# BIENVENUE A LA FORMATION

# Rôle du Manager dans la Prévention des Risques Psycho-sociaux (RPS)

Animée par Virginie Delon-Poux Formatrice

CLIENT

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

## NOS DOMAINES D'INTERVENTION

**Prévention santé au travail** :

- ✓ Prévention et gestion des Risques Psychosociaux (2 niveaux)
- ✓ Prévention et Gestion des conflits (2 niveaux)
- ✓ Prévention et la médiation professionnelle
- ✓ Prévention et Gestion des incivilités (2 niveaux)
- ✓ Prévenir et gérer le stress (2 niveaux)
- ✓ Stress et TMS
- ✓ Management et Risques Psychosociaux
- ✓ Manager des équipes Hybrides
- ✓ Accompagner le changement - Mieux vivre le changement
- ✓ La cohésion et l'intelligence collective
- ✓ L'impact du numérique sur les Risques Psychosociaux
- ✓ Communiquer et travailler ensemble.
- ✓ Communication assertive et communication non violente

**Prévention sécurité au travail:**

- ✓ Prévention des Pathologies Mécaniques-
- ✓ Ergonomie du Travail sur écran - Gestes et Postures- Troubles Musculo Squelettiques ...
- ✓ Habilitations Electriques/ Tous niveaux d'habilitation - Secourisme - Incendie: Manipulation d'extincteurs - Evacuation ...

*Plus de 26 ans au service des organisations*

## NOS REFERENCES

**Plus de 1000 Entreprises -Voir Site Internet**

DGFIP- DRFIP- DDFIP - Direction des Douanes - DNSCE -CDIF – SGCD- INSEE- DISI ESI ARS - CCAS -DRAAF - DRAC- DREAL-DDCSPP-SGAR 31-32 ARS Midi-Pyrénées-SGARE -

Conseils Généraux - Préfectures - Communautés de Communes Centre de Gestion de la Fonction Publique CDEF - Mairies - SIEEOM...
Chambres consulaires- Chambres des métiers- Fédération du Bâtiment- CAPEB...

---

Hôpitaux-Cliniques- EHPAD- ESAT-ASEI ...

En Occitanie, PACA, Centre, IDF, Nouvelle Aquitaine

*Plus de 26 ans au service des organisations*

# NOTRE EQUIPE DE 16 CONSULTANTS

## 10 En prévention des RPS et Management:

**AUGER Marlène** - Formatrice- PNL-Sophrologue

**Le{+)** : **Sophrologie et PNL /C.N.V**

**BABILOTTE Laurence** - Formatrice - Coach certifiée

**Le(+): Management/ RPS/gestion de conflits**

**KARSENTI Natacha** -Formatrice- Coach-certifiée

**Le(+): Intelligence Collective/ Médiation Théâtrale/Gestion de conflits**

**LLORET Agnès** - Formatrice - Sophrologue

**Le(+): Gestion du stress- Sophrologie**

**LOPEZ François** - Formateur- Coach

**Le(+)** : **Intelligence Collective/ Médiation /Gestion des conflits**

**MAGNAN Jean Marc** - Formateur- Psychologue

**Le (+):Management et RPS**

**MELOT Corinne** - Formatrice -Coach certifiée-Sophrologue

**Le(+): Burn out et Gestion conflits - médiation au travail C.N.V / RPS**

**DELON POUX Virginie-** Formatrice- Coach-certifiée Sophrologue

**Le(+)** : **C.N.V et Gestion de conflits- Sophrologie**

**RIO Isabelle -**Formatrice- Médiatrice

**Le(+) : Intelligence Collective/ Médiation /Gestion des conflits**

**VIDAL MAURY -Sabrina** – Formatrice – Coach- certifiée – Sophrologie

**Le(+) : Communication et Gestion de conflits- Sophrologie**

# Encadrement Pédagogique et Administratif

BAYA FECIH - RESPONSABLE LÉGALE ET PÉDAGOGIQUE

TÉL: 05 63 20 75 49 / 06 66 60 16 70

DELPHINE LEVEQUE - ASSISTANTE ADMINISTRATIVE ET COMMERCIALE

TEL: 05 63 20 75 49 / 06 67 89 99 66

## Suivi Administratif

---

- ✓ Signer la feuille présence (matin et après-midi)
- ✓ Compléter la feuille d'évaluation des savoirs en début et fin de formation
- ✓ Fin de formation compléter l'évaluation de la formation

CONFIDENTIALITE ET RESPECT

HORAIRES 9H30 - 17H

PAUSES MATINEE ET APRES-MIDI

# PROGRAMME DE LA FORMATION
# ROLE DU MANAGER DANS LA PREVENTION DES RPS

- Comprendre les risques psychosociaux et leurs mécanismes
- Exercer son rôle de manager en tant qu'acteur de prévention des RPS
- Contribuer à la prévention primaire au sein de son organisation

# LE BIEN VIVRE ENSEMBLE DU GROUPE = PREVENTION AU TOP

☺☺☺

***Bienvenue*** aux échanges, au mouvement, à la vie de groupe ☺

***S' autoriser*** à ***partager*** ce que nous souhaitons en relation avec le sujet

***Libre*** de pouvoir ***s'exprimer*** sans jugement, se taire ou observer

***Loyal***: soyez vous même, fidèle à vos pensées et à vos valeurs

***Ecoute***: partiquer l'écoute active, laisser l'autre s'exprimer sans couper la parole

***Enthousiaste***! Prenez du plaisir à vivre cette formation riche en échange ☺

# Des questions ?

# Les RPS en 2026?

# La QVCT en 2026?

# 1 mot

# Définition des RPS*

« Ce qui fait qu'un risque pour la santé au travail est psychosocial, ce n'est pas sa manifestation, mais son origine : les risques psychosociaux seront définis comme 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. »

