

« Fondements et difficultés de l'intervention en situation de RPS »



Le programme de cette prochaine heure et quart

Identifier et comprendre les risques psychosociaux au travail

- Bien identifier : de quoi parle-t-on au sujet des RPS ?
- L'origine des risques psychosociaux
- Quelques éléments à prendre en considération, du stress au burnout
- Premier niveau de réponse
- La communication, un générateur de RPS... ou pas!
- Les ressources internes et externes à la structure
- Les complexités de l'intervention

Fin de la présentation, questions et réponses ...

Les Risques psychosociaux : de quoi parle-t-on ?

Selon vous, quels mots clefs reliez-vous à la notion de RPS ?



L'aspect juridique

Le code du travail

En tant qu'employeur, il faut prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des salariés comme l'expliquent les [articles L 4121-1 à 5 du code du travail](#).

Ces dispositions/mesures comprennent :

- des actions de prévention des risques professionnels,
- des actions d'information et de formation
- la mise en place d'une organisation et des moyens adaptés

<https://travail-emploi.gouv.fr/sante-au-travail/prevention-des-risques-pour-la-sante-au-travail/article/risques-psychosociaux>

L'aspect juridique

La prévention des RPS dans la fonction publique

En ce qui concerne la prévention spécifique des RPS, le fondement juridique de l'obligation de prévention dans la fonction publique se trouve dans :

- l'accord du 22 octobre 2013 sur la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique;
- la circulaire du 1er Ministre du 20 mars 2014 qui définit les conditions de mise en œuvre du plan national d'action pour la prévention de RPS dans les trois versants de la fonction publique ;
- la circulaire du Ministre de la FP du 20 mai 2014 ; qui définit les conditions de mise en œuvre de l'accord de 2013 dans la FP d'Etat ;
- la circulaire du Ministre des Affaires sociales et de la santé du 20 novembre 2014 qui définit les conditions de mise en œuvre de l'accord de 2013 dans la FP hospitalière
- la circulaire du Ministre de la décentralisation et de la fonction publique du 25 juillet 2014 qui définit les conditions de mise en œuvre de l'accord de 2013 dans la FP territoriale

<https://www.santetravail-fp.fr/risques-psychosociaux/comprendre/le-cadre-reglementaire>

A quoi faisons-nous référence lorsque l'on parle de RPS ?

- Une notion récente et subjective
- Passage d'une obligation de moyen à une obligation de résultat pour ce qui est de la responsabilité juridique pour l'employeur



Quel est l'impact de conditions de travail favorables et défavorables ?



L'origine des risques psychosociaux

Facteurs de risques des RPS



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

1 Intensité et temps de travail

Surcharge de travail, existence d'objectifs irréalistes ou flous, longues journées de travail, instructions contradictoires, travail en horaires atypiques, imprévisibilité des horaires de travail...



2 Exigences émotionnelles

Tensions avec le public, contact avec la souffrance ou la détresse humaine, exigence de devoir cacher ses émotions...



3 Manque d'autonomie

Faibles marges de manœuvres pour faire son travail, rythme de travail imposé, ne pas pouvoir développer ses compétences, ne pas participer aux décisions...



4 Rapports sociaux au travail dégradés

Relations conflictuelles avec les collègues ou avec la hiérarchie, aucune perspective de carrière, harcèlement moral...



5 Conflits de valeurs

Ne pas être fier de son travail, ne pas pouvoir faire un travail de qualité...



6 Insécurité de la situation de travail

Peur de perdre son emploi, non maintien du niveau de salaire, contrat de travail précaire, restructurations, incertitude sur l'avenir de son métier...

