance.



Anticiper les situations de blocage permet de prévenir l'apparition de risques psychosociaux. Une équipe mal préparée ou mal outillée vivra nécessairement difficilement la situation, ce qui aura des répercussions sur son travail et sa production.

Des mesures simples pour désamorcer les difficultés existent : définir des conditions et des délais de prévenance pour les changements de planning, donner la possibilité de faire appel à un collègue ou un supérieur hiérarchique pour prendre le relais auprès d'un client en cas de difficulté...

**L'entreprise sort toujours victorieuse** du combat mené contre les risques psychosociaux !

# L'humain est une ressource capitale

Santé et travail sont intimement liés.

Certes le travail peut nuire à la santé en provoquant des maladies professionnelles, une usure physique et émotionnelle ou encore des accidents, mais il peut aussi agir favorablement sur elle puisqu'il permet de valoriser des compétences, de développer l'estime de soi, de concrétiser des projets...

Saviez-vous que la santé de l'entreprise et celle de son personnel sont également intimement liées ?



## Le stress n'est ni stimulant, ni une fatalité.

Le stress est souvent considéré comme un stimulant qui permettrait à l'individu de se dépasser. Mais le stress ne concourt pas nécessairement à la motivation et à la performance.

Bien entendu, des situations de stress liées à une pression temporelle par exemple sont possibles : le rush avant la sortie d'un hebdomadaire, la dernière ligne droite avant la présentation d'un projet à un client... Une distinction essentielle est nécessaire : le stress vécu par les salariés est-il ponctuel ou chronique ?

### LE ZOOM



37%

des salariés déclarent travailler dans l'urgence

45%

déclarent devoir toujours ou très souvent se dépêcher

56%

des salariés déclarent devoir abandonner une tâche pour en réaliser une autre plus urgente

Sources : enquêtes de la DARES 2005, 2010 & 2016.

**Le stress est dangereux pour la santé quand il s'installe de façon permanente.**

L'organisme humain cherche continuellement à s'adapter à son environnement. Scientifiquement, la distinction entre « bon » et « mauvais » stress ne tient pas. Selon l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, le stress survient quand « il existe un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ».

Les conséquences du stress sur la santé des salariés sont nombreuses : troubles du sommeil, perte d'appétit, sensibilité inhabituelle, dépression, conduites à risque...

**La prévention du stress « à la source » est possible** en examinant l'organisation du travail. Des aménagements sont souvent réalisables, parfois assez facilement. Le stress n'est donc pas une fatalité contre laquelle l'entreprise est impuissante.

## Un manager en difficulté ou en souffrance n'est pas un « mauvais » manager.

Le manager organise le travail, veille à la réalisation des objectifs, anime les échanges, sert de courroie de transmission avec la hiérarchie... Son implication quotidienne et son positionnement au plus près des équipes lui confèrent un rôle central dans la prise en compte des risques psychosociaux. Mais qu'en est-il quand il est lui-même concerné ?

La position particulière du manager qui « fait tampon » l'expose également à des risques psychosociaux. Il doit faire appliquer des mesures avec lesquelles il n'est pas toujours d'accord, absorber les contraintes temporelles, réguler les tensions, compenser des absences... Il peut ne pas se sentir

soutenu par sa hiérarchie, manquer de moyens pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés. S'il n'a plus le sentiment d'être en mesure d'accomplir son travail et qu'il ne trouve plus de sens à ce qu'il fait, alors il est en souffrance.

Les entreprises sont souvent démunies face à la souffrance des managers. Pourtant, avant de remettre en cause leurs capacités ou leur implication, il est possible de les aider.





©science-in-ld-ursplash

## LE ZOOM



### Comment protéger les managers des risques psychosociaux ?

≡ Donner des marges de manœuvre aux managers pour leur permettre de prendre des décisions en fonction de leur connaissance du terrain.

- ≡ Considérer le management comme une activité à part entière en proposant des formations adaptées par exemple.
- ≡ Veiller à une bonne articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle.
- ≡ Appliquer le droit à la déconnexion entré en vigueur depuis janvier 2017.
- ≡ Rationaliser les demandes de suivi d'activité et de reporting très chronophages.
- ≡ Créer des groupes d'échanges de pratiques...