** Rapport Gollac** 2011*

*** Michel Gollac - Sociologue, administrateur de l'INSEE, est membre du Centre de recherche en économie et statistiques (CREST) et codirecteur du Groupe d'étude sur le travail et la souffrance au travail (GESTES)*

# Définition de la QVCT (source ANACT)

Une démarche qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) est une démarche collective menée par une entreprise, une association ou une structure publique et qui répond aux finalités ci-dessous :

- **une ambition conjointe :** améliorer le travail dans le but de développer la santé des personnes au travail et contribuer à la performance globale (opérationnelle, économique, sociale et environnementale) de l'organisation,

- **un périmètre d'action :** 6 grands thèmes relatifs au travail et ses conditions de réalisation, à traiter progressivement, en faisant des liens entre-eux,

- **des éléments de méthode** incontournables pour installer une démarche QVCT adaptée à la structure, favoriser la participation de tous et expérimenter concrètement de nouvelles façons de travailler.

CHIFFRES OPINION WAY SUR LE BIEN ETRE AU TRAVAIL

# Comprendre les Risques Psycho-sociaux- (RPS)

# DÉFINITION

« Les Risques Psychosociaux sont définis comme 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 »

**Rapport Gollac et Bodier - avril 2011**

| FACTEURS DE RISQUES | RISQUES PSYCHOSOCIAUX | ATTEINTES A LA SANTE |
|---|---|---|
| Conditions d'emploi<br>Facteurs organisationnels<br>et relationnels | **Stress professionnel** et burn-out, épuisement professionnel<br>**Violences externes:** incivilités, insultes, menaces, agressions<br>**Violences internes:** conflits exacerbés, harcèlement moral ou sexuel. | Troubles anxio-dépressifs<br>Troubles musculo squelettiques **(TMS}**<br>Maladies cardio-vasculaires<br>Aggravation/rechute de maladies chroniques<br>Suicide ou tentative de suicide |

CHIFFRES CLÉS SUR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX
PARMI LES ACTIFS FRANÇAIS
45 %
déclarent devoir (toujours, souvent) se dépêcher
(2019)
27 %
déclarent devoir cacher leurs émotions, faire semblant d'être de bonne humeur (toujours, souvent)
(2019)
9 %
disent devoir faire des choses dans leur travail qu'ils désapprouvent
(2019)
30 %
signalent avoir subi au moins un comportement hostile dans le cadre de leur travail au cours des 12 derniers mois
(2016)
25 %
disent devoir faire appel à d'autres en cas d'incident
(2016)
20 %
craignent de perdre leur emploi
(2019)
Source : enquête Dares « Conditions de travail-Risques psychosociaux », 2016, 2019
© pour l'INRS
www.inrs.fr/risques/psychosociaux
inrs

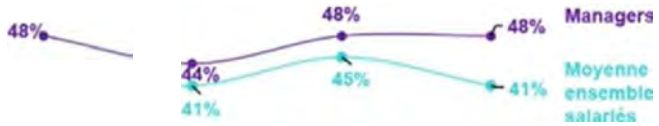
Risques psychosociaux
– Stress
– Violences internes (tensions, conflits, harcèlement...)
– Violences externes (insultes, incivilités, agressions...)

- Les aidants et les personnes s'occupant seules de leur enfant plus touchés : 1/2 vers 4 /10

- 41% ont le sentiment d'être stressé au travail
  - En situation de monoparentalité: 47%
  - Les aidants: 53%

- **Plus de 5 managers sur 10** déclarent être stressés au travail et épuisés

Evolution du taux **de managers se** déclarant ouv nt ou t•r souvent **stressés** au travail



# La règlementation sur les RPS

# LE CADRE LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE DES RPS

En réaction à « la crise des RPS » au milieu des années 2000, les pouvoirs publics, partenaires sociaux et organismes de prévention ont pris des mesures pour développer les démarches de prévention des risques:

- Accord national sur le stress au travail du 2 juillet 2008 pour le secteur privé
- Accord national sur le harcèlement et la violence au travail du 26 mars 2010
- Accord pour la prévention des RPS dans le secteur public du 22 octobre 2013

**Extension des obligations de prévention de l'employeur en matière de protection de la santé physique à la « santé mentale»** (art. L.4121-1 du code du travail). Obligeant l'employeur à:

- Intégrer les RPS dans le DUE des Risques Professionnels
- Évaluer les risques et prendre des mesures de prévention
- Veiller à l'adaptation des mesures pour tenir compte du changement des circonstances et réajuster si nécessaire

**Obligation de sécurité de résultat** (jurisprudence).

# LE CADRE LEGISLATIF DE LA QVCT

**ANI (Accord national interprofessionnel) signé en 2020 pour introduire l'appellation « qualité de vie et des conditions de travail » (QVCT) afin d'** insister sur la nécessité de placer « les questions du travail » en leur cœur

Ce second ANI est transposé dans le code du travail par la loi du 2 août 2021 sur le renforcement de la prévention au sein des entreprises. L'article L.1226-1-3 précise les modalités de la négociation annuelle obligatoire sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie et des conditions de travail. Et l'article L.2242-17 le contenu de la négociation.

