

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

Dans le domaine de la prévention des risques professionnels, l'INRS est un organisme scientifique et technique qui travaille, au plan institutionnel, avec la CNAMTS, les Carsat, Cram, CGSS et plus ponctuellement pour les services de l'État ainsi que pour tout autre organisme s'occupant de prévention des risques professionnels.

Il développe un ensemble de savoir-faire pluridisciplinaires qu'il met à la disposition de tous ceux qui, en entreprise, sont chargés de la prévention : chef d'entreprise, médecin du travail, CHSCT, salariés.

Face à la complexité des problèmes, l'Institut dispose de compétences scientifiques, techniques et médicales couvrant une très grande variété de disciplines, toutes au service de la maîtrise des risques professionnels.

Ainsi, l'INRS élabore et diffuse des documents intéressant l'hygiène et la sécurité du travail : publications (périodiques ou non), affiches, audiovisuels, multimédias, site Internet... Les publications de l'INRS sont distribuées par les Carsat.

Pour les obtenir, adressez-vous au service Prévention de la caisse régionale ou de la caisse générale de votre circonscription, dont l'adresse est mentionnée en fin de brochure.

L'INRS est une association sans but lucratif (loi 1901) constituée sous l'égide de la CNAMTS et soumise au contrôle financier de l'État. Géré par un conseil d'administration constitué à parité d'un collègue représentant les employeurs et d'un collègue représentant les salariés, il est présidé alternativement par un représentant de chacun des deux collèges. Son financement est assuré en quasi-totalité par le Fonds national de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.

Les caisses d'assurance retraite et de la santé au travail (Carsat), les caisses régionales d'assurance maladie (Cram) et caisses générales de sécurité sociale (CGSS)

Les caisses d'assurance retraite et de la santé au travail, les caisses régionales d'assurance maladie et les caisses générales de sécurité sociale disposent, pour participer à la diminution des risques professionnels dans leur région, d'un service Prévention composé 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, ils sont en mesure de conseiller et, sous certaines conditions, de soutenir les acteurs de l'entreprise (direction, médecin du travail, CHSCT, etc.) dans la mise en œuvre des démarches et outils de prévention les mieux adaptés à chaque situation. Ils assurent la mise à disposition de tous les documents édités par l'INRS.

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).

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

Sandrine Guyot, INRS
Valérie Langevin, INRS
Anne Montagnez, INRS

Ont apporté leur contribution à la réalisation de cette brochure les personnes suivantes :

S. Auffinger (Carsat Centre), M. Baulac (Carsat Centre), C. Bonnaud (Carsat Auvergne), M. François (INRS),
I. Minaberry (Carsat Aquitaine), F. Mirobolant (Carsat Midi-Pyrénées), I. Sagot (Cramif),
C. Vadeboin (Carsat Rhône-Alpes), L. Weibel (Carsat Alsace-Moselle).

Les auteurs remercient les personnes ressources « Risques psychosociaux » des services Prévention des Carsat, CGSS et de la Cramif, pour leurs remarques constructives, et également Brigitte Andéol-Aussage (INRS), Marianne Dvorianoff (AMT 37), Marie Murcia (APST Centre) pour l'expertise qu'elles ont apportée aux auteurs et contributeurs au cours de l'élaboration de la brochure.

Sommaire

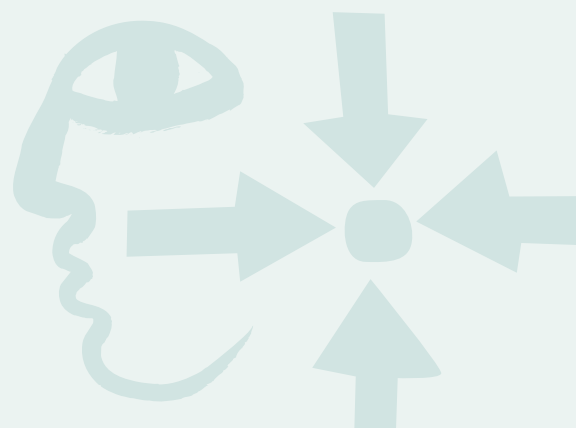
<i>Guide d'utilisation</i>	6
Qui doit renseigner la grille d'évaluation ?	8
Comment utiliser la grille d'évaluation ?	8
À quoi être attentif lors des échanges ?	9
Synthèse de l'évaluation des facteurs RPS par unité de travail	9
<i>Grille d'évaluation des facteurs de risques psychosociaux par unité de travail</i>	
Intensité et complexité du travail	13
Horaires de travail difficiles	16
Exigences émotionnelles	18
Faible autonomie au travail	20
Rapports sociaux au travail dégradés	22
Conflits de valeurs	24
Insécurité de l'emploi et du travail	25
<i>Tableau de synthèse de l'évaluation des facteurs de risques psychosociaux par unité de travail</i>	27
<i>Annexe – Tableau de bord des actions de prévention des risques psychosociaux</i>	30
<i>Pour en savoir plus</i>	43

Les risques psychosociaux (RPS) – stress, harcèlement, agression... –

peuvent être difficiles à appréhender. Il n'en demeure pas moins que l'employeur doit, au même titre que les autres risques professionnels, les évaluer et les intégrer dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUER). Leur évaluation contribue au processus continu de prévention et d'amélioration de la santé, de la sécurité et des conditions de travail des salariés dans l'entreprise.

