



LES CLÉS POUR ANTICIPER ET AGIR

---

## **CE, CSE, CHSCT, CSSCT**

COMMENT PRÉVENIR EFFICACEMENT  
LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX  
DANS LE MONDE DU TRAVAIL ?

*Les essentiels*



# SOMMAIRE

<b># AVANT-PROPOS</b>	3
<b># ISAST</b>	3
<b># LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX, DE QUOI PARLE-T-ON EXACTEMENT</b>	4
• Dans RPS, il y a « risques »	
• De l'importance de différencier les risques psychosociaux des troubles psychosociaux	
<b># LES RPS ET LA LÉGISLATION DU TRAVAIL</b>	7
• La politique des « petits pas »	
• Beaucoup de bruit pour peu d'actions	
<b># LES PRINCIPALES CAUSES DES RPS DANS LE MONDE DU TRAVAIL</b>	10
• Les caractéristiques du marché du travail porteuse de risque	
• L'organisation du travail	
• Le contenu du travail	
• Le management	
<b># ÉVALUER SCIENTIFIQUEMENT LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX</b>	14
• Le « modèle » KARASEK	
• Le modèle des tensions ANACT	
• L'analyse des situations de travail : un prérequis à toute analyse RPS	
<b># LES SIGNES QUI DOIVENT VOUS ALERTER</b>	19
<b># RPS, QUELS RÔLES LES CHSCT, LA CSSCT ET LES CSE PEUVENT-ILS JOUER ?</b>	20
• Les quatre grands rôles des élus	
<b># EXPERTISES CHSCT ET CSSCT DANS LE CADRE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX</b>	22
• Projet important	
• Risque grave	
• Quelques exemples	
<b># NOS MÉTHODES D'INTERVENTION ET D'EXPERTISE CHSCT SUR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX</b>	24
• Une première phase d'analyse et de diagnostic	
• Une seconde phase de préconisation et de suivi	





## AVANT-PROPOS

**C**e livre blanc s'adresse à tous les représentants du personnel, élus CHSCT, élus du CSE, du CE, membres de la Commission SSCT ainsi qu'aux délégués syndicaux en charge des négociations obligatoires. Paradoxalement, bien que très médiatisée, la question des RPS est souvent mal comprise. Directions et élus confondent fréquemment les troubles psychosociaux avec les risques eux-mêmes.

Cette confusion conduit un certain nombre d'entreprises à prendre en charge les troubles en favorisant des mesures immédiates, de portée limitée (observatoire, formation des managers...), plutôt qu'à rechercher et identifier les causes de ces troubles pour y apporter des remèdes appropriés.

Nous voulons avec cet ouvrage vous donner les clés pour comprendre précisément de quoi il retourne et vous proposer des moyens pour limiter les causes et les risques psychosociaux.

## ISAST

**D**epuis plus de 20 ans, les experts CHSCT ISAST accompagnent les représentants du personnel dans leurs missions de prévention et de protection des salariés. Les compétences de nos Experts CHSCT sont multiples et complémentaires :

- **En matière de santé et de sécurité au travail** : ce domaine recouvre l'analyse des situations de travail dans ses aspects de risques corporels et organisationnels (RPS). Il concerne l'hygiène, la sécurité, la prévention des risques professionnels ;
- **En matière d'organisation du travail et de la production** : il s'agit de l'analyse sociotechnique des conditions de travail portant notamment sur le contenu du travail, la durée du travail, les cadences, les conditions d'utilisation des équipements, la coordination, les systèmes de rémunération et d'évaluation.
- Nos consultants ergonomes, sociologues et psychologues du travail, architectes, spécialistes QHS, ingénieurs, spécialistes RH se complètent pour apporter la palette des compétences nécessaires dans chaque mission.

## # LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX, DE QUOI PARLE-T-ON EXACTEMENT ?

Né avec la circulaire ministérielle du 18 avril 2002 portant application de la création du Document Unique d'Évaluation des Risques, le terme de « Risques psychosociaux » (RPS) est désormais au centre de l'actualité des conditions de travail. Cette circulaire qualifiait les RPS de « nouveaux risques » et invitait à les évaluer et les traiter par des analyses préventives à priori au même titre que les autres risques professionnels.

En un peu plus de 15 ans, que de chemin parcouru ! Aujourd'hui, la jurisprudence et les connaissances scientifiques ont balisé les pratiques d'interventions sur les RPS. Celles-ci ont évolué, mais il convient toujours de revenir aux fondamentaux.

### ## DANS RPS, IL Y A « RISQUES »

La première confusion qui s'est installée notamment sous l'effet de la diffusion massive du terme de « stress » a été le mélange entre deux notions bien distinctes : celle du risque en lui-même et celle des manifestations de ces risques.

**QU'EST QU'UN RISQUE<sup>1</sup>** : Le risque fait référence au lien entre l'exposition aux dangers du travail et les préjudices que cette exposition est susceptible d'engendrer, ou comme « l'éventualité d'une rencontre en l'Homme et le danger auquel il peut être exposé. »

Il n'existe pas de définition du risque dans le Code du travail. Cela a conduit Eurogip<sup>2</sup> à indiquer en février 2010 « traiter les RPS au sens large, comme tout risque, autre que physique, lié au travail » et préciser : « le stress est souvent utilisé pour désigner l'ensemble des RPS, alors qu'il n'en constitue qu'un cas particulier ».

**QU'EST QU'UN TROUBLE** : Le trouble est défini comme la modification pathologique des activités de l'organisme ou des comportements d'un individu. Les troubles provoqués par l'exposition aux Risques psychosociaux sont divers et touchent les champs physiologiques, cognitifs et comportementaux.