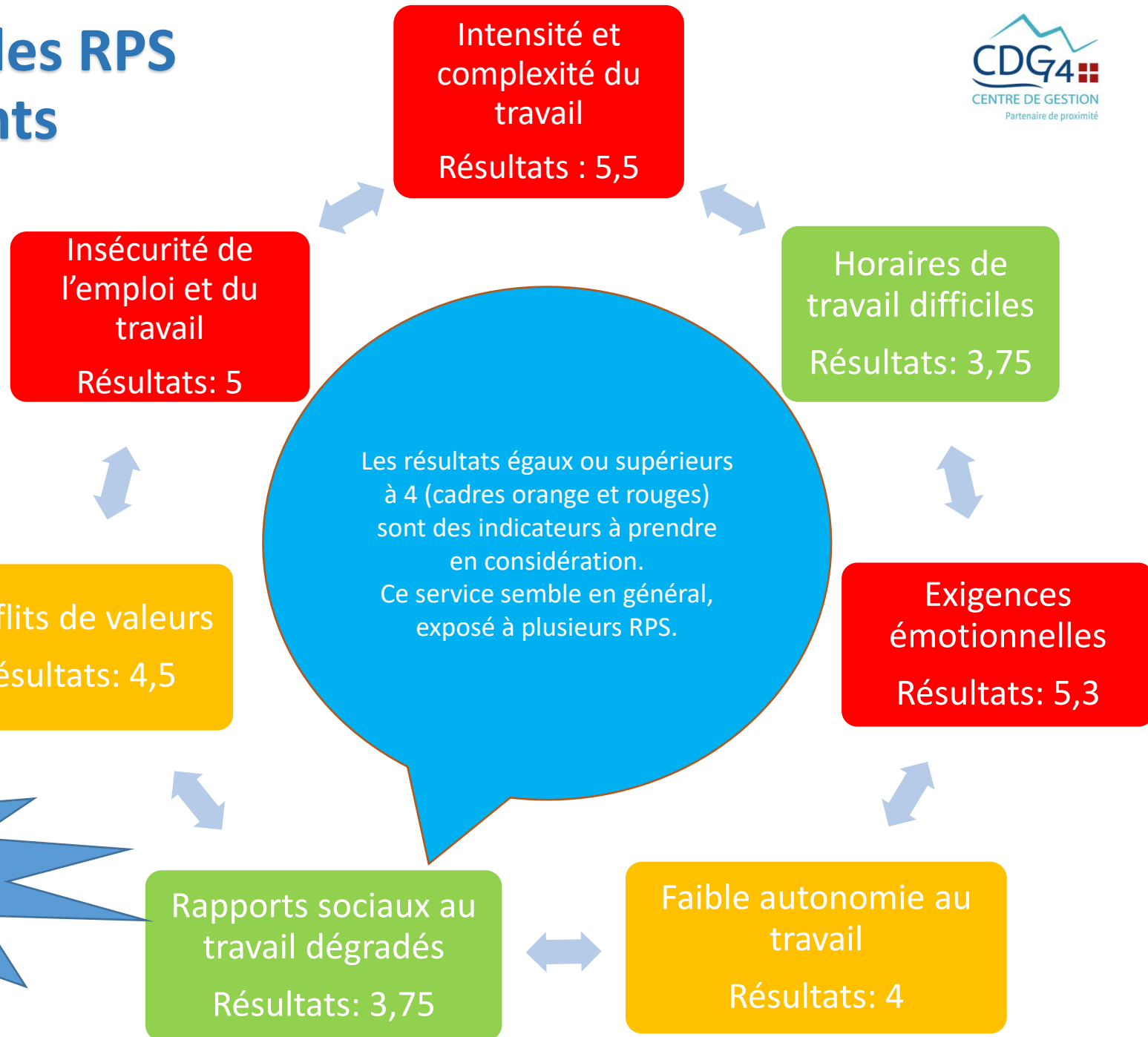


Un exemple d'évaluation des RPS pour un service de 15 agents

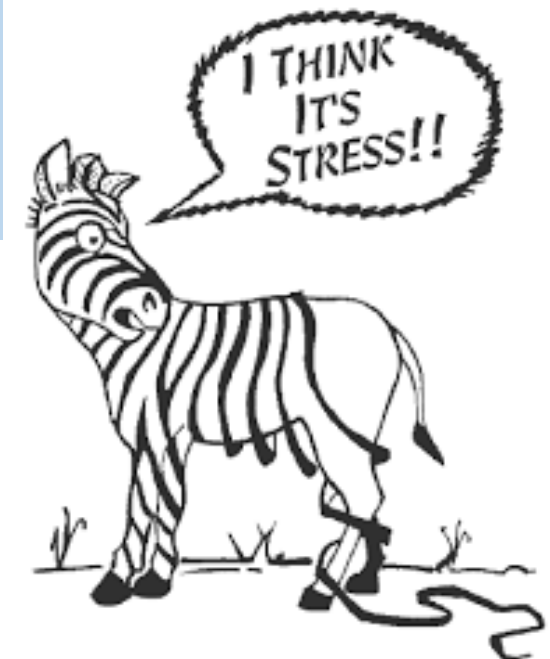
* La moyenne est à 4 (Minimum 1, maximum 7). A noter que plus la note se rapproche de 7, plus il est nécessaire d'être attentif à ce facteur

Comment interprétez-vous les résultats de la slide suivante?

que feriez-vous, que mettriez-vous en place?