Pour aider les entreprises dans cette démarche, l'outil RPS-DU permet à l'entreprise 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 et d'un tableau de bord avec des exemples d'actions possibles.

Cet outil est conçu pour des entreprises de plus de 50 salariés. Pour les entreprises de moins de 50 salariés, des outils spécifiques sont disponibles sur le site www.travailler-mieux.gouv.fr, rubrique dédiée aux petites entreprises, page « Risques psychosociaux ».



Guide d'utilisation

La grille d'évaluation des facteurs de risques psychosociaux (voir p.13) a été conçue pour permettre à l'entreprise de repérer et évaluer les facteurs de risques psychosociaux, à partir 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 2011¹ (voir encadré ci-contre).

Cette grille d'évaluation recense sept² 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

Chaque grande famille de facteurs de risque est décomposée en sous-thèmes spécifiques (voir tableau de synthèse, p. 27).

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, un commentaire accompagne chaque question.

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)³.

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 schéma suivant permet d'établir les correspondances entre le symbole « smiley » et d'autres codages éventuels. Dans ce cas, pour chaque question, il est conseillé de se reporter au schéma ci-dessous pour s'assurer de la bonne conversion.

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

¹ Michel Gollac et 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. Rapport téléchargeable sur le site : www.college-risquespsychosociaux-travail.fr/rapport-final,fr,8,59.cfm

² L'axe « Intensité et temps de travail » du rapport précité a été divisé en deux.

³ Le critère de gravité n'est pas retenu dans la grille proposée.

Bases sur lesquelles la grille d'évaluation a été élaborée

Cette grille d'évaluation est inspirée des travaux du rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail publié en 2011. Ce collège a été constitué en fin d'année 2008 à la demande du ministère en charge du Travail pour disposer d'un système de suivi, notamment statistique, sur les risques psychosociaux. Il a réuni plusieurs chercheurs français et internationaux de disciplines différentes (sociologues, économistes, statisticiens, psychologues, ergonomes, épidémiologistes, médecins...) bénéficiant d'une reconnaissance scientifique attestée. Le rapport du Collège d'expertise s'est fondé sur une vaste revue de la littérature scientifique internationale dans différents domaines et sur des auditions de personnalités scientifiques et de membres d'organisations représentant les salariés et les employeurs. Les facteurs psychosociaux de risque au travail ainsi identifiés ont été regroupés autour de 6 axes. Ils sont relatifs à l'intensité du travail et au temps de travail, aux exigences émotionnelles, à une autonomie insuffisante, à la mauvaise qualité des rapports sociaux au travail, aux conflits de valeurs et à l'insécurité de la situation de travail.

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	Commentaires (illustrations par des situations de travail, propositions d'actions...)
<p>1. Contraintes de rythmes de travail</p> <p>Les salariés sont-ils soumis à des contraintes de rythmes élevés ?</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>	☺	☹	☹	☹	

Qui doit renseigner la grille d'évaluation ?

Comme pour les autres risques professionnels, le chef d'entreprise est seul responsable de l'évaluation des risques. Il assure le pilotage de cette évaluation ou peut confier cette mission à une personne ressource en interne (animateur sécurité, fonctionnel des ressources humaines...).

Le chef d'entreprise peut également s'appuyer sur les membres du CHSCT ou les délégués du personnel, le médecin du travail, l'infirmière du travail, les ergonomes ou psychologues du travail IPRP⁴ du service de santé au travail ainsi que sur l'ensemble des personnes qu'il jugera utile d'impliquer dans son entreprise (service de sécurité au travail, bureau des méthodes, service des ressources humaines⁵, assistante sociale...). Ces différents acteurs peuvent être réunis en un groupe pluridisciplinaire, chargé d'accompagner la personne ressource, pilote de la démarche (voir *Risques psychosociaux et document unique. Vos questions, nos réponses*, ED 6139, INRS).

À côté du groupe pluridisciplinaire pouvant être mis en place pour prendre en charge l'ensemble de la démarche, des groupes de travail par unités de travail doivent être constitués. Ce sont eux qui réalisent l'évaluation pour leur unité. Chacun d'eux est composé de salariés volontaires, reflétant la composition de l'unité de travail et capables de rapporter le point de vue de ses membres. Le nombre de participants doit tenir compte de la taille de l'unité de travail mais être limité pour favoriser les échanges.

Comment utiliser la grille d'évaluation ?

Avant de présenter la grille d'évaluation au groupe de salariés de l'unité de travail, l'animateur⁶ resitue son utilisation dans le cadre de la démarche générale d'évaluation des risques professionnels : objectifs de l'évaluation des risques psychosociaux, rôle des différents acteurs, planning prévisionnel, modalités d'information des résultats de l'évaluation auprès du personnel...