<sup>1</sup> Selon la norme ISO 31000 : 2009, le risque se définit comme la possibilité qu'un événement survienne, et dont les conséquences (ou effets de l'incertitude) seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs de l'entreprise, son environnement, les objectifs de la société ou sa réputation

<sup>2</sup> Institut auprès de la Commission européenne

## ## LA DÉFINITION DES RPS

Nous vous proposons la définition de Michel Gollac <sup>3</sup>

“ *Il convient de considérer que ce qui fait qu'un risque pour la santé est psychosocial, ce n'est pas sa manifestation, mais son origine (...). Ce sont les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental.* ”



### LES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE CES RISQUES PSYCHOSOCIAUX :

- La **POROSITÉ** entre le personnel et le professionnel
- La **DIFFÉRENCE DE RÉACTION** selon les travailleurs
- La **TEMPORALITÉ**
- La **PLURIFACTORIALITÉ**



### ILS SONT D'AUTANT PLUS TOXIQUES QU'ILS SONT :

- **DURABLES**
- **SUBIS**
- **MULTIPLES**

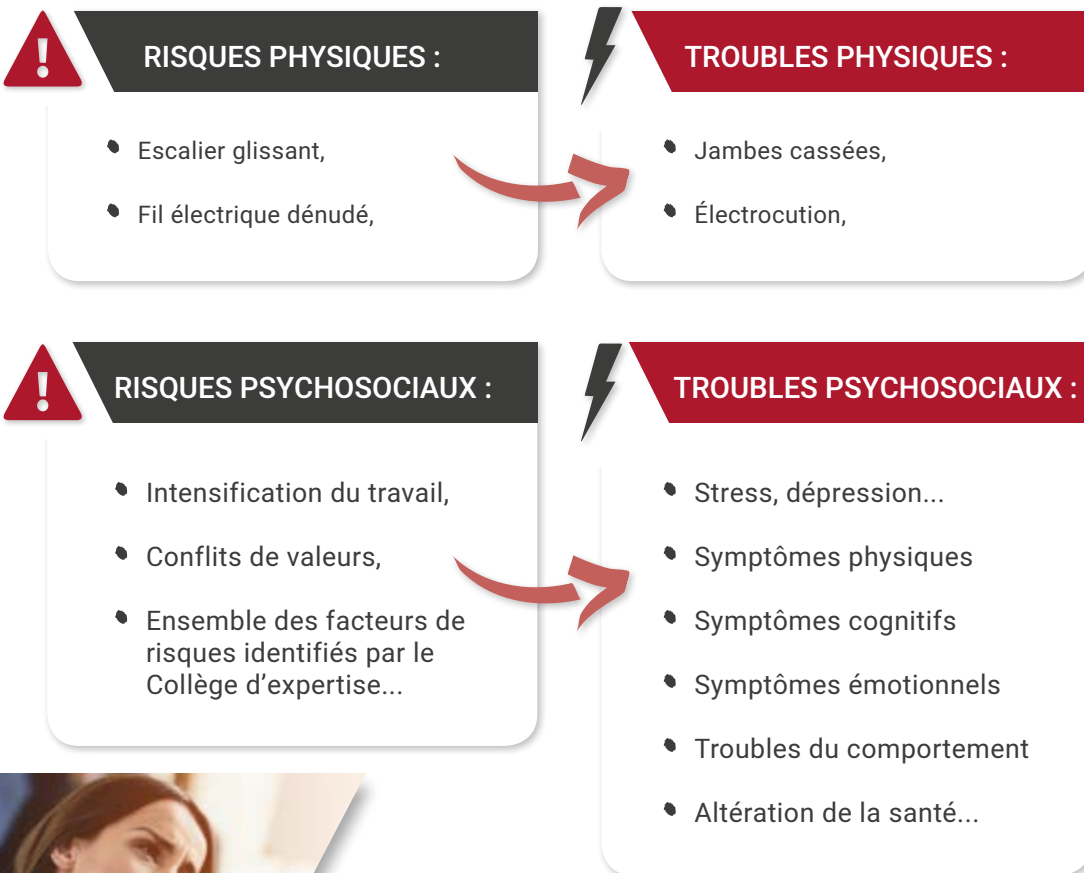


<sup>3</sup> M. Gollac (INSEE CREST), – extrait de rapport du Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail au Conseil d'Orientation des Conditions de Travail (COCT) en octobre 2009. Le rapport final a été rendu public le 11 avril 2011.

## ## DE L'IMPORTANCE DE DIFFÉRENCIER LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX DES TROUBLES PSYCHOSOCIAUX

Cette distinction est d'une portée essentielle pour l'action des représentants du personnel, puisqu'elle permet de sortir de la prise en charge de l'individu pour se pencher sur les causes organisationnelles à l'origine de ces risques..

Si l'on réduit l'analyse à l'évaluation du stress, on se cantonne, alors, à la seule observation des manifestations individuelles et l'on débouche inévitablement sur les politiques de « gestion du stress ». On ne change alors rien à la situation qui génère le trouble, mais on agit uniquement sur l'individu. Une analyse des risques permet d'identifier les facteurs à l'origine du mal-être au travail. Et donc les prévenir, en transformant la situation de travail.



# # LES RPS ET LA LÉGISLATION DU TRAVAIL

## ## LA POLITIQUE DES « PETITS PAS »

**SI LE CODE DU TRAVAIL TRAITE DU RISQUE PROFESSIONNEL, LES RPS N'Y SONT PAS CLAIREMENT DÉFINIS.**

Le risque professionnel est un risque lié au travail. Le Code du travail aborde la notion de **risque professionnel, mais ne la définit pas**. Il liste différents risques professionnels tels que : risques d'incendies et d'explosions, risques chimiques (amiante, plomb, etc.), risques biologiques [micro-organisme génétiquement modifié, endoparasite, etc.], risques d'exposition au bruit, risques d'exposition aux vibrations mécaniques, risques d'exposition aux rayonnements, risques d'exposition aux champs électromagnétiques, risques en milieu hyperbare.