# LE DUER (document unique d'évaluation des risques)

## Qu'est ce que le document unique d'évaluation des risques ?

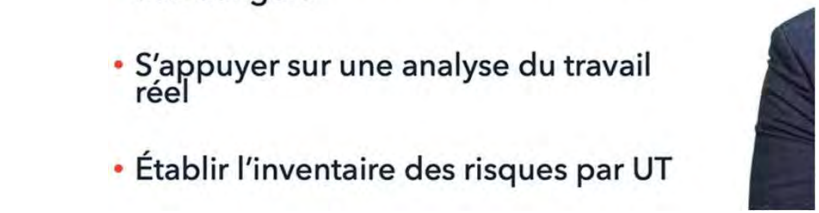
Le DU ou DUER c'est un outil au sein de l'entreprise pour :

- Établir l'inventaire par unités de travail de l'ensemble des risques
- Tracer dans le temps l'ensemble des expositions collectives des salariés
- Aider l'employeur et sa chaîne de management à piloter les démarches de prévention
- Améliorer de façon continue et durable les conditions de travail et la préservation de la santé et sécurité des salariés

## Existe-t-il une méthodologie réglementaire à suivre pour sa mise en place ?

Un silence méthodologique mais une nécessité de :

- Définir des unités de travail (UT)
- Analyser les modalités d'exposition aux dangers
- S'appuyer sur une analyse du travail réel
- Établir l'inventaire des risques par UT



# Obligations de l'employeur

## L'évaluation globale des risques au cœur des obligations générales de prévention

Les principales obligations générales de l'employeur sont :

- d'assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des salariés
- d'évaluer l'ensemble des risques
- d'organiser la prévention et de mettre en place des démarches de prévention basées sur les 9 PGP
- de former les salariés à la SST

L'employeur doit également mettre en œuvre de nombreuses obligations particulières y compris en matière d'évaluation des risques.

# Obligations de l'employeur

## Conditions de réussite spécifiques à l'analyse suite à une atteinte à la santé déclarée en lien avec le travail

En cas de déclaration d'accident du travail (AT), de maladie professionnelle (MP) ou de maladie à caractère professionnel (MCP), le Code du travail prévoit la possibilité pour le CSE de mener une enquête paritaire[6]. Si cette instance paritaire décide de mener une enquête, elle peut faire le choix d'en confier la réalisation à une commission spécialement chargée des questions liées aux RPS, elle-même paritaire.

Le salarié est informé du fait que sa MP ou son AT va être analysé(e) en vue de mettre en place des actions de prévention. Il se peut que le salarié exprime son refus de participer à cette analyse. Dans ce cas, il appartient à l'employeur ou aux membres du CSE de décider s'ils poursuivent l'analyse malgré tout.

La participation d'autres salariés à l'analyse peut être envisagée. Le volontariat doit être la règle, même si l'employeur peut requérir cette participation.

### La question du volontariat

Le volontariat des salariés pour participer à la démarche de prévention des risques psychosociaux est primordial et est à rechercher en première intention. Toutefois, il existe des cas de figure où l'employeur, au regard de ses obligations réglementaires en matière de santé et de sécurité, doit évaluer les risques ou produire des analyses d'accidents de travail. Il a besoin d'avoir accès aux situations de travail et donc aux salariés qui en sont acteurs. Si des salariés refusent de s'exprimer, c'est à l'employeur, éventuellement en concertation avec le CSE, de définir une position et de requérir ou non une participation des salariés malgré leur non-volontariat.

6. En fonction des accords conclus entre l'employeur et les instances représentatives du personnel, le pouvoir de demander l'ouverture d'une telle enquête peut relever de la CSSCT.

# LA PRÉVENTION DU HARCÈLEMENT

Cette obligation de sécurité et de protection de la santé physique et mentale des salariés concerne également le harcèlement: l'employeur doit prendre toutes les dispositions nécessaires pour prévenir les faits de harcèlement, y mettre un terme et les sanctionner.

- **Harcèlement moral:** Article L.1152-1 Code du Travail
- **Harcèlement sexuel:** Article L.1153-1 et 5 Code du Travail

Harcèlement moral et sexuel sont également soumis au Droit Pénal.

# LES VIOLENCES SEXISTES ET/OU SEXUELLES

Elles concernent les comportements suivants:

- **Agissements sexistes** (Art. L 1142-2-1 du Code du travail): tout agissement lié au sexe d'une personne, portant atteinte à sa dignité ou créant un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant. Lorsqu'ils sont répétés, ils peuvent être constitutifs de harcèlement sexuel.

- **Harcèlement sexuel** (Art. L 1153-1 du Code du Travail / art. 222-33 du Code pénal) 2 cas possibles:
1- Propos ou agissements à connotation sexuelle **répétés** portant atteinte à la dignité ou créant une situation intimidante, humiliante ou offensante.
2-Pression grave, même non répétée, dans le but d'obtenir un acte de nature sexuelle.

- **Agressions sexuelles:** (Art. 222-22 du Code pénal) : contact avec violence, contrainte, menace ou surprise, avec une partie du corps dite « sexuelle ».