Quelques éléments à prendre en considération: Du stress à l'épuisement professionnel en passant par les facteurs psychosociaux



Un « ptit' quizz », vrai ou faux ?

Un peu de stress c'est motivant !

Le stress fait partie du métier !

Seules les personnes fragiles souffrent du stress !

Ce sont surtout les cadres qui souffrent de stress !

Les changements d'organisation de la collectivité peuvent générer du stress !



Stress et caractéristiques inter-individuelles

Le concept de stress et de syndrome général d'adaptation apparaît en 1925, alors qu'Hans Selye étudie la médecine à l'Université de Prague. Il définit le stress comme l'ensemble des moyens physiologiques et psychologiques mis en œuvre par une personne pour s'adapter à un événement donné.

Il est de ce fait, particulièrement important de prendre en considération les caractéristiques individuelles, car chaque personne ne répondra pas au stress de la même manière et ne sera pas impactée par le stress de la même manière. Nous savons que certaines personnes ont des personnalités particulièrement empruntées au stress, alors que d'autres y sont complètement « hermétiques », à minima, en façade...

Des tests comme le CISS (Inventaire de coping pour situations stressantes), permettent de mettre en avant certaines stratégies de faire face aux événements stressant, identifiant 3 grandes familles:

- **Orientation vers l'Emotion**
- **Orientation vers l'Evitement**
- **Orientation vers la Tâche**

Film sur le stress

Le **stress** "survient lorsqu'il y a un **déséquilibre** entre la perception qu'une personne a des **contraintes** imposées par son environnement et la perception qu'elle a de ses propres **ressources** pour y faire face".
Source OMS.

De manière plus générale : « *Le stress est un état d'inquiétude ou de tension mentale causé par une situation difficile. Il s'agit d'une réponse humaine naturelle qui nous incite à relever les défis et à faire face aux menaces auxquels on est confrontés dans notre vie.* »

<https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=Anim-005>

Différence entre le stress et la pression:

Mieux gérer la pression et le stress, c'est d'abord éviter l'amalgame, comprendre ce qui les différencie. **Le stress, c'est l'effet que la pression produit sur nous.** C'est une réaction propre à chacun. Sous pression, nous pouvons être perturbés, ralentis, tétanisés, ou au contraire inspirés et performants.