**Un manager en souffrance n'est pas nécessairement un « mauvais » manager, c'est un manager qui a besoin de soutien.**

## Les tensions au sein des équipes peuvent être régulées.



Toutes les entreprises connaissent ponctuellement des situations délicates. Certaines tensions peuvent apparaître, rapidement dissipées quand l'organisation du travail est fluide. Si les rivalités ou autres conflits bénins font partie de la vie d'une entreprise, ils ne doivent pas devenir trop envahissants, au risque de mettre en péril le climat social de l'entreprise et, à terme, sa performance.

C'est souvent dans l'organisation du travail que de tels facteurs de risques psychosociaux prennent racine : rôle des collaborateurs mal circonscrit, (ré)évaluations des charges de travail trop espacées, défaut d'arbitrage de la hiérarchie, concurrence encouragée entre les salariés, intégration de nouveaux collaborateurs sans accompagnement adéquat, mauvaise prise en compte des souhaits d'évolution ou de formation... Les tensions génèrent du stress, des violences...

## LE ZOOM



30%

**des salariés français  
déclarent subir  
du harcèlement moral  
au travail.**

*Enquête IPSOS juin 2020.*

**3 exemples** de pratiques à adopter pour éviter les tensions :

- ≡ Développer une culture de respect.
- ≡ Avoir un management équitable.
- ≡ Éviter de mettre les salariés en concurrence.



L'entreprise est avant tout un endroit où l'on doit travailler. Rumeurs, injures, harcèlement... n'ont rien à y faire. Les formes de violences dites internes à l'entreprise sont de nature diverse. Aucune d'entre elles n'est à minimiser, ni à tolérer. Le rôle des managers est essentiel dans la régulation des tensions et la prévention des violences qui peuvent en découler.

**L'évaluation et la prévention des risques psychosociaux** sont l'occasion de prendre soin de son entreprise autant que de ses collaborateurs. Pourquoi s'en priver ?

---

## Les personnes les plus «solides» peuvent vivre un burn-out.

Le burn-out, ou syndrome d'épuisement professionnel, touche davantage les personnes impliquées, consciencieuses et qui ont des exigences fortes vis-à-vis d'elles-mêmes. Elles finissent par remettre en question leur implication, la valeur de leur travail et le sens qu'elles lui donnent. Elles ne parviennent plus à résoudre l'équation suivante : réaliser le travail attendu avec les moyens dont elles disposent et en être satisfaites. La situation leur semblant alors inextricable, leur état de santé physique et psychique se dégrade progressivement.

# LE ZOOM



## Conséquences psychiques

Baisse de la concentration, difficulté à prendre des décisions, dépression, insomnies, addictions, tentatives de suicide...

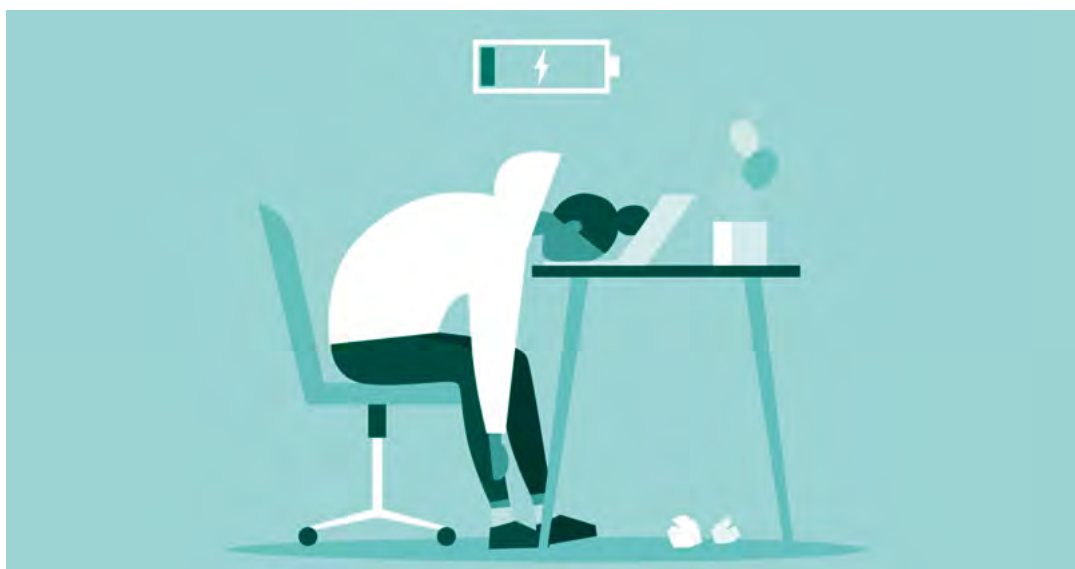
## Conséquences physiques

Perte de poids, maux de tête, maladies cardiovasculaires, troubles musculosquelettiques, affections immunitaires...