# Connaître la démarche de prévention et ses principes

# LES 3 NIVEAUX DE PRÉVENTION DES R.P.S.

# LES 3 NIVEAUX DE PRÉVENTION DES R.P.S. (SUITE)

## PRIMAIRE

Actions orientées sur le collectif touchant à:

- L'organisation du travail
- Les collectifs et relations de travail
- Le management
- Le fonctionnement des services

## SECONDAIRE

Actions orientées sur les populations visant la mise en œuvre de moyens de protection:

- Formations
- Sensibilisation, information
- Analyse des pratiques
- Diffusion de bonnes pratiques
- Team building, coaching…

## TERTIAIRE

Actions orientées autour de l'individu et des collectifs de travail sur:

- Le soutien psychologique
- Les réunions de discussion et d'échange pour gérer les conflits
- L'adaptation des postes de travail aux spécificités individuelles

| | ORGANISATIONNELLES | TECHNIQUES | HUMAINES |
|---|---|---|---|
| PRIMAIRE | • S'assurer de la compatibilité de l'organisation et de l'équipement avec les besoins de l'activité<br>• Favoriser une reconnaissance salariale et une justice organisationnelle dans les modes de rétributions.<br>• Dispositifs RH en faveur des équilibres de vie (horaires variables, télétravail, déconnexion) | • Concevoir les espaces de travail de manière concertée.<br>• Associer les salariés en amont des évolutions proposées | • Répartir équitablement les tâches et les responsabilités<br>• Développer des marges de manœuvre et une latitude de décision dans le travail quotidien.<br>• Mesures sociales facilitantes (aidants/parentalité…) |
| SECONDAIRE | • Adapter et faire évoluer les processus de travail en associant les salariés.<br>• Revoir les process inadaptés et les sources de dysfonctionnements.<br>• Déclencher les procédures de gestion des violences, harcèlement<br>• Mettre en place une démarche de gestion des Événements Non Souhaités | • Proposer des points réguliers de communication sur l'état d'avancement des changements. | • Soutenir les échanges entre pairs et avec le management.<br>• Informer les salariés, stagiaires et candidats sur la thématique du harcèlement.<br>• Echanges de pratiques entre pairs sur les situations « problème »<br>• Formation et coaching (relaxation, communication positive…)<br>• Formation des managers à la prise en compte des RPS |
| TERTIAIRE | • Formalisme administratif (Déclaration accident du travail – MAJ Document unique …) | | • Cellule externalisée de soutien psy.<br>• Accompagnement par des mesures tertiaires<br>o Médecine du travail<br>o Psychologue du travail |

# Des RPS à la QVCT

https://www.santetravail-fp.fr/videos/fonction-publique-des-rps-la-qvct

anact
Organisation, contenu et réalisation du travail
Projet d'entreprise et management
Santé au travail et prévention
LES 6 SUJETS QUALITÉ DE VIE ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL
anact
Égalité au travail
Compétences et parcours professionnels
Dialogue professionnel et dialogue social

Les 6 thématiques de la QVCT
01
Organisation, contenu et réalisation du travail
Prendre en compte l'articulation entre vie professionnelle/ vie personnelle dans l'organisation des temps de travail, des horaires de travail et des quotités de travail.
02
Projet d'entreprise et management
Associer les salariés aux projets de changements qui concernent leur travail.
6 SUJETS QVCT
03
Egalité au travail
Prévenir toute forme de discrimination et de violences au travail.
04
Dialogue professionnel et dialogue social
Faciliter les possibilités de parler du travail aux différents niveaux de l'entreprise : équipes, management, CSE.
05
Compétences et parcours professionnels
Mettre en place des actions de développement des compétences tout au long des carrières.
06
Prévention et santé au travail
Intégrer la prévention primaire des risques professionnels dans les objectifs.
PREVY
Source : ANACT

# Les 4 étapes de la démarche QVCT

## ETAPE 1 : CONCEVOIR LA DÉMARCHE QVCT ET PILOTER

Lors de cette première étape, l'objectif est de positionner le sujet au niveau stratégique et de déterminer en interne les modalités de pilotage du projet (qui, quelle équipe? Comment?)

Cela signifie des objectifs alignés sur la mission de l'organisation. Voici **quelques objectifs souvent considérés dans une politique QVT** :

- améliorer la qualité du recrutement, diversifier le profil des salarié.es
- réduire l'absentéisme / le turnover
- faire évoluer la culture d'entreprise et le management
- amener plus de cohésion, réduire les conflits dans les équipes
- mieux répartir la charge de travail
- améliorer la coopération entre différents services

## ETAPE 2 : POSER LE DIAGNOSTIC QVCT

La deuxième étape consiste à réaliser un diagnostic QVCT ou mettre en place un baromètre QVCT. En procédant par questionnaires anonymes ou des entretiens de groupe, l'objectif est de recueillir la parole des équipes sur leurs conditions de travail et les éventuels irritants qu'il s'agira de traiter par la suite.
Le diagnostic doit permettre d'analyser les situations de travail problématiques et de déterminer les pistes prioritaires.

## ETAPE 3 : EXPÉRIMENTER DES ACTIONS QVCT

Une fois le diagnostic réalisé, il est temps d'agir. Quitte à faire des erreurs. La QVCT n'est pas une science exacte : un projet qui marche bien un jour dans une équipe, n'est peut-être pas pour autant à généraliser à l'ensemble de l'entreprise. Il faut donc tester, mesurer et surtout en discuter.

## ETAPE 4 : PÉRENNISER LA DÉMARCHE

Les attentes des salariés évoluent, l'organisation du travail aussi, sous l'effet de transformations sociétales ou technologiques. L'ANI met l'accent sur le fait qu'une démarche QVCT réussie s'appuie sur une approche systémique, c'est-à-dire globale, des situations.