L'animateur passe ensuite en revue la grille, famille de facteurs de risque par famille de facteurs de risque. Il lit les questions correspondantes à chaque sous-thème. Il explicite la question en lisant le paragraphe qui lui est associé et indique les différentes modalités de réponse proposées. Il s'agit de repérer ce qui dans la réalisation du travail peut amener les salariés à être confrontés à la situation décrite dans la question posée. Aussi, l'animateur interrogera les membres du groupe sur les situations concrètes de travail qui, de leur point de vue, sont les plus caractéristiques de la question posée.

L'animateur synthétise les échanges et les note dans la colonne « commentaires » attenante à la question évoquée. Ces remarques peuvent apporter des précisions sur les difficultés rencontrées par les salariés de l'unité de travail et permettront d'alimenter la réflexion à venir sur des propositions d'action. Les solutions concrètes formulées par les salariés eux-mêmes seront également indiquées dans cette dernière colonne du tableau.

Enfin, l'animateur choisit, avec les membres du groupe de travail, le type et le niveau du codage retenus et le reporte dans la case correspondante.

La grille d'évaluation proposée n'est pas un « questionnaire » ; les questions formulées s'adressent à un groupe de travail et les réponses apportées le sont après une délibération collective.

⁴ Intervenant en prévention des risques professionnels.

⁵ 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...). D'autre part, ils seront partie prenante dans la mise en œuvre du plan d'actions.

⁶ L'animateur de ces groupes de travail est, de préférence, la personne ressource désignée par le chef d'entreprise pour piloter la démarche d'évaluation.

À quoi être attentif lors des échanges ?

À la libre expression de chacun

L'évaluation des facteurs de risques psychosociaux doit être issue des échanges portant sur les situations réelles de travail au sein des unités de travail. Elle implique que les membres du groupe de travail puissent s'exprimer, sans entrave ni censure, sur les dimensions concrètes du travail évoquées dans la grille. Dans la conduite des échanges, l'animateur doit maintenir une position neutre et impartiale et rechercher le consensus. Il doit également valider systématiquement auprès du groupe de travail chacune des réponses reportées dans la grille ainsi que la synthèse des échanges notée dans la colonne « commentaires », en respectant l'anonymat de chacun. Si les échanges ne permettent pas d'aboutir à un accord sur la réponse à une question, les raisons des divergences sont indiquées dans cette même colonne.

Au risque de digressions

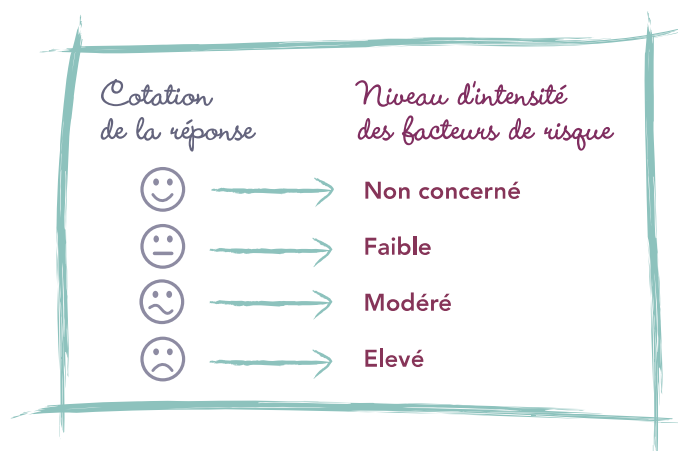
La richesse des échanges peut conduire à des digressions. Le rôle de l'animateur est de recentrer les échanges sur la question posée et de renseigner la grille d'évaluation dans son intégralité. Si des éléments sont apportés sur un facteur de risque abordé plus loin dans la grille, il invitera les membres du groupe à y revenir le moment venu.

Si un groupe pluridisciplinaire a été mis en place, l'animateur peut se faire aider par l'un de ses membres. En effet, le travail en binôme permet de répartir les différentes fonctions d'animation : distribution de la parole, régulation, reformulation, prise de notes et synthèse des échanges du groupe.

Synthèse de l'évaluation des facteurs 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 (p. 27). Ce tableau permet de repérer aisément les facteurs de risques psychosociaux sur lesquels il sera sans doute nécessaire de travailler en priorité.

Afin de respecter la cohérence avec l'évaluation des autres risques professionnels, les réponses sont converties en niveau d'intensité.



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

Grille d'évaluation
des facteurs de risques
psychosociaux
par unité de travail











Grille d'évaluation













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	Commentaires (illustrations par des situations de travail, propositions d'actions...)
<p>1. Contraintes de rythmes de travail</p> <p>Les salariés sont-ils soumis à des contraintes de rythmes élevés ?</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>2. Niveau de précision des objectifs de travail</p> <p>Les objectifs des salariés sont-ils clairement définis ?</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>					


	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui	Commentaires (illustrations par des situations de travail, propositions d'actions...)
<p>3. Adéquation des objectifs de travail avec les moyens et les responsabilités</p> <p>Les objectifs fixés sont-ils compatibles avec les moyens et responsabilités alloués aux salariés pour les atteindre ?</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>4. Compatibilité des instructions de travail entre elles</p> <p>Les salariés reçoivent-ils des instructions, des ordres ou demandes qui peuvent être contradictoires entre eux ?</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>5. Gestion de la polyvalence</p> <p>Les salariés sont-ils amenés à changer de tâches, de postes ou de fonctions à l'improviste pour répondre aux contraintes du moment ?</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>					