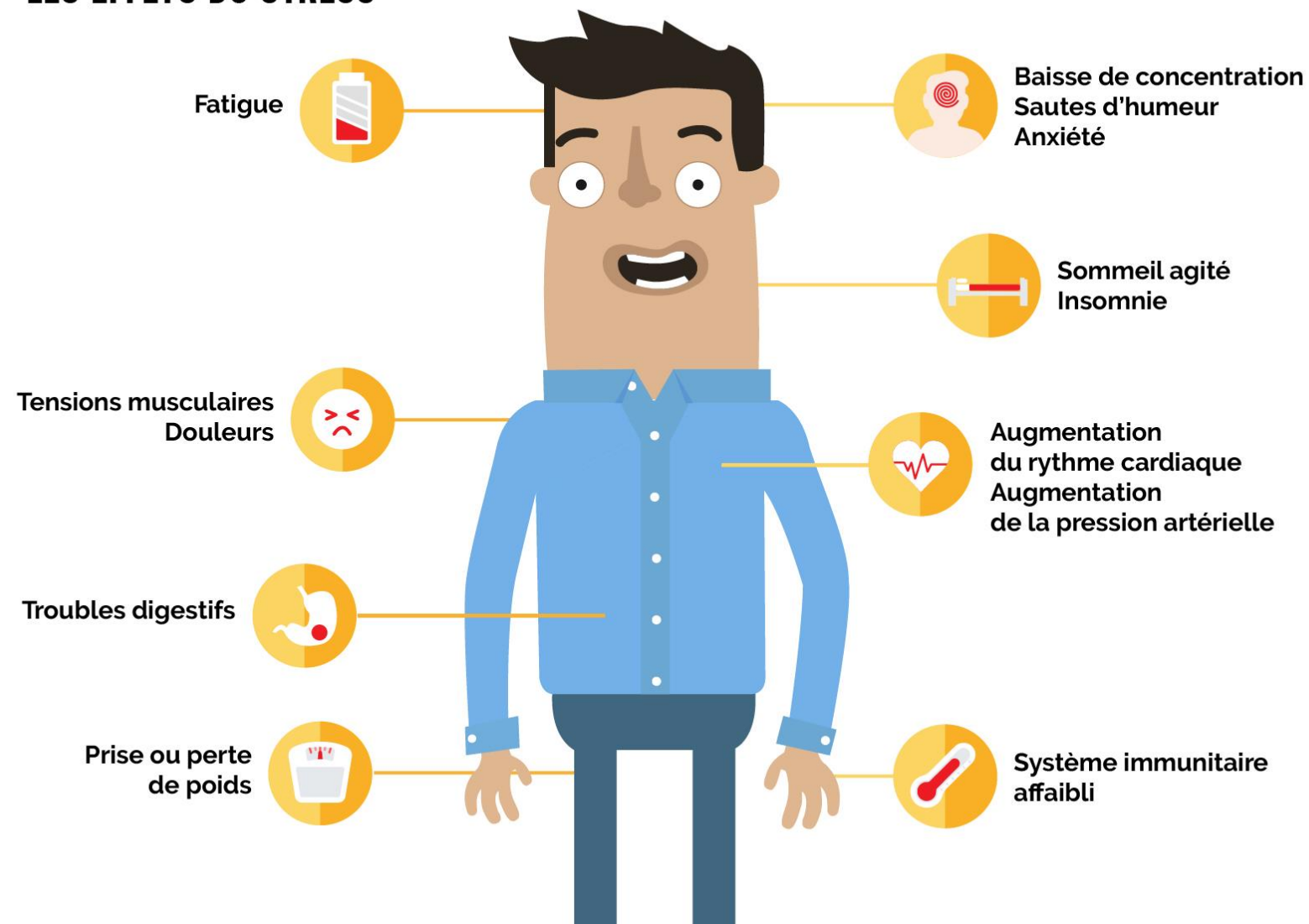
LES MÉCANISMES



DU STRESS AU TRAVAIL

Le stress et ses conséquences

LES EFFETS DU STRESS



Du stress aux RPS

L'expression, plus large, de "**risques psychosociaux**" renvoie à des contextes de travail et de risques plus variés :

- surcharge de travail,
- contraintes excessives de temps mais aussi perte de repères,
- difficulté à trouver du sens au travail,
- conflit de valeurs.

Elle rappelle surtout que la **santé psychique** n'est **pas seulement** une dynamique **individuelle**, mais qu'elle se construit dans la **relation aux autres** :

- par la reconnaissance,
- la possibilité d'échanges et de coopération dans le travail,
- avec le soutien des collègues et de la hiérarchie.

Le Burn out

Le Burn out se traduit par « un épuisement physique, émotionnel et mental qui résulte d'un investissement prolongé dans des situations de travail exigeantes sur le plan émotionnel ».

C'est le « **déséquilibre entre ce que je donne au travail/ce que j'en retire** »

Un épuisement des ressources physiques et mentales

Comme identifié précédemment, les caractéristiques et/ou la situation personnelles peuvent avoir un impact sur l'expression de l'épuisement professionnel et inversement. Effectivement tout épuisement n'est jamais systématiquement complètement professionnel...



Test d'Inventaire du Burnout de Maslach (MBI)

SEP - Score d'Épuisement Professionnel

L'épuisement professionnel (Burn Out) est typiquement lié au rapport avec un travail vécu comme difficile, fatigant, stressant... Pour Maslach, il est différent d'une dépression car il disparaîtrait pendant les vacances.

SD - Score Dépersonnalisation / Perte d'empathie

La dépersonnalisation, ou perte d'empathie, se caractérise par une baisse de considération positive à l'égard des autres (clients, collègues...), c'est une attitude où la distance émotionnelle est importante, observables par des discours cyniques, dépréciatifs, voire par de l'indifférence.

SAP - Score Accomplissement Personnel

L'accomplissement personnel est un sentiment « soupape de sécurité » qui assurerait un équilibre en cas d'épuisement professionnel et de dépersonnalisation. Il assure un épanouissement au travail, un regard positif sur les réalisations professionnelles.