# ROLE DU MANAGER

# D’après vous?

# ROLE DU MANAGER

DETECTER / REPERER

ANALYSER /AGIR

ALERTER / ORIENTER

SUIVRE (l'évolution, le changement)

# Une fonction de manager qui attire moins

L’accroissement des responsabilités du manager pèse sur l’attractivité de la fonction. Selon l’Apec, la part des cadres non-managers souhaitant le devenir est passée de 42 % à 34 % entre 2022 et 2025 (-8 points).

**Les raisons sont connues :**

- Complexité croissante du rôle et multiplication des attentes
- Charge de travail élevée (31 % travaillent plus de 50 heures par semaine)
- Pression accrue et responsabilité sur la santé des équipes

Beaucoup hésitent à franchir le pas : 35 % refusent notamment de gérer les problèmes humains et 34 % des jeunes cadres estiment ne pas avoir les compétences requises.

# Pourquoi, en tant qu'employeur, se préoccuper des Risques Psychosociaux et de la QVCT ?

## Pourquoi, en tant qu'employeur, se préoccuper des Risques Psychosociaux et de la QVCT ?

**400**

Nombre moyen de jours d'arrêt de travail d'une personne en épuisement professionnel / "burn out"

**55**

Le coût annuel en milliards d'euros des RPS en France

**59%**

Pourcentage de salariés confrontés à des RPS au travail en France en 2024

**X1.50**

Le facteur d'engagement au travail des salariés qui sont au sein d'une entreprise à la QVCT satisfaisante

# Ce que permet concrètement l'amélioration de la QVCT ?

Renforcer l'engagement et l'épanouissement au travail et anticiper ainsi les RPS

Les démarches QVCT réduisent de 20 à 40 % les tensions et conflits internes {ANACT - retours terrain).

Donner les moyens aux équipes de réaliser un **travail** de meilleure qualité et d'être plus efficientes

Les salariés bénéficiant d'une bonne QVCT sont 13 % plus productifs {Université d'oxford).

**Favoriser une organisation plus fluide, performante et adaptable aux temps incertains**

Une organisation travaillant sur les conditions de travail améliore sa performance opérationnelle de 10 à 15 % (ANACT).

# Identifier les facteurs de risque dans son périmètre

# Connaissez vous les 6 facteurs de risque ?

## LES FACTEURS DE RISQUE IDENTIFIÉS (RAPPORT GOLLAC ET BODIER)

**Exigence du travail**

Surcharge, complexité, moyens insuffisants, pression temporelle, manque de clarté, horaires atypiques, injonctions contradictoires…

**Charge émotionnelle**

Contact et proximité avec le public et la détresse, peur au travail, obligation de devoir cacher ses émotions au travail.

**Faible autonomie**

Faible marge de décision, sous-utilisation des compétences.

**Rapports sociaux au travail dégradés**

Absence de soutien, manque de reconnaissance, relations conflictuelles avec les collègues ou la hiérarchie.

**Conflits de valeurs**

Perte de sens, notion de « qualité empêchée »

**Insécurité de la situation de travail**

Insécurité de la situation, du salaire, de l'environnement de travail.

Les facteurs de risques sont souvent interdépendants et se cumulent les uns aux autres.

# Quels facteurs sont ou pourraient être présents dans vos services?

# Appliquer la méthode Situation Problème

## La Méthode Situation Problème … 5 étapes

| QUELLE SITUATION-PROBLÈME ? | QUELLES CONSÉQUENCES ? | QUELLES CAUSES ? | QUELS FACTEURS DE RISQUES ? | QUELLES ACTIVITÉS ? |
|---|---|---|---|---|
| Un exemple de ce qui pose **problème** dans le **travail réel** | Quelles **conséquences** sur<br>• la santé<br>• le collectif<br>• le résultat / travail<br>et **pour qui** ? | Comment en est-on arrivé là ?<br>**Méthode des 3 pourquoi** | Quelles situations de travail « **racines** » dans l'organisation? Quels **déterminants** qui altèrent ? | Quelles mesures pour **éliminer ou maitriser** les facteurs de risque ? |

# Déceler/ Diagnostiquer

# Repérer les signaux

**Quels sont-ils  d'après vous?**

**Comment les repérer?**

**TRAVAIL SOUS GROUPE : quels sont d'après vous les signaux?**

**RESTITUTION**

| INDIVIDUEL | COLLECTIF |
|---|---|
| CHANGEMENT ATTITUDE (FERMETURE / EMOTIONS CHANGEANTES - ISOLEMENT / REPLI SUR SOI / MUTISME<br>SIGNAUX SOMATIQUES (MIGRAINE / MAUX DE VENTRE / ECZEMA ETC…)<br>PRESENTEISME<br>ABSENCE DE DECONNEXION<br>DIMINUTION QUALITE DE TRAVAIL<br>DESENGAGEMENT<br>ATTITUDES INAPPROPRIEES (AGRESSIVITE - IRONISATION/CYNISME )<br>MAILS TARDIFS – DEMANDES URGENTES RECURRENTES hors situation de crise<br>SUSPICION ADDICTIONS (odeurs / comportements etc..)<br>VICTIMISATION<br>CHANGEMENTS PHYSIQUE (NEGLIGENCES – prise/perte poids) | TAUX ABSENTEISME<br>SOUHAITS DE MOBILITE<br>ARRETS MALADIE |

*r*

# R.P.S : REPÉRER LES SIGNAUX FAIBLES

| AU NIVEAU INDIVIDUEL | AU NIVEAU COLLECTIF |
| --- | --- |
| Manifestations émotionnelles: tension nerveuse, irritabilité, moral en berne… | Tension ambiante et ambiance de travail dégradée, conflits, perte de communication |
| Manifestations physiques: fatigue, troubles du sommeil, digestifs, tensions, poids, etc… | Dégradation de la qualité du travail |
| Manifestations cognitives: difficultés à se concentrer, erreurs, baisse d'efficacité, etc… | Augmentation des absences, arrêts maladie |
| Manifestations comportementales: repli sur soi, isolement, agressivité, retards, désengagement.. | Diminution des activités collectives (temps conviviaux, repas en commun..) |

**Tout changement doit alerter !**

# Quels indicateurs utiliser ?

Il est possible, comme le propose l'ANI QVCT-EP, de s'appuyer sur différents types d'indicateurs existants ou à construire :

•Indicateurs de santé (taux de maladies professionnelles, inaptitudes, accidents...)