50%

**des cadres déclarent  
être ou avoir été  
concernés par  
le burn-out**

*Enquête Cadremploi, 2019.*



Cependant, le burn-out se développe quand certains facteurs de risque sont présents dans l'entreprise : surcharge de travail, pression temporelle, objectifs mal définis, moyens insuffisants, marges de manœuvre trop restreintes, récompenses trop faibles, manque d'équité, difficulté à concilier vie professionnelle et vie personnelle...

Dès lors, en vertu des obligations qui lui sont faites par le Code du travail, l'entreprise a un rôle à jouer dans la prévention de ce syndrome. L'existence d'un ou de plusieurs

cas de burn-out est un signal d'alerte dont l'entreprise doit se saisir pour agir en réalisant un diagnostic et en mettant en œuvre un plan d'actions correctives et préventives.

**Le burn-out est bien le résultat de la rencontre entre une personne et un contexte de travail.** Il n'est ni un aveu de faiblesse, ni une fatalité contre laquelle les entreprises ne pourraient rien.

# 4

## Les fausses bonnes idées

---

Beaucoup de propositions fleurissent pour prévenir les risques psychosociaux, mais toutes ne se valent pas.

Laquelle retenir ? Quelles actions mettre en place ?

Découvrez, à travers deux exemples contreproductifs, les points clés d'une démarche de prévention des risques psychosociaux efficace !



## Installer des fauteuils confortables ne dissipe pas le mal-être au travail.

Les risques psychosociaux peuvent provoquer des troubles musculosquelettiques. Bien entendu, installer des fauteuils confortables contribue au confort et donc à l'amélioration des conditions de travail.

Pourtant, **de telles mesures ne permettent pas d'agir durablement** sur l'organisation du travail et sur les relations au travail qui sont les principales causes de risques psychosociaux. Mettre un pansement sur une jambe de bois ne permet pas de soigner le patient, ni même de lui redonner le goût de vivre après une intervention délicate. De même, s'il existe des tensions dans une équipe, si les salariés sont soumis à de fortes pressions de la part du public accueilli, s'ils sont victimes de violences verbales ou physiques... de simples fauteuils ergonomiques ne résoudront pas leurs difficultés.

Une **analyse scrupuleuse de leurs situations de travail** est nécessaire pour identifier les sources des tensions et du mal-être et agir pour le bien-être au travail du collectif.

### LE ZOOM



**Situation concrète :** depuis 2 ans, le médecin du travail reçoit régulièrement des salariés en souffrance d'une entreprise du numérique. Ils sont managers et développeurs informatiques et travaillent en équipe. Le médecin du travail recommande un diagnostic pour obtenir des informations objectives sur les situations de travail.

**Méthodologie :** une démarche participative impliquant la direction, le personnel et les services de santé au travail est mise en place. Des entretiens collectifs et individuels, ainsi que l'observation de situations réelles de travail sont menés. La liberté d'expression et la confidentialité des échanges sont garanties.

**Constat & analyse :** les développeurs informatiques de cette équipe, en plus de leurs fonctions habituelles, doivent

promouvoir les projets sur lesquels ils travaillent afin de trouver des financements. Cette tâche occupant 40 % de leur temps n'est pas identifiée dans les process. L'évaluation et les attendus sont centrés sur seulement 60 % de leur travail effectif. De plus, ils ne sont pas formés à la recherche de financements.

#### Exemples de solutions :

- ≡ Reconnaissance du travail et mise à jour des fiches de poste
- ≡ Identification de parcours métier
- ≡ Répartition différente du travail avec un poste dédié à la partie commerciale

## Organiser un concours de babyfoot ne suffit pas à fédérer les équipes.



Un concours de babyfoot peut être un moment plaisant... ou pas si l'on est dans l'équipe perdante ! Mais ce n'est qu'un moment qui, à lui seul, ne permet pas de créer une réelle cohésion d'équipe. D'ailleurs, des collaborateurs n'auront plaisir à jouer ensemble que s'ils s'entendent bien au préalable. Une démarche de prévention des risques psychosociaux cohérente doit s'appuyer sur **des actions préventives, plutôt que curatives**. La ligne managériale peut, par exemple, favoriser durablement

l'engagement de son équipe en soutenant ses collaborateurs, en leur témoignant de la reconnaissance et en permettant de donner du sens à leur travail. Comment s'y prendre ? Être présent dans les moments difficiles, faire preuve d'indulgence et de discernement en cas d'erreur, être disponible, à l'écoute, reconnaître les savoir-faire, l'expérience, l'investissement et les résultats des salariés, expliquer les objectifs, donner une place aux salariés dans les décisions, débattre des critères de qualité...