Total du Score d'Épuisement Professionnel (SEP)

Additionnez les scores que vous avez obtenus aux questions 01. 02. 03. 06. 08. 13. 14. 16. 20

SEP =

Épuisement Professionnel	SEP < à 17	18 < SEP < 29	30 < SEP
	Degré faible	Degré modéré	Degré élevé

Total du Score Dépersonnalisation / Perte d'empathie (SD)

Additionnez les scores que vous avez obtenus aux questions 05. 10. 11. 15. 22

SD =

Dépersonnalisation	SD < à 5	6 < SD < 11	12 < SD
	Degré faible	Degré modéré	Degré élevé

Total du Score Accomplissement Personnel (SAP)

Additionnez les scores que vous avez obtenus aux questions 04. 07. 09. 12. 17. 18. 19. 21.

SAP =

Accomplissement Personnel	SAP < à 33	34 < SAP < 39	40 < SAP
	Degré faible	Degré modéré	Degré élevé

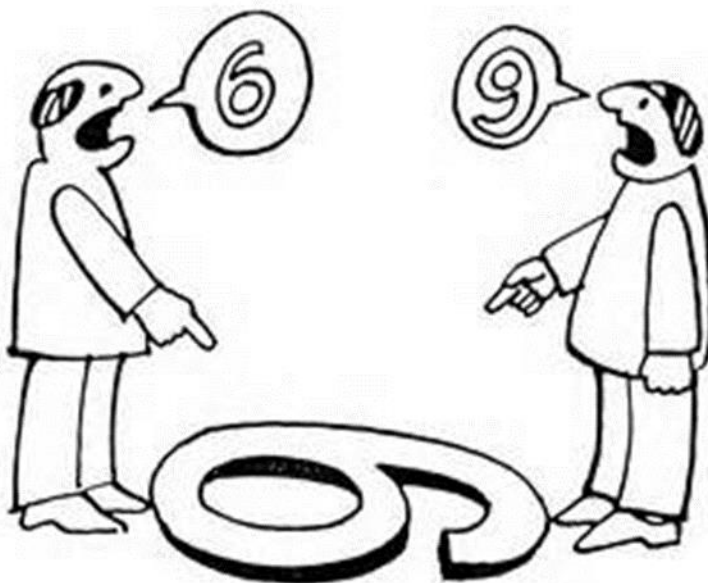
Premier niveau de réponse

9 Principes généraux de prévention

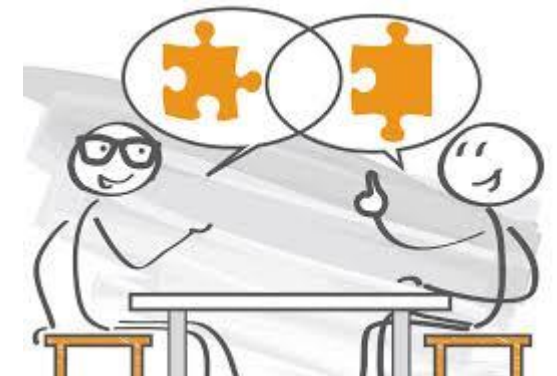
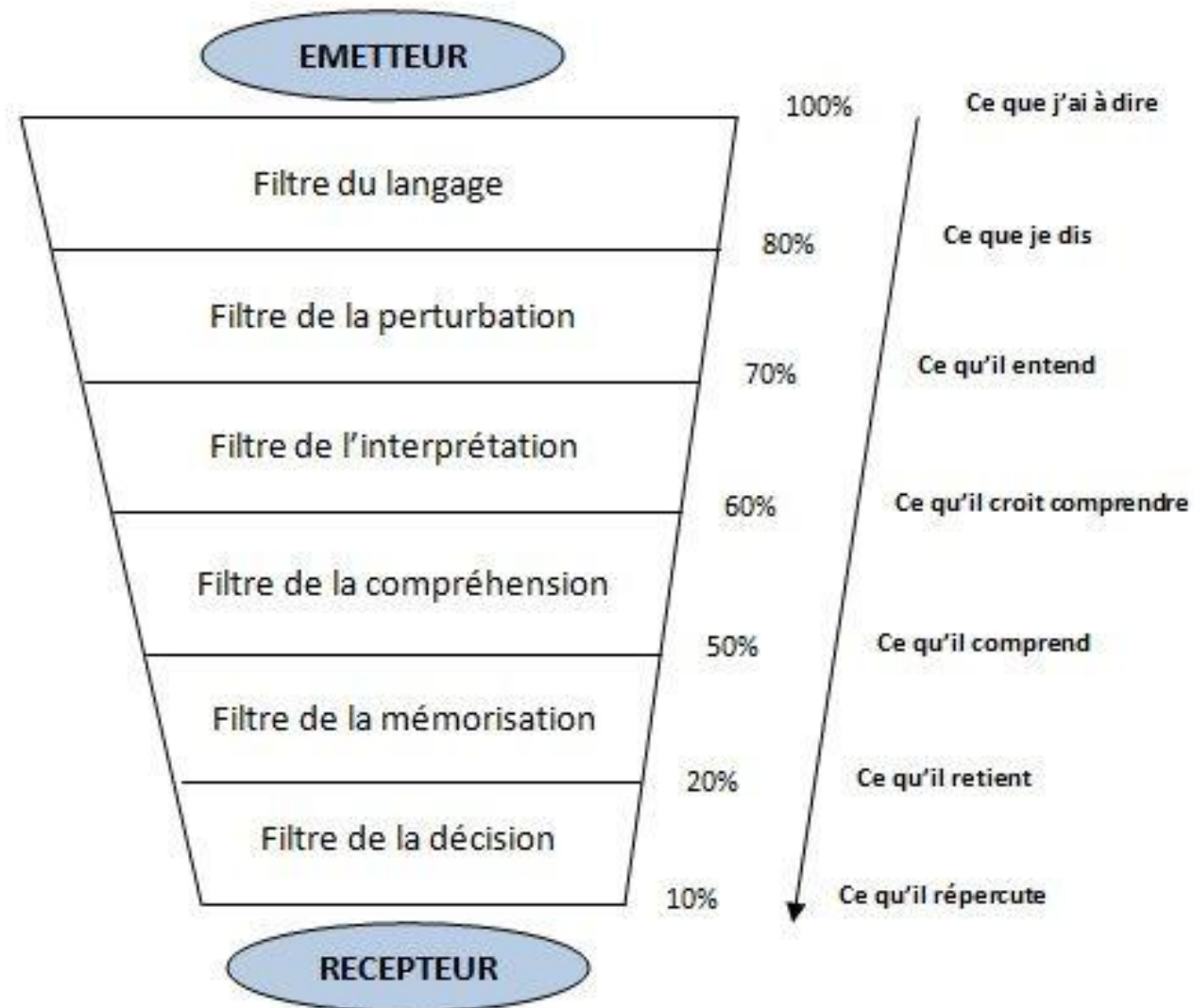
- **Éviter les risques**, c'est supprimer le danger ou l'exposition au danger.
- **Évaluer les risques**, c'est apprécier l'exposition au danger et l'importance du risque afin de prioriser les actions de prévention à mener.
- **Combattre les risques à la source**, c'est intégrer la prévention le plus en amont possible, notamment dès la conception des lieux de travail, des équipements ou des modes opératoires.
- **Adapter le travail à l'Homme**, en tenant compte des différences interindividuelles, dans le but de réduire les effets du travail sur la santé.
- **Tenir compte de l'évolution de la technique**, c'est adapter la prévention aux évolutions techniques et organisationnelles.
- **Remplacer ce qui est dangereux par ce qui l'est moins**, c'est éviter l'utilisation de procédés ou de produits dangereux lorsqu'un même résultat peut être obtenu avec une méthode présentant des dangers moindres.
- **Planifier la prévention** en intégrant technique, organisation et conditions de travail, relations sociales et environnement.
- **Donner la priorité aux mesures de protection collective** et n'utiliser les équipements de protection individuelle qu'en complément des protections collectives si elles se révèlent insuffisantes.
- **Donner les instructions appropriées aux agents**, c'est former et informer les agents afin qu'ils connaissent les risques et les mesures de prévention.

La communication, un générateur de RPS... ou pas!

Focus sur la communication...