•Indicateurs de perception (satisfaction, sentiment d'équité, attentes...)

•Indicateurs de fonctionnement (absentéisme, taux de non qualité...).

Ces trois types d'indicateurs peuvent évidemment être combinés.

**Grille évaluation RRPS**

Feuille de calcul
Microsoft Excel

# FAÎTES LE POINT AVEC VOUS-MÊME

Evaluez votre niveau de stress:
Échelle de mesure du stress perçu (Perceived Scale Stress) PSS

Evaluez votre risque d'épuisement professionnel
https://www.souffrance-et-travail.com/guidespratiques/auto-evaluation-epuisement-professionnel/

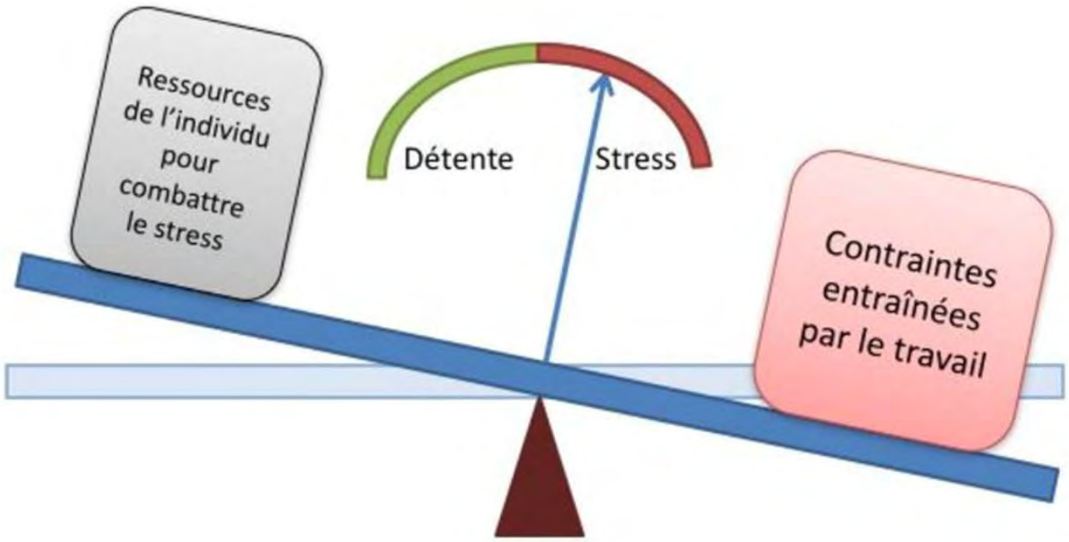
Test d'inventaire du burn-out de Maslach (MBI)

# DEFINIR LE STRESS

Étymologiquement, le stress et un mot anglais qui signifie « **mise sous tension** »

L'agence européenne pour la santé et sécurité au travail définit le stress comme « un **déséquilibre** entre la perception qu'une personne a des **contraintes** que lui impose son environnement et de ses propres **ressources** pour y faire face ».