	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui	Commentaires (illustrations par des situations de travail, propositions d'actions...)
<p>6. Interruption dans le travail</p> <p>Les salariés sont-ils fréquemment interrompus au cours de leur travail par des tâches non prévues ?</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>7. Attention et vigilance dans le travail</p> <p>Les salariés exercent-ils des activités qui nécessitent une attention soutenue ou une vigilance permanente ?</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>	☺	☹	☹	☹	

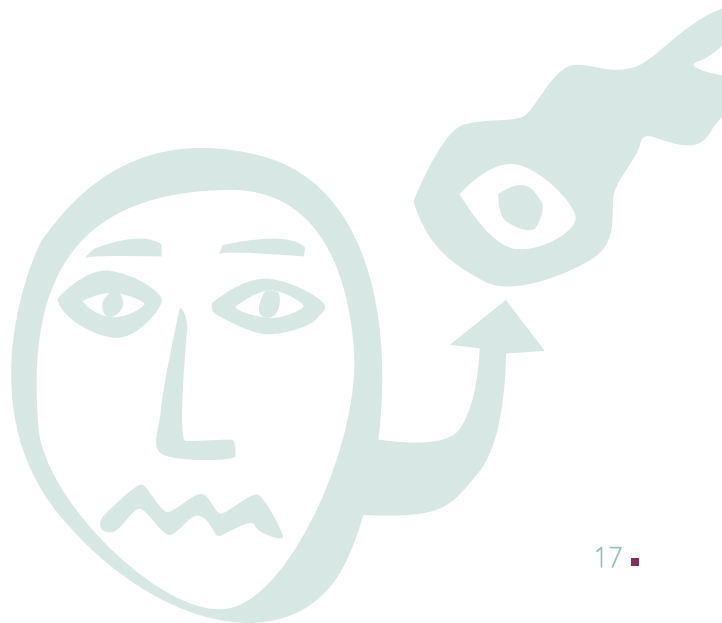


Horaires de travail difficiles

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	Commentaires (illustrations par des situations de travail, propositions d'actions...)
<p>8. Durée hebdomadaire du travail</p> <p>Arrive-t-il que les salariés travaillent plus de 45 heures par semaine ?</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>9. Travail en horaires atypiques</p> <p>Les salariés sont-ils soumis à des horaires de nuit, alternants ou décalés ?</p> <p>Certains types d'horaires de travail ont des répercussions sur la santé physique et mentale des salariés. C'est par exemple les 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 (11h-15h puis 18h-21h, par exemple) ou du travail sur appel (absence d'horaire pré-établi).</p>					
<p>10. Extension de la disponibilité en dehors des horaires de travail</p> <p>Les salariés sont-ils contactés en dehors des horaires de travail pour des raisons professionnelles ?</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>					

	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui	Commentaires (illustrations par des situations de travail, propositions d'actions...)
<p>11. Prévisibilité des horaires de travail et anticipation de leur changement</p> <p>Les salariés connaissent-ils suffisamment à l'avance leurs horaires de travail ou les changements éventuels de leur planning de travail ?</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>12. Conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle</p> <p>L'entreprise permet-elle aux salariés de concilier vie professionnelle et vie personnelle ?</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.</p> <p>Ces commodités peuvent les aider à remplir des obligations extraprofessionnelles (familiales, médicales, administratives...).</p>	☹	☹	☹	☺	

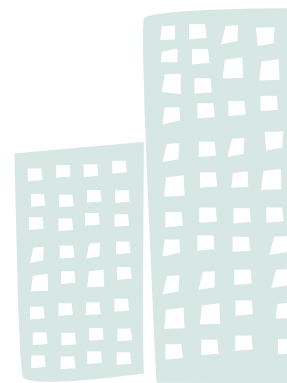


Exigences émotionnelles

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	Commentaires (illustrations par des situations de travail, propositions d'actions...)
<p>13. Tensions avec le public</p> <p>Les salariés sont-ils confrontés à des situations de tension (avec des clients, usagers, patients...) dont ils se plaignent ?</p> <p>La mauvaise qualité de service, des délais d'attente jugés trop longs... peuvent susciter le mécontentement du public et créer des tensions avec les salariés (altercations verbales et/ou physiques...). Ces heurts sont susceptibles d'avoir des répercussions sur le travail des salariés (interruption ponctuelle de l'activité, augmentation des erreurs, démobilité professionnelle, dégradation du climat de travail, des relations professionnelles...).</p>					
<p>14. Confrontation à la souffrance d'autrui</p> <p>Dans le cadre de leur activité professionnelle, les salariés sont-ils amenés à devoir traiter la situation de personnes en souffrance (physique, psychologique ou sociale) ?</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... Cela peut profondément ébranler les salariés et réduire leur investissement dans leur travail.</p>					

	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui	Commentaires (illustrations par des situations de travail, propositions d'actions...)
<p>15. Maîtrise des émotions</p> <p>Dans leur travail, les salariés se doivent-ils de « faire bonne figure » en toutes circonstances ?</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>	☺	☹	☹	☹	