Les **risques psychosociaux ne constituent donc pas une catégorie juridique particulière de risques professionnels** en ce sens où la loi ne prévoit pas un régime juridique propre et des règles particulières applicables aux risques psychosociaux. **Dès lors, ils sont traités comme des risques professionnels à part entière**, mais qui relèvent du régime commun. À ce titre, le Code du travail énonce que « l'employeur prend les mesures nécessaires pour **assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs**. Ces mesures comprennent [notamment] des actions de prévention des risques professionnels [...] » [art. L. 4121-1 CT].

Seul le harcèlement moral dispose aujourd'hui d'une définition précise prévue par la loi. En effet, le Code du travail définit le harcèlement moral comme « des agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet d'entraîner une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits et à la dignité, d'altérer la santé physique ou mentale ou de compromettre l'avenir professionnel de la victime » [art. L. 1152-1 CT].

### DIRECTIVE CADRE N° 89/391 DU 12 JUIN

Mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail.

### LOI DU 30 DÉCEMBRE 1991

Place l'évaluation des risques au sommet de la hiérarchie des principes généraux de prévention.

### DÉCRET DU 5 NOV. 2001

*Instituant le Document Unique d'évaluation des Risques* transposez dans un document unique l'évaluation des risques.

JURISPRUDENCE  
SUR **OBLIGATION  
DE SÉCURITÉ  
RENFORCÉE** POUR  
L'EMPLOYEUR



## ## LE STRESS ET LA VIOLENCE TRAITÉS DANS LES ACCORDS NATIONAUX INTERPROFESSIONNELS

Le stress et la violence au travail ont été définis par deux accords nationaux interprofessionnels dans le prolongement d'accords-cadres européens. **Le stress est défini comme un état qui survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face** (ANI du 2 juillet 2008).

Le stress résulte du fait que les individus se sentent **inaptes à combler un écart avec les exigences et les attentes les concernant**, trouvant leurs causes dans différents facteurs, par exemple «le contenu et l'organisation du travail, l'environnement de travail, une mauvaise communication, etc.» (ANI du 2 juillet 2008).

Enfin, l'ANI du 26 mars 2010 définit la violence au travail comme pouvant aller du manque de respect à la manifestation d'une volonté de nuire, de détruire, de l'incivilité à l'agression physique. Ses formes peuvent être verbales, comportementales, sexistes ou physiques.



### ACCORD-CADRE EUROPÉEN...

*... du 08 octobre 2004 sur le stress au travail*

*... du 26 avril 2007 sur le harcèlement et la violence au travail*



### ACCORDS NATIONAUX INTERPROFESSIONNELS

*du 2 juillet 2008 sur le stress au travail*

*... du 26 mars 2010 sur la violence au travail et le harcèlement*







## ## BEAUCOUP DE BRUIT POUR PEU D' ACTIONS

Selon la CNAMTS (Caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés) **les troubles mentaux et du comportement étaient la cause de 600 à 700 accidents du travail et de trajet**, auxquels il convient d'ajouter 20 à 40 maladies professionnelles par an.

Quant aux suicides qualifiés d'accidents du travail, leur nombre se situe entre 15 et 20 par an. Le nombre de suicides ou tentatives de suicide en lien avec la situation professionnelle est

certainement bien plus élevé comme le montre **une étude de médecins du travail en Basse-Normandie** <sup>1</sup> qui souligne que pour 40 % des personnes interrogées admises à l'hôpital après une tentative de suicide, le travail est identifié comme l'élément principal du passage à l'acte suicidaire et que pour 20 %, leur geste est uniquement lié au travail, en dehors de toute autre difficulté personnelle ou sociale.

Par ailleurs, en France, **les consultations pour risque psychosocial sont devenues en 2007 la première cause de consultation pour pathologie professionnelle** <sup>2</sup>.

Les risques psychosociaux ont pris une telle ampleur, que fin de l'année 2009, le ministre du Travail a enjoint toutes les entreprises de plus de 1000 salariés à réaliser un diagnostic des RPS et proposer des plans d'action.

Mais si la visibilité médiatique gagne, l'indemnisation des victimes au titre des accidents du travail reste rare. **Aucun des 98 tableaux de maladies professionnelles ne mentionne une pathologie due à des facteurs psychiques.**

La seule solution reste pour les victimes ou leurs ayants droit la reconnaissance en accident du travail. Exemple : les ayants droit d'une cadre de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP) ont fait reconnaître son suicide comme accident de service. La salariée avait laissé une lettre mentionnant notamment une surcharge de travail. Malgré un avis positif de la commission médicale de réforme, l'AP-HP a refusé de reconnaître le lien entre le suicide et le travail, avant d'y être contrainte par le tribunal administratif.

**Une évolution possible ?** En réponse aux travaux du Conseil d'Orientation des Conditions de travail (COCT), la dépression, le trouble anxieux généralisé et le stress post-traumatique lié à un événement grave ou à des traumatismes répétés, trois pathologies pourraient à l'avenir être prises en compte.

<sup>1</sup> Études des suicides liés au travail en Basse-Normandie », par M. Gournay, F. Lanièce et I. Kryvenac, Travailler n° 12, 2004

<sup>2</sup> Selon l'AFSSET, réseau national de vigilance et de prévention des pathologies professionnelles

## # LES PRINCIPALES CAUSES DES RPS DANS LE MONDE DU TRAVAIL

Il s'agit de comprendre le contenu du travail et de l'activité puis de se questionner sur les différents facteurs qui influencent l'activité, les conditions de travail et la santé des salariés. Les salariés, quel que soit leur niveau hiérarchique, peuvent faire face à un certain nombre de difficultés ou de contraintes dans la réalisation de leur travail. Lorsqu'ils se trouvent dans l'impossibilité de dépasser ces difficultés ou qu'ils ne peuvent plus réguler leur activité, le risque que le travail devienne alors pathogène augmente et un certain nombre de troubles à caractère psychosocial apparaît.

