



GUIDE PAS À PAS POUR MENER
UNE DÉMARCHE DE PRÉVENTION

des risques psychosociaux

Sommaire

Les risques psychosociaux, de quoi parle-t-on ? 4

Quel est le contexte ? 4

Comment définir les risques psychosociaux ? 5

Comment apparaissent les risques psychosociaux ? 6

Quels enjeux ? 8

FICHE OUTIL 1

Modèle pour l'analyse des risques psychosociaux 9

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

Quelles sont les personnes ressources
à associer à la démarche ? 12

Quelle démarche de prévention ? 14

Comment identifier les risques psychosociaux ? 16

Que faire à l'issue du repérage des sources
de risques psychosociaux ? 18

Quelles actions pour prévenir les risques psychosociaux ? 19

FICHE OUTIL 2

Étapes de construction d'un plan d'action 29

FICHE OUTIL 3

Masque d'une fiche-action 30



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

Quel est le contexte ?

Il n'existe pas de dispositions réglementaires spécifiques concernant les risques psychosociaux.

Ce sont les principes généraux de prévention des risques professionnels du Code du travail qui s'appliquent, notamment ceux ayant trait à la protection de la santé physique et mentale des collaborateurs, comme l'a rappelé la loi du 2 août 2021 pour « renforcer la prévention en santé au travail ».

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

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

De nombreuses mesures ont été lancées par l'État :

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

Aujourd'hui, les organisations sont de plus en plus conscientes de leurs responsabilités et obligations en matière de prévention de ces risques pour la santé physique et mentale des collaborateurs. À la suite de la période de crise Covid-19 de 2020 à 2022, les organisations sont confrontées à des préoccupations nouvelles quant à la prévention des risques professionnels et particulièrement les RPS : en lien avec le contexte sanitaire et économique, mais aussi la diffusion du télétravail.

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



Comment définir les risques psychosociaux ?

Les risques psychosociaux sont des **risques professionnels pouvant avoir des effets sur la santé physique et mentale des collaborateurs exposés.**

Ces effets peuvent se manifester de différentes manières : stress, mal-être, épuisement professionnel (burn-out), dépression, harcèlement, conflits...

Ils peuvent également apparaître tardivement, ce qui rend l'identification de leurs causes plus difficiles.

Comment apparaissent les risques psychosociaux ?

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

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

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

De fait, le travail est une source permanente de « tensions » entre les attentes des collaborateurs et les objectifs de l'organisation, comme l'indique le schéma présenté dans la **FICHE OUTIL N° 1** (voir page 9). Cela fait partie de la vie professionnelle, et en général, des compromis acceptables sont trouvés au quotidien dans l'organisation.



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

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

Quels enjeux ?

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

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



FICHE OUTIL 1

Modèle pour l'analyse des risques psychosociaux

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

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

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

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

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

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



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

Modèle d'identification des sources de tensions et des ressources

L'ENVIRONNEMENT DE L'ORGANISATION

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

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

L'ORGANISATION

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

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

"Situation



SOURCES POTENTIELLES



LES RELATIONS AU TRAVAIL

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

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

- problème"



DE TENSION

LES COLLABORATEURS

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

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

Comment agir pour prévenir les risques psychosociaux dans ma structure ?

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

Si les relations sont trop tendues ou le dialogue social trop dégradé, il est préférable de recréer un lien entre les acteurs avant d'aller plus loin. Au risque de voir la démarche dégrader encore davantage la situation.

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

Quelles sont les personnes ressources à associer à la démarche ?

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

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

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

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

Il est également important d'informer l'inspecteur du travail et le contrôleur de la Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail (CARSAT) de l'initiation de la démarche.

Ils peuvent apporter des recommandations utiles, notamment sur le cadre réglementaire.

LES ACTEURS ET LEURS RÔLES DANS LA MISE EN PLACE DE LA DÉMARCHE DE PRÉVENTION

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



Pourquoi ne pas vous appuyer sur le comité social et économique (CSE) ou la commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT), s'il y en a une, pour jouer le rôle de comité de pilotage ?

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

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

Quelle démarche de prévention ?

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

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

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

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

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

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

Le comité de pilotage pourra également s'appuyer sur l'**OUTIL D'AUTODIAGNOSTIC** remis avec ce guide. Il permettra de situer l'organisation sur la question des risques psychosociaux.



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



Comment identifier les risques psychosociaux ?

Pour identifier les risques psychosociaux, il est nécessaire de pouvoir **échanger avec les collaborateurs et leurs managers**. Ce sont les premiers experts de leur travail. Ils ont une vision précise des situations qui génèrent chez eux des difficultés, du mal-être ou du stress. Il est également important de prendre en compte les situations de télétravail dans l'identification et l'évaluation des RPS.

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

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

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

ATTENTION

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

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



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

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

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

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

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

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



Quelles actions pour prévenir les risques psychosociaux ?