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	Commentaires (illustrations par des situations de travail, propositions d'actions...)
<p>16. Autonomie dans la tâche</p> <p>Les salariés ont-ils des marges de manœuvre dans la manière de réaliser leur travail dès lors que les objectifs sont atteints ?</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>17. Autonomie temporelle</p> <p>Les salariés peuvent-ils interrompre momentanément leur travail quand ils en ressentent le besoin ?</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>					

	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui	Commentaires (illustrations par des situations de travail, propositions d'actions...)
<p>18. Utilisation et développement des compétences</p> <p>Les salariés peuvent-ils utiliser leurs compétences professionnelles et en développer de nouvelles ?</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>	☹️	😞	😐	😊	















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'organisation 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,
- le niveau de civilité régnant dans l'entreprise,
- la valorisation par l'organisation des compétences des salariés, et de leur efficacité dans leur travail, 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	Commentaires (illustrations par des situations de travail, propositions d'actions...)
<p>19. Soutien de la part des collègues</p> <p>Les relations entre collègues sont-elles bonnes (confiance, entraide, convivialité au sein des équipes) ?</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. Selon les contextes, le collectif de travail peut jouer un rôle d'intégration sociale, en favorisant les solidarités et les moments de convivialité. À l'inverse, il peut être le cadre de tensions, de rivalités ou de concurrence, devenant dès lors un facteur de risque pour la santé mentale des salariés.</p>	☹️	😐	😐	😊	

	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui	Commentaires (illustrations par des situations de travail, propositions d'actions...)
<p>20. Soutien de la part des supérieurs hiérarchiques</p> <p>Les salariés reçoivent-ils un soutien de la part de l'encadrement ?</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, régler des difficultés imprévues, arbitrer des intérêts divergents, modérer des conflits...). L'absence de soutien d'un supérieur peut créer un sentiment d'isolement, de frustration, de lassitude ou d'injustice chez les salariés.</p>					
<p>21. Violence interne au travail</p> <p>Règne-t-il un climat de courtoisie et de respect mutuel entre les salariés de l'entreprise (absence de propos ou d'attitudes blessantes, discriminatoires...)?</p> <p>La violence interne est relative à l'ensemble des attitudes, comportements, actes hostiles qui se manifestent sur le lieu de travail entre les salariés de l'entreprise, quels que soient leurs niveaux hiérarchiques. Il peut s'agir d'atteintes dégradantes, de comportements méprisants, discriminatoires, voire de harcèlement moral ou sexuel. Cette violence, quelle qu'en soit sa forme, est symptomatique d'une dégradation des relations sociales dans l'entreprise. Elle peut porter atteinte à la santé physique et mentale des salariés.</p>					
<p>22. Reconnaissance dans le travail</p> <p>Les salariés reçoivent-ils des marques de reconnaissance de leur travail de la part de l'entreprise ?</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>					

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	Commentaires (illustrations par des situations de travail, propositions d'actions...)
<p>23. Qualité empêchée</p> <p>Les salariés considèrent-ils qu'ils font un travail de qualité ?</p> <p>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>24. Travail inutile</p> <p>Les salariés estiment-ils en général que leur travail est reconnu comme utile ?</p> <p>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>					

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	Commentaires (illustrations par des situations de travail, propositions d'actions...)
<p>25. Insécurité socio-économique (emploi, salaire, carrière...)</p> <p>Les salariés sont-ils confrontés à des incertitudes quant au maintien de leur activité dans les prochains mois ?</p> <p>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>26. Conduite du changement dans l'entreprise</p> <p>Les changements sont-ils suffisamment anticipés, accompagnés, et clairement expliqués aux salariés ?</p> <p>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>					



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

Niveau d'intensité des facteurs de risque

Non concerné	Faible	Modéré	Élevé
			

Famille de facteurs de RPS

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. Violence interne au travail
- 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

• ANNEXE •

Tableau de bord
des actions de prévention
des risques psychosociaux

• ANNEXE •

Tableau de bord des actions de prévention des risques psychosociaux

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 et le plan d'actions qui en découle.

Le tableau de bord proposé ici peut être utilisé comme support pour l'élaboration du programme d'actions de prévention des risques psychosociaux. Il regroupe des exemples d'actions possibles, celles engagées ou retenues par l'entreprise et des informations sur les délais et les personnes en charge de la réalisation des actions. Il permet également 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 bord ?

Pour chaque sous-thème de familles de facteurs de risque, le niveau d'intensité déterminé par le groupe de travail est reporté. 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 modification.

Si aucune action n'a été engagée ou si certaines s'avèrent insuffisantes, des propositions d'actions doivent être formulées. Pour alimenter la réflexion, des exemples d'actions sont donnés dans le tableau de bord. Ces exemples ne constituent en aucun cas une liste exhaustive des actions à engager ; leur valeur est simplement illustrative. Le chef d'entreprise, aidé par le pilote ou le groupe pluridisciplinaire, devra également s'appuyer sur les propositions des groupes de travail de chaque unité.


Ce travail doit aboutir à un plan d'actions concret et adapté aux résultats de l'évaluation des situations de travail.