# Déséquilibre du stress



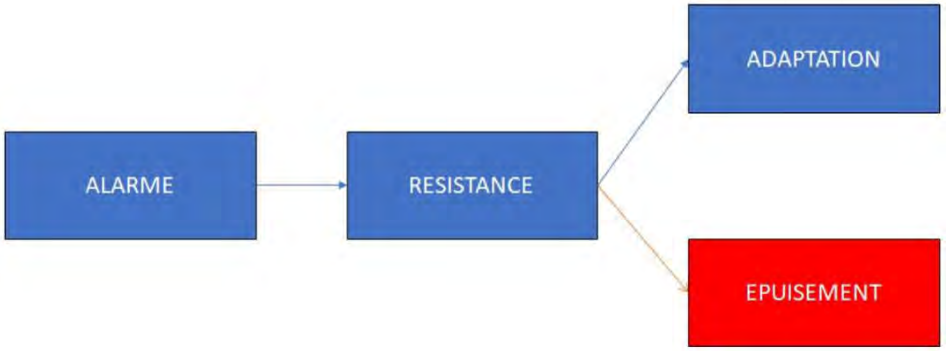

Quand les **contraintes** sont perçues

plus **lourdes** que les **ressources**,

On parle de déséquilibre du stress

# Définir le stress

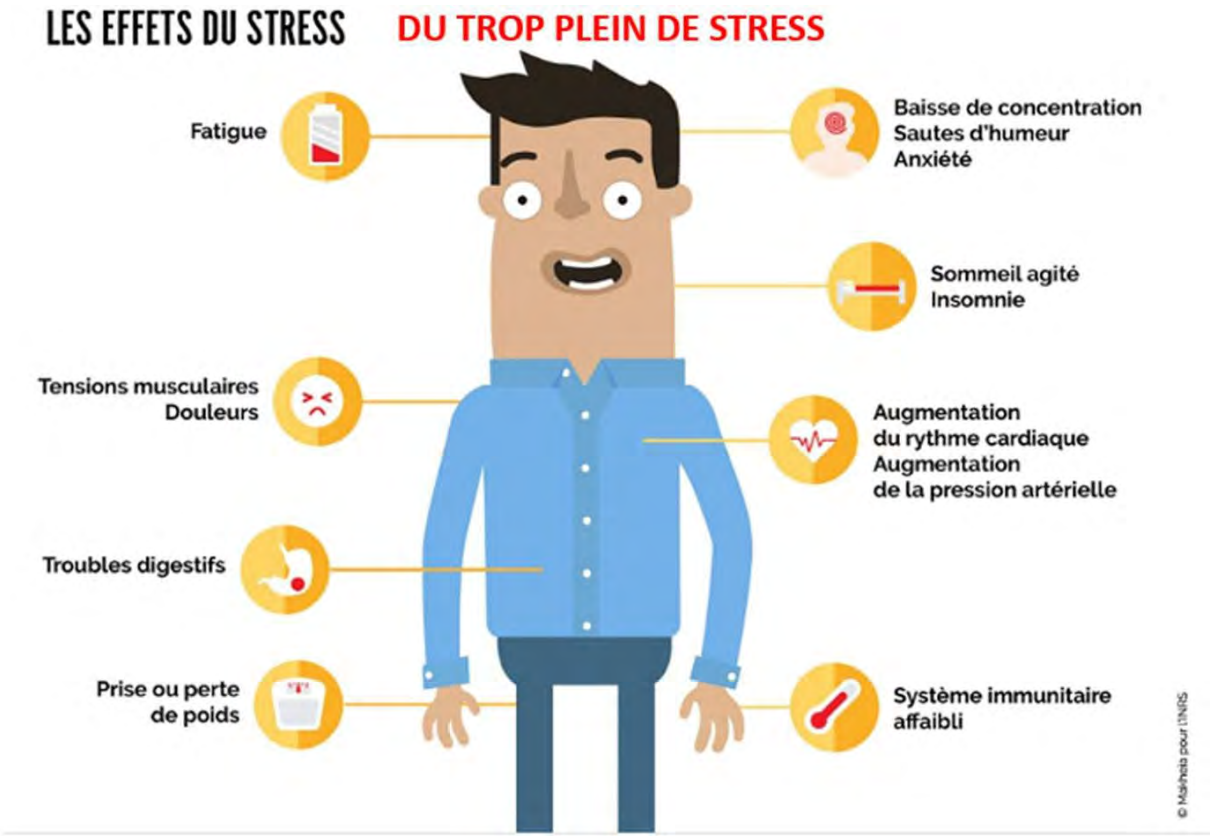
Il existe trois phases de stress : **l'alarme**, la **résistance**, **l'adaptation/épuisement**.




**Le cortisol** (hormone du stress) produit **des effets négatifs** sur le corps en cas de dosage **fort** et **prolongé**.

Dans le cas où l'individu **n'arrive plus à s'adapter** correctement, le stress peut **provoquer des troubles importants**

# Conséquences d’un déséquilibre du stress



# Estimer son niveau: Jauge du stress à travers ses manifestations

Tensions importantes permanentes
Pensées en boucle
Panique et anxiété

Légères tensions physiques et morales
Pensées négatives, ressassement
Perte de motivation, manque d'action ou au contraire agitation excessive

Ecouter les signaux et adopter des temps de pause, de détente. Ressourcez vous Commencez par une bonne hygiène de vie

Sensations de Bien Etre, de sérénité et de calme et/ou de joie

La mise sur pause et le « retour à soi » sont essentiels: parler en à quelqu'un!

Cultiver le bien être, par des moments de joie, fêtez vos succès, adoptez calme et la détente et conservez une bonne hygiène de vie

# LE STRESS EST UNE RÉALITÉ SUBJECTIVE

- Qui dépend à la fois de la situation stressante et de la façon dont l'individu le perçoit et le vit.
- Il dépend de la nature et de la prévisibilité de l'évènement stressant, mais aussi de l'individu qui le ressent, de son sentiment de contrôlabilité et de ses anticipations.
- Nous ne sommes pas égaux devant le stress, chacun y réagit différemment selon son tempérament, son histoire, ou son état du moment.
- Il est important de **se connaitre** et de **repérer ses limites.**

# LE SYNDROME D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

## BURN-OUT, QUAND LE TRAVAIL CONSUME

- Le **burn-out** se définit comme « un **épuisement physique, émotionnel et mental** qui résulte d'un investissement prolongé dans des situations de travail exigeantes sur le plan émotionnel **».**
- C'est **un processus** de dégradation du rapport au travail à travers 3 dimensions:

- L'épuisement émotionnel, psychique et mental
- La dépersonnalisation ou le cynisme vis-à-vis du travail
- La diminution de l'accomplissement personnel au travail

- L'épuisement professionnel est un **phénomène d'usure,** nul ne peut survivre en surrégime.

# LE BURN OUT ou
# SYNDROME D'EPUISEMENT PROFESSIONNEL
## DEFINITION

L'Organisation mondiale de la santé (OMS) définit le burn-out professionnel comme la conséquence d'un stress chronique au travail qui n'a pas été « *correctement géré* ». Elle fait partie des **maladies professionnelles** reconnues par l'OMS.