# LE ZOOM



## Les actions de prévention sont de 3 natures

**Technique** : il s'agit de s'assurer que les salariés disposent du matériel et des outils nécessaires pour accomplir les tâches confiées. Dans un service hospitalier d'infectiologie, par exemple, manquer de masques, de blouses ou de seringues a nécessairement un impact sur le stress des soignants.

**Humaine** : ces actions concernent les compétences des collaborateurs. Il s'agit de veiller à leur employabilité et de leur proposer de développer leurs compétences avec des formations adaptées. Pour utiliser un nouveau logiciel de gestion par exemple, il est indispensable d'en comprendre l'objectif et d'apprendre à l'utiliser.

**Organisationnelle** : le rythme de travail, les interactions entre les équipes, le rôle du manager.. entrent dans cette catégorie. Par exemple, si l'accueil, l'attente et l'orientation des clients sont mal organisés dans un magasin, la clientèle sera au mieux agacée et au pire agressive. La mise en place d'un vigile et la formation du personnel pour gérer les clients agressifs agissent sur les conséquences, mais pas sur les causes. La véritable solution est à trouver dans une réorganisation de l'accueil clientèle et une meilleure qualification des besoins.



## En conclusion.



Veiller au confort du personnel et partager des moments de convivialité c'est important, mais pas suffisant ! Mettre des corbeilles de fruits à disposition des salariés, installer des plantes vertes ou proposer des tournois sportifs sont des actions centrées sur les «à-côtés» du travail. Ces actions périphériques n'apportent pas de solutions concrètes et durables aux problèmes rencontrés quotidiennement par les salariés dans leur travail. Elles sont insuffisantes pour traiter les causes

principales des risques psychosociaux : une charge de travail trop intense, des dysfonctionnements organisationnels, des problèmes de management... Tout salarié a besoin de se sentir estimé et reconnu pour son travail, non seulement de la part des clients, usagers ou patients, mais aussi de la part de sa hiérarchie et de ses collègues. Pour agir sur les causes plutôt que sur les conséquences, une démarche en quatre points peut être menée :

1

**Comprendre l'intérêt pour l'entreprise d'une telle démarche :** Envies RH espère avoir contribué avec ce guide à votre sensibilisation sur la problématique des risques psychosociaux.

2

**Évaluer les risques psychosociaux présents dans l'entreprise :** comprendre et analyser les situations réelles de travail est le préalable indispensable à la conduite d'une démarche de prévention efficace.

3

**Construire un plan d'action :** il s'appuie sur le diagnostic issu de l'évaluation et formalise des actions concrètes de prévention.

4

**Entrer dans un processus d'amélioration continue :** veiller à l'application du plan d'action et l'enrichir, se doter d'indicateurs de suivi, réévaluer régulièrement les risques...

Prévenir les risques psychosociaux, c'est plus subtil qu'il n'y paraît !

Pour amorcer votre réflexion sur la situation dans votre entreprise, Envies RH vous propose de compléter un formulaire d'autodiagnostic. Prêt à passer à l'action ?

## Autodiagnostic.

### Dans mon entreprise, en tant que dirigeant ou DRH :

1	Le Document Unique, ou DUERP, a été mis à jour depuis moins d'un an.	OUI / NON
2	Le taux d'absentéisme pour raisons de santé (c'est-à-dire hors formation, congés payés, congés maternité/paternité, activités syndicales...) est calculé.	OUI / NON
3	Si oui, il est stable (pas de dégradation brutale du type doublement du taux en 6 mois).	OUI / NON
4	Le turn-over est quantifié.	OUI / NON
5	Si oui, il est stable et dans la moyenne de mon secteur d'activité (pas d'augmentation brutale ou taux inférieur à 15%).	OUI / NON
6	Dans l'année, je n'ai déploré aucun acte de violence envers mes collaborateurs de la part d'usagers, de patients, de clients ou de collègues.	OUI / NON
7	Comme avec mon banquier ou mon comptable, j'ai au moins un échange par an avec le médecin de prévention	OUI / NON
8	La charge de travail est un sujet d'échanges réguliers dans les équipes et avec les partenaires sociaux.	OUI / NON

Retrouvez les résultats sur la page suivante ➡

## Résultats de l'autodiagnostic.

### ☰ Vous avez répondu OUI à toutes les questions ?

BRAVO ! Vous faites partie des 45% d'entreprises pour qui le DUERP est mis en place ou à jour (source DARES – 2019). Dans votre entreprise, des actions de prévention des risques psychosociaux sont en place. Attention toutefois, les risques professionnels sont évolutifs. Continuez à rester vigilants !