## ## LES CARACTÉRISTIQUES DU MARCHÉ DU TRAVAIL PORTEUSES DE RISQUE

Les particularités actuelles du marché du travail génèrent dans leurs sillages un sentiment d'insécurité qui fragilise et déséquilibre d'autant plus la relation au travail. Citons quelques caractéristiques :

- ➔ Le chômage de masse génère le « chantage à l'emploi »;
- ➔ Le sous-emploi et les temps partiels « imposés » avec par exemple, 83 % des personnes à temps partiel étant des femmes;
- ➔ Le faible taux d'activité des séniors qui subissent un chômage de longue durée. Ainsi 56 % des demandeurs d'emploi de plus de 50 ans recherchent un emploi depuis plus d'un an);
- ➔ L'insertion difficile des jeunes, des personnes issues des minorités ethnoraciales et des personnes handicapées;
- ➔ La multiplication des contrats atypiques : CDD, intérim, contrats de chantier, stages qui concernent plus d'une personne de moins de 25 ans sur deux.

Ces réalités contribuent à l'apparition des RPS dans le monde du travail. En effet, même en situation de mal-être, les salariés hésiteront à manifester leurs désaccords et à rechercher un nouvel emploi.

## ## L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Les choix organisationnels non adaptés sont source de risques psychosociaux puisqu'ils agissent dans la durée et sont imposés aux salariés avec parfois peu de marges de manœuvre pour le salarié.



### • L'INTENSIFICATION DU TRAVAIL

Faire plus avec moins de moyens et moins de temps : « lean production », cadences augmentées, délais raccourcis, suppression des temps morts, taylorisation, flexibilisation des horaires de travail

Être de plus en plus sollicité, y compris en dehors des heures de travail, du fait de la technologie (courriels, sms,...)



### • LES NOUVEAUX CONTEXTES TECHNOLOGIQUES

La numérisation du travail impose des **changements d'outils informatiques et de nouvelles technologies, fréquents et réguliers.**

Les raccourcissements des durées de vie des produits et services **imposent aux salariés d'être en adaptation permanente.**

## ## LE CONTENU DU TRAVAIL

D'autres facteurs de risques peuvent avoir des impacts forts comme :

- ➔ La **perte d'autonomie** et de maîtrise, c'est-à-dire : l'impossibilité d'agir sur ses missions quotidiennes (rythme, procédures, priorisation...) infantilise le collaborateur;
- ➔ La **perte de valeur** et de sens crée un sentiment d'inutilité (pas de visibilité sur les missions, ordres et indications contradictoires, baisse de la qualité de l'attendu...);
- ➔ Le **travail hyperfractionné** : l'impossibilité de réaliser une mission du début à la fin désengage le travailleur qui ne peut plus piloter sa performance.

## ## LE MANAGEMENT

Si la façon de manager influe directement sur les RPS des salariés, les managers ne sont pas en reste en matière de risques psychosociaux.



- **Le manque de moyens** pour piloter et accompagner les équipes ;
- **L'obligation de « vendre » des décisions** de gestion pour lesquelles ils ne sont pas consultés ;
- **La quantophrénie** qui enferme les managers dans du reporting quotidien ;
- **Des méthodes d'évaluation qui fragilisent tant le manager que le salarié ;**
- **Une pression et une compétition exacerbée** sur l'atteinte des objectifs.



# CHIFFRES CLÉS



déclarent devoir **cacher leurs émotions**, faire semblant d'être de bonne humeur (toujours, souvent)



disent ne pas pouvoir régler par eux-mêmes les incidents



disent ne pas éprouver la fierté du travail bien fait (toujours, souvent)



craignent de perdre leur emploi



travaille dans l'urgence



des travailleurs déclarent vivre des **situations de tension** dans leurs rapports avec leurs collègues ou leur hiérarchie



reçoit des ordres ou des indications contradictoires

Selon l'enquête européenne, l'activité professionnelle génère un stress très important **pour 20 % des salariés en France**



## # ÉVALUER SCIENTIFIQUEMENT LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

La classification issue des travaux du collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail est un outil adéquat pour évaluer les facteurs de risques.

- **LES EXIGENCES DU TRAVAIL** : quantité de travail, pression temporelle, complexité du travail, difficultés de conciliation entre travail et hors travail,
- **LES EXIGENCES ÉMOTIONNELLES** : relation aux usagers, empathie/contact avec la souffrance, tensions avec le public, devoir cacher ses émotions, peur au travail,
- **AUTONOMIE ET MARGES DE MANŒUVRE** : autonomie procédurale, prévisibilité du travail, utilisation et développement des compétences, participation/représentation,
- **RAPPORTS SOCIAUX, RELATIONS AU TRAVAIL** : soutien social au travail, violence au travail, reconnaissance, leadership (clarté, pilotage des changements),
- **CONFLITS DE VALEUR** : conflits éthiques, qualité et travail empêché
- **INSÉCURITÉ DE L'EMPLOI** : sécurité de l'emploi, du salaire et de la carrière, soutenabilité du travail.