Certaines actions pourront être spécifiques à certaines unités de travail, compte tenu de leurs caractéristiques ; d'autres, en revanche, pourront 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).

Pour être complet, le plan d'actions doit inclure les délais de réalisation ainsi que la (ou les) personnes en charge de leur réalisation.

Extrait du tableau de bord 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 le tableau de bord de son unité de travail A pour le sous-thème « Contraintes de rythmes de travail ».



	Niveau de risque	Exemples d'actions	Actions de prévention déjà existantes	Actions retenues par l'entreprise	Délais de réalisation	Personnes en charge de la réalisation
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). 	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

Intensité et complexité du travail

	Niveau de risque	Exemples d'actions	Actions de prévention déjà existantes	Actions retenues par l'entreprise	Délais de réalisation	Personnes en charge de la réalisation
<p>1. Contraintes de rythmes de travail</p>		<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). 				
<p>2. Niveau de précision des objectifs de travail</p>		<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...). 				
<p>3. Adéquation des objectifs avec les moyens et les responsabilités</p>		<ul style="list-style-type: none"> • 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. • S'assurer que chaque salarié a une vision claire des priorités. 				
<p>4. Compatibilité des instructions de travail entre elles</p>		<ul style="list-style-type: none"> • 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. • 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	Exemples d'actions	Actions de prévention déjà existantes	Actions retenues par l'entreprise	Délais de réalisation	Personnes en charge de la réalisation
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

Horaires de travail difficiles

	Niveau de risque	Exemples d'actions	Actions de prévention déjà existantes	Actions retenues par l'entreprise	Délais de réalisation	Personnes en charge de la réalisation
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	Exemples d'actions	Actions de prévention déjà existantes	Actions retenues par l'entreprise	Délais de réalisation	Personnes en charge de la réalisation
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	Exemples d'actions	Actions de prévention déjà existantes	Actions retenues par l'entreprise	Délais de réalisation	Personnes en charge de la réalisation
<p>13. Tensions avec le public</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Définir une politique d'entreprise envers les incivilités et violences commises à l'encontre des salariés, et communiquer au public les éventuelles poursuites pénales qu'il encourt en cas de violence. • 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 les plannings en s'assurant de la présence systématique d'un responsable et/ou d'un nombre suffisant de salariés pouvant être appelés en renfort en cas de tension ou d'agressions (notamment aux heures d'ouverture et de fermeture). • Mettre en place des procédures ainsi que des moyens d'alerte et de protection adaptés aux situations de travail et aux locaux : hygiaphones, bouton d'urgence, numéro d'urgence... • Aménager les espaces d'accueil du public (lieu d'attente confortable, bon éclairage, issue de secours différente pour les salariés de l'entrée du public...). • Donner la possibilité de faire appel à un collègue ou un supérieur hiérarchique pour prendre le relais auprès d'un client en cas de difficultés. • Permettre les échanges entre collègues ou des débriefings avec le supérieur hiérarchique après une interaction difficile avec un client. • Former les salariés à la gestion des situations de violence externe. • Pour les commerces, garder le minimum d'argent en espèces dans les caisses. 				

	Niveau de risque	Exemples d'actions	Actions de prévention déjà existantes	Actions retenues par l'entreprise	Délais de réalisation	Personnes en charge de la réalisation
14. Confrontation à la souffrance d'autrui		<ul style="list-style-type: none"> • Décharger le salarié, ponctuellement ou définitivement, du suivi d'un cas difficile : relai par un collègue ou par l'encadrement. • 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 (groupe de parole, supervision d'équipe...). • Délivrer une formation adaptée au poste de travail, notamment dans le secteur médico-social (relation d'aide, connaissance des pathologies, addictions...). • Prévoir des parcours professionnels vers des postes moins « exposés » existants ou à créer dans l'entreprise. • Mettre en place un réseau de coordination entre différents services d'une même institution ou interinstitutions pour faciliter le traitement des situations de personnes en détresse. 				
15. Maîtrise des émotions						

Faible autonomie au travail

Faible autonomie au travail

	Niveau de risque	Exemples d'actions	Actions de prévention déjà existantes	Actions retenues par l'entreprise	Délais de réalisation	Personnes en charge de la réalisation
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. 				

Rapports sociaux au travail dégradés

Rapports sociaux au travail dégradés

	Niveau de risque	Exemples d'actions	Actions de prévention déjà existantes	Actions retenues par l'entreprise	Délais de réalisation	Personnes en charge de la réalisation
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"> • De manière générale, encourager le dialogue, l'écoute, la confiance, la transparence, le collectif, l'entraide, l'équité, la reconnaissance, la politesse... et éviter les mises à l'écart et les non-dits. • 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 et à la résolution des conflits. 				