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

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

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

FOCUS SUR LE TÉLÉTRAVAIL

La mise en œuvre du télétravail dans l'organisation doit s'accompagner de mesures de prévention dédiées à la fois pour prévenir les risques d'isolement des collaborateurs mais aussi anticiper les tensions entre télétravailleurs et non-télétravailleurs.

Le télétravail ouvre également des opportunités comme ressources pour réduire certains risques : en limitant les temps de trajet, en favorisant la conciliation vie pro/vie perso, en reconnaissant l'autonomie des collaborateurs.



Définir et partager la stratégie

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

Si le dirigeant ne peut pas tout anticiper, il est important de définir et partager avec les managers et les collaborateurs une stratégie claire pointant les grandes lignes directrices qui vont guider l'organisation dans son environnement économique.

Cela permet à chacun de connaître les **perspectives d'évolution à court, moyen et long termes** et notamment anticiper les évolutions des métiers ou les changements d'organisation à venir.

FOCUS : TROIS NIVEAUX DE PRÉVENTION ?

1

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

On parle de **prévention primaire**.

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

2

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

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

3

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

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

Optimiser la gestion des ressources humaines

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

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

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

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

Les dispositifs d'intégration des nouveaux collaborateurs, même s'ils sont expérimentés, facilitent l'adaptation du nouvel arrivant à son environnement professionnel. L'intégration se construit dès le processus de recrutement, en s'assurant de l'adéquation entre les compétences du futur collaborateur et le travail réel qui sera à réaliser. Différents dispositifs peuvent être mobilisés : parcours d'intégration, livret d'accueil, visite d'organisation, tuteurs référents formés, etc.

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





Repenser l'organisation du travail

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

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

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

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

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



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

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

ORGANISATION HYBRIDE

Tous ces éléments sont d'autant plus importants avec une mise en œuvre plus massive du télétravail dans l'organisation. Plus qu'un simple ajustement individuel, le télétravail est à considérer pleinement comme une modalité d'organisation du travail. Chaque structure doit s'interroger : quelle organisation « hybride » entre présentiel et distanciel permet de répondre au mieux aux objectifs de performance et à la protection de la santé des collaborateurs ?



Agir sur et pour le management

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

Préserver les managers...

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

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

... pour qu'ils soient en capacité de préserver leurs collaborateurs

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

Développer le rôle de soutien des managers

est important pour aider les collaborateurs à faire face aux risques psychosociaux. Cela implique que le manager connaisse la réalité du travail de ses collaborateurs et qu'il soit en capacité de prioriser, d'arbitrer et d'animer le travail.

Le soutien des managers trouve un caractère tangible dans l'appui de ses collaborateurs lors de situations difficiles, tendues ou conflictuelles. Soutenir, c'est aussi favoriser l'expression des collaborateurs et considérer leurs avis et suggestions.

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

- **construire un plan d'action** (voir FICHE OUTIL N° 2, page 29),
- **rédiger les fiches-actions** qui composent le plan d'action (voir FICHE OUTIL N° 3, page 30).

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

RENOUVELER LE MANAGEMENT À L'HEURE DU TRAVAIL HYBRIDE

Les collaborateurs d'une même équipe travaillent à distance et sur site. Les managers doivent repenser leur rôle, leur manière d'animer le collectif de travail et d'interagir avec chaque collaborateur.

Pour cela, les managers doivent être soutenus par l'organisation. Par exemple, c'est l'occasion de renouveler les formations sur le management à distance et formaliser les occasions d'échanges entre pairs.



FICHE OUTIL 2

Étapes de construction d'un plan d'action

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

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

QUELS OBJECTIFS DE PRÉVENTION SONT PRIORITAIRES ?



QUELLES ACTIONS NOUS PERMETTENT D'ATTEINDRE NOS OBJECTIFS ?



QUI SERA CHARGÉ DE MENER L'ACTION ? DANS QUELLE TEMPORALITÉ ?



QUELS MOYENS (HUMAINS, FINANCIERS ET MATÉRIELS) SONT NÉCESSAIRES POUR CHAQUE ACTION ?



COMMENT ALLONS NOUS ÉVALUER L'IMPACT DE CHAQUE ACTION DE PRÉVENTION ?

FICHE OUTIL 3

Masque d'une fiche-action

Objectif de prévention que l'on souhaite atteindre :

.....

Pourquoi ?

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

-
-
-

Action	Sous-action	Responsable	Délais	Critères d'évaluation

Exemple de fiche-action :

Objectif de prévention que l'on souhaite atteindre :

Harmoniser les pratiques managériales

Pourquoi ?

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

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

Action	Sous-action	Responsable	Délais	Critères d'évaluation
Construire un socle de pratiques managériales communes	Mise à jour des délégations	Direction	Mars 2021	Nombre de recours au N+2
	Refonte des fiches de poste des managers	- Direction - DRH	Juin 2022	Entretien annuel d'évaluation
	Réunions managériales d'échanges	DRH	- Immédiat - Chaque trimestre	- Évaluation par les managers - Identification de bonnes pratiques



Ce guide a été rédigé par



www.groupe-vyv.fr

GROUPE
vyv