La compréhension des phénomènes de souffrance au travail ne dépend pas uniquement d'éléments visibles, mais aussi d'éléments non directement observables liés au vécu de l'activité, car **le travail n'est pas la simple exécution d'une tâche prescrite.**

***Travailler, c'est savoir faire face aux aléas, aux inattendus pour arriver au bout de ce que l'on doit réaliser.***

Comment accéder à cette partie imprévue par les prescriptions du « travailler » ? La parole peut partiellement dévoiler cette part du travail. Cet effort de compréhension permet souvent d'explorer de nouvelles dimensions de l'activité qui ne sont jamais discutées et qui cependant peuvent faire obstacle au bien-être au travail et à son efficacité. Car, **il s'agit de comprendre ce qui se passe dans le travail du point de vue du vécu subjectif de ceux qui l'effectuent et faire le lien entre d'éventuelles situations de travail dégradées et l'organisation même du travail.**



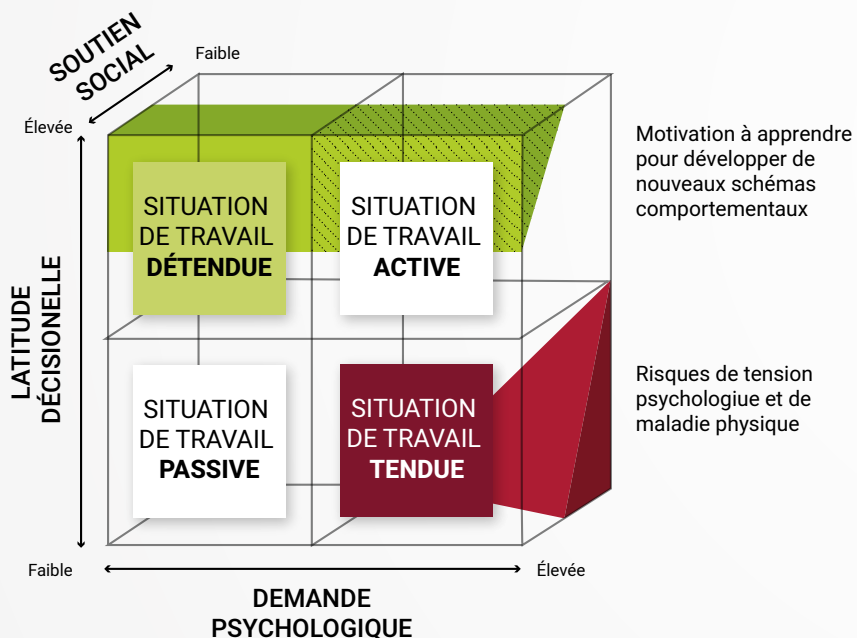
## ## LE « MODÈLE » KARASEK

Ce modèle élaboré à partir de 1979 par Robert A. Karasek (États-Unis), appelé aussi modèle DC (Demand-Contrôle, ou Demande-Contrôle) permet de prévoir l'évolution de la tension psychologique et de la satisfaction d'un individu au travail en fonction de trois caractéristiques de la situation de travail considérées comme indépendantes :

Avec ce modèle, l'individu est invité à évaluer lui-même sa situation de travail en répondant à des questions qui permettent de calculer des scores mesurant plusieurs dimensions :

1. LES DEMANDES PSYCHOLOGIQUES;
2. LA LATITUDE DÉCISIONNELLE;
3. LE SOUTIEN SOCIAL;

Ce modèle est synthétisé sous la forme d'un diagramme :



La pertinence de ce modèle a été validée scientifiquement. En France, l'enquête Sumer (surveillance médicale des risques) de 2003 et 2010 portant sur plusieurs dizaines de milliers de salariés a utilisé ce modèle à grande échelle.

**Attention, toutefois à ne pas confondre : individu et situation.**

En effet, ce que mesure ce modèle, ce ne sont pas des individus isolés, mais des individus dans une situation. Les catégories qui en ressortent sont donc « situation tendue, active, etc. », et non « tendus, actifs, passifs, etc. ». Au-delà de l'orthographe ou de la sémantique, il y a des enjeux sociaux importants à déjouer cette confusion, car une fois encore, soit on focalise sur les individus, soit on explore les situations de travail.

## ## LE MODÈLE DES TENSIONS ANACT

Selon le modèle élaboré par l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), les risques psychosociaux résultent de tensions entre les objectifs et exigences organisationnels et les objectifs et exigences des salariés.

Ce modèle systémique intègre le contexte socio-économique et des changements, et le contexte des relations professionnelles (entre collègues, avec la hiérarchie, etc.).

Les tensions sur l'activité et, in fine, sur les salariés sont soumises à de multiples facteurs qui peuvent contribuer à les réduire ou à les accroître.

Lorsqu'ils réduisent les tensions, il s'agit de **facteurs ressources**. Ils peuvent provenir des objectifs/exigences organisationnels ou objectifs/exigences des salariés, du contexte socio-économique ou du contexte des relations professionnelles.

Lorsqu'ils accroissent les tensions, il s'agit de **facteurs de risques**. Ils peuvent provenir des mêmes champs.



Ce modèle a pour objectif de mettre en exergue les **ressources et régulations** à favoriser dans l'optique de réguler les tensions.

## ## L'ANALYSE DES SITUATIONS DE TRAVAIL : UN PRÉREQUIS À TOUTE ANALYSE RPS

Au-delà de ces modèles qui ont parfois donné naissance à des questionnaires administrés aux salariés, et de l'analyse des données de l'entreprise (indicateurs dits de performance, mesure de l'activité et de ses cycles), **il est indispensable d'analyser le travail tel qu'il est conduit par les professionnels eux-mêmes.**

L'observation de l'activité permet de comprendre le réel vécu au quotidien afin d'identifier les ressorts du plaisir ou de la souffrance et plus généralement tous les éléments que les « reportings » faits à la hiérarchie ne permettent pas de faire remonter.

Comme il n'est possible d'observer « que » ce qui est observable, il est nécessaire d'écouter et d'analyser ce que les salariés peuvent dire de leur activité, de ce qui la facilite ou au contraire la contraint.

À partir de méthodologies inspirées de la sociologie clinique, de la psychodynamique du travail ou encore de la psychologie clinique du travail, nous mettons à jour les divers facteurs de risques par la conduite d'entretiens individuels ou collectifs.