Rapports sociaux au travail dégradés

Rapports sociaux au travail dégradés

	Niveau de risque	Exemples d'actions	Actions de prévention déjà existantes	Actions retenues par l'entreprise	Délais de réalisation	Personnes en charge de la réalisation
21. Violence interne au travail		<ul style="list-style-type: none"> • Bannir la violence sous toutes ses formes et favoriser une culture de respect. • Élaborer une politique contre les violences internes avec les instances représentatives du personnel, le médecin du travail... Veiller à sa mise en œuvre et au suivi de son efficacité. • Analyser les situations de violences internes et leur lien 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. 				
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

Conflits de valeurs

	Niveau de risque	Exemples d'actions	Actions de prévention déjà existantes	Actions retenues par l'entreprise	Délais de réalisation	Personnes en charge de la réalisation
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 réprovoque (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

Insécurité de l'emploi et du travail

	Niveau de risque	Exemples d'actions	Actions de prévention déjà existantes	Actions retenues par l'entreprise	Délais de réalisation	Personnes en charge de la réalisation
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

- Le stress au travail. Le point des connaissances sur... ED 5021
- Et s'il y avait du stress dans votre entreprise ? ED 973
- Stress au travail : les étapes d'une démarche de prévention. ED 6011
- Comment détecter les risques psychosociaux en entreprise ? ED 6086
- Dépister les risques psychosociaux. Des indicateurs pour vous guider. ED 6012
- Prévention des risques psychosociaux : et si vous faisiez appel à un consultant ? ED 6070
- Risques psychosociaux et document unique. Vos questions, nos réponses. ED 6139

Audiovisuels INRS

- Le stress au travail, le démasquer pour le prévenir. DV 0365
- J'ai mal au travail. Stress, harcèlement et violence au travail. DV 0327

Site internet : www.inrs.fr

Plusieurs rubriques se rapportent aux risques psychosociaux :

- « Stress au travail »
- « Harcèlement et violences au travail »
- « Travail et agressions »
- « Suicide en lien avec le travail »



Pour obtenir en prêt les audiovisuels et multimédias et pour commander les brochures et les affiches de l'INRS, adressez-vous au service Prévention de votre Carsat, Cram ou CGSS.

Services Prévention des Carsat et des Cram

Carsat ALSACE-MOSELLE

(67 Bas-Rhin)
14 rue Adolphe-Seyboth
CS 10392
67010 Strasbourg cedex
tél. 03 88 14 33 00
fax 03 88 23 54 13
prevention.documentation@carsat-am.fr
www.carsat-alsacemoselle.fr

(57 Moselle)
3 place du Roi-George
BP 31062
57036 Metz cedex 1
tél. 03 87 66 86 22
fax 03 87 55 98 65
www.carsat-alsacemoselle.fr

(68 Haut-Rhin)
11 avenue De-Lattre-de-Tassigny
BP 70488
68018 Colmar cedex
tél. 03 69 45 10 12
www.carsat-alsacemoselle.fr

Carsat AQUITAINE

(24 Dordogne, 33 Gironde,
40 Landes, 47 Lot-et-Garonne,
64 Pyrénées-Atlantiques)
80 avenue de la Jallière
33053 Bordeaux cedex
tél. 05 56 11 64 36
fax 05 57 57 70 04
documentation.prevention@carsat-aquitaine.fr
www.carsat.aquitaine.fr

Carsat AUVERGNE

(03 Allier, 15 Cantal,
43 Haute-Loire,
63 Puy-de-Dôme)
Espace Entreprises
Clermont République
63036 Clermont-Ferrand cedex 9
tél. 04 73 42 70 76
offredoc@carsat-auvergne.fr
www.carsat-auvergne.fr

Carsat BOURGOGNE et FRANCHE-COMTÉ

(21 Côte-d'Or, 25 Doubs,
39 Jura, 58 Nièvre,
70 Haute-Saône,
71 Saône-et-Loire, 89 Yonne,
90 Territoire de Belfort)
ZAE Cap-Nord, 38 rue de Cracovie
21044 Dijon cedex
tél. 03 80 70 51 32
fax 03 80 70 52 89
prevention@carsat-bfc.fr
www.carsat-bfc.fr

Carsat BRETAGNE

(22 Côtes-d'Armor, 29 Finistère,
35 Ille-et-Vilaine, 56 Morbihan)
236 rue de Châteaugiron
35030 Rennes cedex
tél. 02 99 26 74 63
fax 02 99 26 70 48
drpcdi@carsat-bretagne.fr
www.carsat-bretagne.fr

Carsat CENTRE

(18 Cher, 28 Eure-et-Loir, 36 Indre,
37 Indre-et-Loire, 41 Loir-et-Cher, 45 Loiret)
36 rue Xaintrilles
45033 Orléans cedex 1
tél. 02 38 81 50 00
fax 02 38 79 70 29
prev@carsat-centre.fr
www.carsat-centre.fr

Carsat CENTRE-OUEST

(16 Charente, 17 Charente-Maritime,
19 Corrèze, 23 Creuse, 79 Deux-Sèvres,
86 Vienne, 87 Haute-Vienne)
37 avenue du président René-Coty
87048 Limoges cedex
tél. 05 55 45 39 04
fax 05 55 45 71 45
cirp@carsat-centreouest.fr
www.carsat-centreouest.fr