Profitez d'un échange gratuit et de conseils pour maintenir vos résultats en cliquant [ICI](#).

### ☰ Vous avez répondu NON à 1 ou 2 questions ?

A priori, dans votre entreprise, il semble déjà y avoir des actions en faveur de la prévention. C'est un bon début !

A quelle(s) question(s) avez-vous répondu NON ? C'est sur ces points qu'il faut agir. Absentéisme ? Violences ? Evaluation des risques psychosociaux ?

Vous souhaitez aller plus loin ? RDV découverte offert pour identifier vos prochaines étapes.

### ☰ Vous avez répondu NON à au moins 3 questions ?

Il est temps de sortir de la fatalité et de penser prévention !

Envies RH peut vous accompagner pour mettre en place des actions : mise à jour du Document Unique, diagnostic RPS, analyse de vos données sociales, formation de sensibilisation aux risques psychosociaux à destination de la direction, des managers, des élus... , etc...

Vous avez besoin de faire un point ? Je vous offre un RDV de 30 minutes pour débriefer vos résultats d'autodiagnostic et clarifier vos actions prioritaires.



©Caroline Ablain

**Laurie Vaudoiset,**  
Fondatrice et dirigeante d'**Envies**<sup>RH</sup>

## Témoignages.

### ☰ **Virginie – Directrice établissement – secteur de la santé**

Nous avons été confrontés à des tensions dans les équipes et à une détérioration progressive du climat social de l'établissement. Nous avons alors sollicité Envies RH pour nous aider à construire et mettre en œuvre un plan d'action sur la Qualité de Vie au Travail. Nous sommes pleinement satisfaits de ce travail. Nous avons particulièrement apprécié la méthode collaborative mise en œuvre, l'opérationnalité du plan d'actions, et le relationnel avec la consultante.

### ☰ **Cédric – Directeur – secteur de l'énergie**

J'avais des collaborateurs en difficulté dans une équipe : tensions, clivages. Après échanges avec le médecin du travail, j'ai décidé d'agir. J'ai fait appel à Envies RH pour réaliser un diagnostic sur les risques psychosociaux et ainsi identifier clairement les sujets prioritaires. J'ai beaucoup apprécié la finesse d'analyse du diagnostic. J'ai mis en œuvre les actions préconisées et aujourd'hui, les clivages dans l'équipe ont disparu et toute l'équipe est capable de travailler ensemble efficacement !

### ☰ **Philippe – Directeur général – secteur informatique**

J'ai travaillé avec Envies RH pour mettre à jour le Document Unique et faire évoluer les pratiques managériales autour de l'entretien professionnel. Je suis pleinement satisfait de la qualité de ce travail. Cela a permis d'aller au-delà des obligations réglementaires et d'en faire de réels sujets d'échange dans l'entreprise.

**Restons en contact et continuons  
la discussion sur LinkedIn :**  
<https://www.linkedin.com/in/laurievaudoiset/>

# Envies<sup>RH</sup>

L'humain est au cœur de mes interventions et de ma conception de l'entreprise.

Je suis signataires de la Charte régionale d'engagement

« Prévention des risques psychosociaux ».

## Santé, risques psychosociaux et qualité de vie au travail

- ≡ Diagnostic, plan d'action,  
et pilotage de la démarche
- ≡ Intégration des RPS dans le DUERP
- ≡ Sensibilisation et formation

## Gestion et développement des compétences

## Accompagnement des managers

*« Pour une résolution durable des difficultés,  
j'axe mes interventions sur le collectif.  
Je crois en l'humain et en sa capacité à trouver  
les solutions pour lui-même. »*

*Laurie Vaudoiset, fondatrice et dirigeante d'Envies<sup>RH</sup>*

Laurie VAUDOISSET

contact@enviesrh.fr | 06 28 26 50 90

Parc d'activités de Beaujardin | 35410 Châteaugiron

Découvrez l'ensemble de notre offre sur  
**www.enviesrh.fr**