En diverses situations, les entretiens collectifs avec les professionnels réunis, permettent **une prise de conscience des enjeux subjectifs (identification des mécanismes de défense) du travail** ou rend possible aux salariés d'échanger certaines ficelles du métier qui collectivement aident à retrouver un pouvoir d'agir.

Enfin, ce type d'intervention, tout en permettant d'impliquer un « collectif de travail » dans le diagnostic, permet de proposer des préconisations qui font sens pour les salariés.



## # LES SIGNES QUI DOIVENT VOUS ALERTER

Les échanges que vous entretenez avec les salariés sont essentiels à la détection des facteurs de risques psychosociaux au sein du collectif de travail.



EN EFFET, IL VOUS EST POSSIBLE D'OBSERVER...

- Des gestes, des postures, des déplacements, des efforts physiques,
- Des mimiques, certains troubles émotionnels (pâleur, agitation, tremblements...),
- Des communications, des échanges
- Des résultats d'activité, les indicateurs sociaux (taux d'absentéisme, arrêts maladie...)



IL EST PAR CONTRE IMPOSSIBLE D'OBSERVER DIRECTEMENT...

- Des sentiments,
- Des intentions, des objectifs
- Des raisonnements,
- Des empêchements à réaliser le travail comme souhaité (qualité empêchée),
- Des conflits de valeurs,
- Des difficultés d'ordre cognitif ou émotionnel...



## # RPS, QUELS RÔLES LES CHSCT, LA CSSCT ET LES CSE PEUVENT-ILS JOUER ?

Les représentants du personnel peuvent intervenir sur les questions relatives à la santé mentale des salariés. **Le droit d'alerte des Délégués du personnel en cas d'atteinte aux droits des personnes est étendu à la santé physique et mentale, et explicitement aux discriminations (dispositif conservé aux élus du CSE).** Les CHSCT et le CSE ont pour mission de contribuer à la protection de la santé physique et mentale, ils peuvent proposer des actions de prévention en matière de prévention des risques psychosociaux.

Malgré cette avancée dans les textes, les demandes des représentants du personnel qui portent sur ces questions sont souvent contestées. L'argument le plus souvent avancé consiste à prétendre que le harcèlement moral et les atteintes à la santé mentale ne relèvent pas du domaine d'action du CHSCT et du CSE. Pour les directions, elles sont du ressort de l'individu et pas de l'organisation.

Les élus se voient souvent opposer l'**argument récurrent des directions : les problèmes de santé mentale relèvent essentiellement du domaine privé, et le travail n'a rien à voir dans l'apparition de pathologies forcément individuelles.**

Face à ces contestations, les représentants du personnel peuvent factueliser l'existence du risque à l'aide de deux leviers :

- **S'appuyer sur les textes existants qui ne limitent aucunement l'action du CHSCT ou du CSE** au risque physique au sens usuel du terme, mais englobent l'ensemble des déterminants de la santé au travail,
- **Objectiver le plus possible l'existence de ce risque** (en prenant appui sur les indicateurs de santé du personnel décrit dans le rapport du médecin du travail par exemple), et en le reliant à ce qui se passe concrètement dans le travail.



## ## LES QUATRE GRANDS RÔLES DES ÉLUS



### UN RÔLE D'ENQUÊTE

- Recueillir des informations sur le terrain par les échanges avec les salariés : essentiels pour comprendre les ressentis, sentiments, contraintes, empêchements...
- Inspections irrégulières ; enquêtes auprès des accidents du travail



### UN RÔLE DE PROPOSITION

Proposer et suivre des indications sur :

- La santé des salariés
- L'organisation du travail
- L'activité de travail



### UN RÔLE D'INFORMATION

- Sensibilisation des salariés
- et des acteurs internes sur la détection des risques psychosociaux



### UN RÔLE D'ALERTE

- Alerter la Direction : réunions ordinaires ou extraordinaires
- Aide aux salariés pour exercer leur droit de retrait en cas de danger grave et imminent



## # EXPERTISES CHSCT ET CSSCT DANS LE CADRE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

L'intérêt d'une expertise CHSCT est évidemment de proposer un regard externe, réalisé par un organisme spécialiste des problèmes de santé au travail. Bien souvent, les membres élus du CHSCT sont face à un problème qu'ils comprennent intuitivement, mais qu'ils n'arrivent pas nécessairement à objectiver. Les cabinets d'expertises disposent généralement d'une méthodologie éprouvée qui facilite la compréhension des problèmes et permet de contribuer à l'élaboration de préconisations.

Deux voies de recours à l'expertise (L4614-12 CDT) sont ouvertes aux CHSCT et aux CSE sur la question des risques psychosociaux :

### ## UN PROJET IMPORTANT

En cas de projet important modifiant les conditions d'hygiène et de sécurité ou les conditions de travail (L4612-8 et L4614-13 CDT).

Le CHSCT ou le CSE doit être consulté par l'employeur concernant les projets qui seraient susceptibles de modifier les conditions de travail, et plus généralement, doit veiller au respect des conditions de travail. Le CHSCT a ainsi la possibilité de construire lui-même son information en faisant appel à un expert agréé.

Quelques exemples de sujets dans lesquels la prévention des RPS est un impératif :

- Un PSE qui entraîne une réorganisation ;
- Un déménagement de locaux en open-space ;
- Une nouvelle procédure d'évaluation des salariés...

### ## UN RISQUE GRAVE

Lorsqu'un risque grave, révélé ou non par un accident du travail, une maladie professionnelle ou à caractère professionnel, est constaté dans l'établissement (L4614-13 CDT).

Le CHSCT ou le CSE a droit à une analyse indépendante de l'employeur, mais il leur revient en amont de démontrer qu'il y a un risque.