Cram ÎLE-DE-FRANCE

(75 Paris, 77 Seine-et-Marne,
78 Yvelines, 91 Essonne,
92 Hauts-de-Seine, 93 Seine-Saint-Denis,
94 Val-de-Marne, 95 Val-d'Oise)
17-19 place de l'Argonne
75019 Paris
tél. 01 40 05 32 64
fax 01 40 05 38 84
prevention.atmp@cramif.cnamts.fr
www.cramif.fr

Carsat LANGUEDOC-ROUSSILLON

(11 Aude, 30 Gard, 34 Hérault,
48 Lozère, 66 Pyrénées-Orientales)
29 cours Gambetta
34068 Montpellier cedex 2
tél. 04 67 12 95 55
fax 04 67 12 95 56
prevdoc@carsat-lr.fr
www.carsat-lr.fr

Carsat MIDI-PYRÉNÉES

(09 Ariège, 12 Aveyron, 31 Haute-Garonne,
32 Gers, 46 Lot, 65 Hautes-Pyrénées,
81 Tarn, 82 Tarn-et-Garonne)
2 rue Georges-Vivent
31065 Toulouse cedex 9
tél. 0820 904 231 (0,118 €/min)
fax 05 62 14 88 24
doc.prev@carsat-mp.fr
www.carsat-mp.fr

Carsat NORD-EST

(08 Ardennes, 10 Aube, 51 Marne,
52 Haute-Marne, 54 Meurthe-et-Moselle,
55 Meuse, 88 Vosges)
81 à 85 rue de Metz
54073 Nancy cedex
tél. 03 83 34 49 02
fax 03 83 34 48 70
documentation.prevention@carsat-nordest.fr
www.carsat-nordest.fr

Carsat NORD-PICARDIE

(02 Aisne, 59 Nord, 60 Oise,
62 Pas-de-Calais, 80 Somme)
11 allée Vauban
59662 Villeneuve-d'Ascq cedex
tél. 03 20 05 60 28
fax 03 20 05 79 30
bedprevention@carsat-nordpicardie.fr
www.carsat-nordpicardie.fr

Carsat NORMANDIE

(14 Calvados, 27 Eure, 50 Manche,
61 Orne, 76 Seine-Maritime)
Avenue du Grand-Cours, 2022 X
76028 Rouen cedex
tél. 02 35 03 58 22
fax 02 35 03 60 76
prevention@carsat-normandie.fr
www.carsat-normandie.fr

Carsat PAYS DE LA LOIRE

(44 Loire-Atlantique, 49 Maine-et-Loire,
53 Mayenne, 72 Sarthe, 85 Vendée)
2 place de Bretagne
44932 Nantes cedex 9
tél. 02 51 72 84 08
fax 02 51 82 31 62
documentation.rp@carsat-pl.fr
www.carsat-pl.fr

Carsat RHÔNE-ALPES

(01 Ain, 07 Ardèche, 26 Drôme, 38 Isère,
42 Loire, 69 Rhône, 73 Savoie,
74 Haute-Savoie)
26 rue d'Aubigny
69436 Lyon cedex 3
tél. 04 72 91 96 96
fax 04 72 91 97 09
preventionrp@carsat-ra.fr
www.carsat-ra.fr

Carsat SUD-EST

(04 Alpes-de-Haute-Provence,
05 Hautes-Alpes, 06 Alpes-Maritimes,
13 Bouches-du-Rhône, 2A Corse-du-Sud,
2B Haute-Corse, 83 Var, 84 Vaucluse)
35 rue George
13386 Marseille cedex 5
tél. 04 91 85 85 36
fax 04 91 85 75 66
documentation.prevention@carsat-sudest.fr
www.carsat-sudest.fr

Services Prévention des CGSS

CGSS GUADELOUPE

Immeuble CGRR, Rue Paul-Lacavé, 97110 Pointe-à-Pitre
tél. 05 90 21 46 00 – fax 05 90 21 46 13
lina.palmont@cgss-guadeloupe.fr

CGSS GUYANE

Espace Turenne Radamonthe, Route de Raban,
BP 7015, 97307 Cayenne cedex
tél. 05 94 29 83 04 – fax 05 94 29 83 01
prevention-rp@cgss-guyane.fr

CGSS LA RÉUNION

4 boulevard Doret, 97704 Saint-Denis Messag cedex 9
tél. 02 62 90 47 00 – fax 02 62 90 47 01
prevention@cgss-reunion.fr

CGSS MARTINIQUE

Quartier Place-d'Armes, 97210 Le Lamentin cedex 2
tél. 05 96 66 51 31 et 05 96 66 51 32 – fax 05 96 51 81 54
prevention972@cgss-martinique.fr
www.cgss-martinique.fr

Dans cette brochure, vous trouverez des repères méthodologiques et un outil pratique RPS-DU pour repérer et évaluer les facteurs de risques psychosociaux et les intégrer dans le document unique. Elle donne également des exemples de pistes pour la définition du plan d'actions.

Des questions sur les risques psychosociaux et le document unique ? Consultez notre brochure *Risques psychosociaux et document unique, Vos questions, nos réponses*, ED 6139.



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
www.inrs.fr • info@inrs.fr

Édition INRS ED 6140

1^{re} édition (2013) • réimpression septembre 2014 • 10 000 ex. • ISBN 978-2-7389-2068-3