La déperdition de la communication



Les ressources internes et/ou externes à mobiliser

Les ressources internes et externes à la structure

I N T E R N E S	Qui ?	l'assistant de prévention / conseiller de prévention		Les collègues		Les responsables/ managers, la direction	
	Pourquoi ?	Obligations générales de l'employeur d'assurer la sécurité et protéger la santé de ses agents Obligations légales issues de la loi du 2 janvier 2020 relatives aux ESMS		Tout agent a l'obligation de prendre soin de sa santé et de celle de ses collègues		Il/elle est le premier interlocuteur des collègues, est garant(e) de leurs performances mais également de leur bien-être	
	Quel rôle ?	-Participe à la mise en œuvre des démarches de prévention, évaluation, amélioration continue des pratiques et bientraitance au sein des établissements et collectivité		- Eviter l'isolement - Soutenir et écouter le collaborateur pour faire face à la situation - Faire prendre conscience aux collaborateurs que d'autres sont dans la même situation		- Etre à l'écoute et tenter de trouver des solutions adaptées - Mettre à la disposition des collaborateurs des outils et/ou méthodes pour solutionner une problématique	

i N T / E X T E R N E S	Qui ?	représentants du personnel (CST / FS)	service de santé au travail : médecin du travail / infirmier de santé au travail	Le psychologue	Ergonome	L'Assistant.e Social.e
	Pourquoi ?	Ils ont une compétence légale pour intervenir sur tout sujet relatif à la santé et la sécurité au travail	Il a pour mission d'éviter toute altération de la santé du fait du travail. Il est le conseiller de l'employeur, des agents et peut orienter les agents vers les représentants du personnel et se tenir à leur écoute.	Il est habitué à travailler avec des groupes ou de manière individuelle. Son métier garanti une position neutre, compréhensive et bienveillante.	Pour limiter l'impact du travail sur l'agent. Evaluer les besoins d'aménagement et de compensation. Optimiser la performance de la structure	Il accompagne les agents en recherchant l'équilibre entre les exigences de l'employeur et les situations individuelles.
	Quel rôle ?	- Conseiller et chercher avec le collaborateur une solution - Faire des propositions d'amélioration des conditions de travail	- Etre à l'écoute et évaluer l'état de votre santé par rapport à votre travail dans le respect du secret professionnel - Se prononcer sur votre aptitude au poste de travail	- Etre à l'écoute - Proposer des actions adaptées en fonction de l'individu dans sa globalité, dans son contexte et selon ses caractéristiques	- Être à l'écoute et en observation - Identifier l'écart entre le travail prescrit et le travail réel - Proposer des solutions adaptées à la situation de travail	- Apporter un soutien technique au collaborateur - Conseiller notamment sur les conditions de travail

Les ressources internes et externes à la structure

	Qui ?	Le médecin traitant	ACFI
E X T E R N E S	Pourquoi ?	Il est votre référent en matière de soins	L'ACFI contrôle les conditions d'application des règles définies en matière d'hygiène et de sécurité du travail dans la fonction publique territoriale L'ACFI propose à l'autorité territoriale compétente toute mesure qui lui paraît de nature à améliorer l'hygiène et la sécurité du travail et la prévention des risques professionnels
	Quel rôle ?	- Assurer la prise en charge médicale et son suivi - Vous orienter vers un spécialiste	- Ses visites d'inspection permettent de révéler les non-conformités réglementaires, mais également certains éléments du travail pouvant être sources de doléances ou facteurs de RPS

Les complexités de l'intervention

Quelques conseils pratiques et informations complémentaires

Exemple de mode d'intervention Questionnaire CCDT/ Groupe de travail/ accompagnement à l'application des préconisations

La réalisation de ce type de diagnostic par une structure externe est plus pertinente, en termes de légitimité et de crédibilité

Ce type de diagnostic va forcément « faire bouger des choses », modifier des postures, ... permettre à des personnes de s'exprimer

Un principe de confidentialité est de mise

Difficultés et enjeux de l'intervention: mobiliser des personnes représentatives selon la taille du service

Point de vigilance: faire participer les agents, leur permettre de s'approprier la démarche

Point de blocage: certains agents ne voudront pas participer, que faire?

Il est également possible de rencontrer certains « blocages institutionnels »:
Difficultés à accepter le diagnostic, la remise en question de l'organisation

Merci pour votre attention et votre participation à cette démarche!

Stéphane PAYSAC

Responsable compétences et conditions de travail

Psychologue du travail et ergonomiste

06 71 52 82 54

spaysac@agir-h.org

Site internet : <https://agir-h.org>