Il est essentiel que le CHSCT ou le CSE qui envisage la désignation d'un Expert « prépare le terrain » avec lui avant de procéder à sa désignation en réunissant le plus d'éléments possible qui démontrent l'existence du risque grave.





## ## QUELQUES EXEMPLES

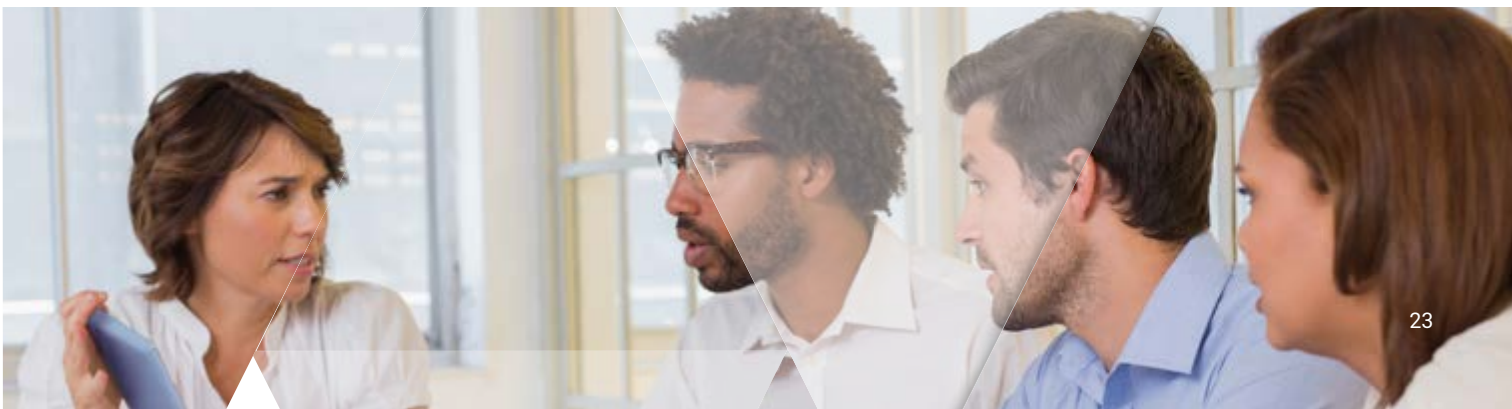
- En adressant à l'employeur des courriers attirant son attention sur la situation dangereuse,
- En qualifiant, chaque fois que cela est possible, l'origine du risque : violation d'une règle de sécurité, obsolescence du matériel, problèmes d'organisation du travail, de management, de trop grande intensité du travail...
- En interpellant la médecine du travail sur les situations qu'il estime dangereuses, et en sollicitant sa présence lors d'une réunion du CHSCT, afin de répondre aux questions de ses membres
- En recueillant des attestations de salariés, en établissant des rapports à l'occasion de ses enquêtes et de ses inspections,
- En inscrivant sur le registre de sécurité les incidents qu'il a pu constater et en alertant l'inspection du travail sur la violation de règles de sécurité,
- En analysant, notamment à travers le bilan social, l'évolution du nombre d'accidents du travail, d'arrêts de travail et leur durée.
- En exploitant les indicateurs de santé au travail fournis à l'instance.

Dans les deux cas, il est souhaitable que le CHSCT ou le CSE prépare sa résolution avec l'expert et, au besoin, un avocat.

Par ailleurs, l'**expertise CHSCT ou CSE** peut constituer en elle-même une preuve juridique pour les élus démontrant de façon factuelle l'existence d'un travail, d'une analyse et d'un diagnostic effectués dans l'entreprise que l'employeur ne peut ignorer.

L'objectif est donc de dresser un bilan de la situation actuelle et de préparer l'avenir en invoquant la réalisation d'un travail de dépistage et de traitement des risques psychosociaux si aucune évolution, voire une aggravation n'était à déplorer ultérieurement.

La désignation de l'expert passe par une délibération du CHSCT ou du CSE, prise à la majorité des membres présents. Elle devrait être précédée d'un débat exposant les motivations de son recours à expert. Cette délibération doit porter sur un point étant à l'ordre du jour de la séance du CHSCT ou du CSE. Il faut donc au besoin demander une réunion extraordinaire.



# # NOS MÉTHODES D'INTERVENTION ET D'EXPERTISE CHSCT SUR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

## ## UNE PREMIÈRE PHASE D'ANALYSE ET DE DIAGNOSTIC

- ➔ **L'approche qualitative** fournit une analyse fine grâce à des entretiens réalisés sur un échantillon représentatif de l'ensemble des acteurs de l'entreprise (Direction, IRP, salariés...). Elle permet de faire ressortir les particularités du travail réel et met au jour les dysfonctionnements organisationnels impliqués dans l'émergence des risques psychosociaux.
- ➔ **L'approche quantitative** propose une analyse macroscopique des problèmes de l'entreprise par voie de questionnaire éprouvé scientifiquement (modèles de Karazek, Siegrist) systématiquement adapté aux spécificités des métiers de l'entreprise. Elle est possible si le périmètre est suffisamment important.

Selon la demande du CHSCT et les situations qui ont motivé l'expertise, nous conduisons des entretiens collectifs et individuels que nous complétons par des observations de l'activité.

Qu'il s'agisse d'entretiens ou d'observation, nous croisons les regards de différentes disciplines dont l'ergonomie, la sociologie et la psychologie du travail.



Ainsi, l'**ergonomie** permet une **approche du travail en situation réelle**, prenant par exemple en compte les ambiances de travail (influence de l'ambiance sonore, thermique, lumineuse). Combinée à certains courants en psychologie, l'ergonomie permet également de mieux traiter les questions de « pénibilité » ou de « charge mentale »...



Les apports de la **psychologie du travail** (dont les travaux des cliniciens de l'activité et ceux des psychos dynamiciens du travail) **permettent une analyse des processus subjectifs mobilisés par les contraintes du travail et une compréhension contextuelle des notions de souffrance et de plaisir/au travail.**



Enfin, la **sociologie** donne accès à des lectures de la culture des entreprises et de la façon dont les acteurs de l'organisation du travail **construisent une activité** (relations d'acteurs, jeux de pouvoir), et développent un modèle et des pratiques de management (entretien individuel, suivi et méthode...).

## ## UNE SECONDE PHASE DE PRÉCONISATION ET DE SUIVI

Ce premier travail de diagnostic débouche sur **une seconde phase du travail d'expertise consistant en l'élaboration de préconisations, voire de mise au point d'indicateurs de suivi, servant le travail des élus.**

Aussi est-il indispensable d'ajouter que le cabinet ISAST considère la **prise en charge des risques psychosociaux dans toutes ses dimensions originelles**, en matière de prévention primaire, à la source et au sein même de l'organisation du travail de l'entreprise.

Nous ne nous contentons pas, comme c'est malheureusement trop souvent le cas, de proposer des mesures d'accompagnement individuel de type formation à la « gestion du stress ».

VOUS AVEZ DES QUESTIONS COMPLÉMENTAIRES ?

**CONTACTEZ-NOUS!**



01 70 64 93 00



info@apex-isast.fr





L'EXPERTISE AU SERVICE  
DES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

# AYEZ TOUTES LES CARTES EN MAIN **POUR ANTICIPER ET AGIR EFFICACEMENT!**



Missions légales  
d'Expertise-Comptable

Missions d'expertise HSCT

Missions d'audit  
des comptes du comité

Formations des  
représentants du personnel



## METTRE NOS COMPÉTENCES AU SERVICE DES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL



**D**epuis plus de 20 ans, nous nourrissons l'ambition par notre engagement et notre expertise de contribuer à améliorer la qualité du dialogue social. Notre expérience nous permet de décrypter les processus qui traversent la vie des entreprises, notamment les plus disruptifs ou ceux qui renvoient au changement permanent dans l'entreprise.

Sans nous substituer aux acteurs, nous aspirons par notre engagement et notre expertise à contribuer à améliorer la qualité du dialogue social dans l'entreprise et à fournir des éléments de diagnostic et de compréhension. Nous sommes aux côtés des élus, mais jamais devant !

**Nos 130 experts vous accompagnent afin que vous ayez toutes les cartes en main pour agir efficacement et peser lors des négociations.**

### LE GROUPE APEX-ISAST C'EST...



**130 CONSULTANTS, EXPERTS ET FORMATEURS** au service des instances de représentation des personnels et des organisations syndicales pour vous permettre d'agir avec clarté et pour obtenir les analyses et les informations nécessaires à l'action.



**UN GROUPE INDÉPENDANT** travaillant avec objectivité et opiniâtreté au service exclusif des salariés et de leurs représentants.



**DES EXPERTISES** du cabinet APEX (expertise comptable, sociale, économique et financière), du cabinet ISAST (expertise santé et conditions de travail) et de leur Institut de formation.



**DES COMPÉTENCES MULTIPLES ET COMPLÉMENTAIRES** des Experts d'APEX et des Experts en santé et conditions de travail d'ISAST nous permettent de constituer rapidement des équipes opérationnelles, avec tous les savoir-faire nécessaires, sur tous les types de missions et dans tous les secteurs économiques, de la PME à la multinationale cotée en Bourse.



**UNE IMPLANTATION RÉGIONALE** pour favoriser la réactivité et la proximité nécessaire avec les élus.



**UNE EXPÉRIENCE DE PLUS DE 25 ANS** accumulée au fil des ans et des missions qui vous donnent la garantie d'un accompagnement pertinent à vos côtés.





#### PARIS

32, rue de Chabrol  
75010 Paris  
[info@apex-isast.fr](mailto:info@apex-isast.fr)

**APEX**

Tél. 01 53 72 00 00

**ISAST**

Tél. 01 70 64 93 00

**APEX-ISAST FORMATION**

Tél. 01 53 72 00 11  
[formation@apex-isast.fr](mailto:formation@apex-isast.fr)

#### NORD

#### LILLE

**APEX**

36, rue Inkermann – Gounod V  
59000 Lille

Tél. 03 20 15 86 19

[nord@apex-isast.fr](mailto:nord@apex-isast.fr)

#### GRAND SUD

#### MONTPELLIER

**APEX-ISAST**

117, av. de Palavas  
34070 Montpellier

Tél. 04 67 06 96 55

[grand-sud@apex-isast.fr](mailto:grand-sud@apex-isast.fr)

#### GRAND OUEST

#### RENNES

**APEX**

Im. Alizés

22, rue de la Rigourdière

35510 Cesson-Sévigné

Tél. 02 99 83 53 98

#### NANTES

**APEX-ISAST**

5, rue Le Nôtre

44000 Nantes

Tél. 02 51 82 82 38

[grand-ouest@apex-isast.fr](mailto:grand-ouest@apex-isast.fr)

#### RHÔNE-ALPES

#### GRENOBLE

**APEX**

38, cours Berriat

38000 Grenoble

Tél. 04 76 20 33 10

[rhone-alpes@apex-isast.fr](mailto:rhone-alpes@apex-isast.fr)

#### LYON

**APEX-ISAST**

Le Mercure

94, rue Servient

69003 Lyon

Tél. 04 37 48 29 80

[rhone-alpes@apex-isast.fr](mailto:rhone-alpes@apex-isast.fr)



[www.apex-isast.fr](http://www.apex-isast.fr)



Apex-Isast



Apex\_Isast



groupe-apex-isast



groupe-apex-isast