Etat d'épuisement professionnel (à la fois physique, psychique et émotionnel) face à des situations de travail « émotionnellement » exigeantes.

Elle n'est pas une maladie psychiatrique (non classé au DSM-V / pas de diagnostic Clinique unique et précis)

mais un syndrome regroupant un ensemble de signes cliniques et de symptômes se manifestant progressivement.

# LE BURN OUT ou
# SYNDROME D'EPUISEMENT PROFESSIONNEL
## LES CAUSES PROBABLES

Les causes à l'origine de cette sensation sont **multiples et toujours liées au travail en premier lieu**, il peut s'agir :

- d'une surcharge de travail ;
- de tensions entre collègues ;
- de disparités au sein de l'entreprise ;
- d'objectifs inatteignables ou ***confus*** ;
- de l'insécurité de l'emploi.
- d'une ***perte de sens*** à l'accomplissement de sa ou ses tâches

Le Burn Out touche toujours des personnes très impliquées dans leur travail et/ou qui accordent beaucoup d'importance à leur métier

## LE BURN OUT ou

## SYNDROME D'EPUISEMENT PROFESSIONNEL: LES SIGNES

### Baromètre RPS – Santé mentale

**Zone rouge – BURN OUT** ----------→ Se reconstruire
Effondrement physique et mental
Blocage: impossibilité de travailler
Déconnexion émotionnelle (indifférence, cynisme)
Sentiment de vide, perte de sens

**Zone orange – EPUISEMENT AVANCE** ----------→ Freiner d'urgence
Sommeil perturbé (insomnie, réveils nocturnes)
Sentiment d'être débordé en permanence
Pertes de mémoire, manque de concentration
Impression de ne plus être à la hauteur

**Zone jaune – PREMIERS SIGNES** ----------→ Ajuster
Fatigue persistante
Difficultés à décrocher du travail
Tension musculaire, maux de tête
Sautes d'humeur, irritabilité

**Zone verte – EQUILIBRE** ----------→ Préserver
Bonne énergie, capacité à se reposer et à récupérer
Motivation et engagement sains
Stress ponctuel mais gérable

# SENSIBILITÉ AU BURN-OUT

- Personnes surengagées au travail, centrant leur vie sur le travail
- Perfectionnistes
- Personnes dont l'estime de soi est très liée à la performance professionnelle
- Personnes ayant une conscience professionnelle exacerbée
- Personnes hyperstressées dans le déni de leur état.

# LES DIFFÉRENTES FORMES D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

Si le burn-out en constitue la forme la plus connue et la plus documentée, on reconnait aujourd'hui plusieurs formes d'épuisement professionnel:

| Burn-out | Bore-out | Brown-out |
| --- | --- | --- |
| • Épuisement professionnel par surcharge de travail | • Épuisement professionnel par sous-charge de travail et ennui chronique | • Épuisement professionnel par perte de sens et d'engagement |

Les causes comme les manifestations sont différentes pour ces 3 formes.

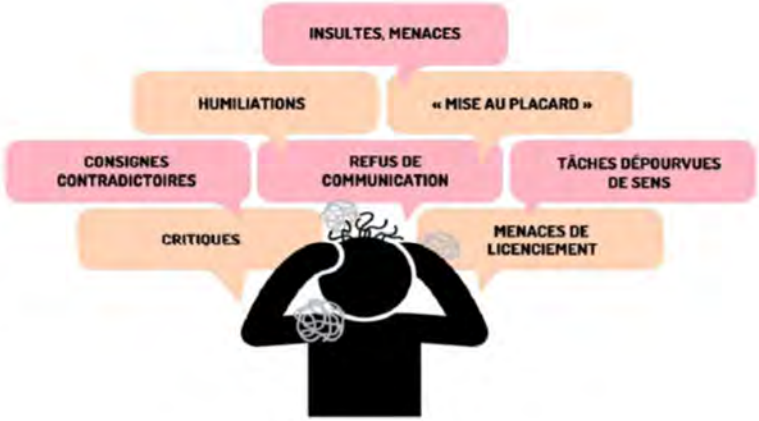
# LES VIOLENCES AU TRAVAIL

- Les **violences internes** sont des violences qui ont lieu entre des personnes d'une même organisation (entre collègues ou avec la hiérarchie).
- Les **violences externes** sont des violences exercées par un ou des individus extérieurs à l'organisation (public, clients, résidents…)
- Ces violences peuvent être **physiques, psychologiques, verbales** ou **numériques:** incivilités, moqueries, insultes, menaces, agressions, etc… Les différentes formes de **harcèlement** en font partie.
- Les violences au travail peuvent impacter **la santé physique, mentale et sociale** des salariés.

# LE HARCÈLEMENT MORAL

Le harcèlement moral est constitué **d'agissements répétés** qui entraînent une dégradation des conditions de travail pouvant aboutir à:

- Une atteinte à ses droits et à sa dignité
- Une altération de sa santé physique ou mentale
- Une menace pour son évolution professionnelle.




Les différents types d'agissements
Source Horizon Santé Travail

Définitions légales (article 222-33-2-2 du code pénal / articles L1152-1 à L1152-6 du code du travail).

# Connaître les conséquences et les impacts

# LES CONSÉQUENCES DES R.P.S.

| | |
|---|---|
| Individus | • Troubles anxio-dépressifs, troubles du sommeil, TMS, maladies cardio-vasculaires, épuisement professionnel, suicide.. |
| Collectifs | • Conflits, tensions, désengagement, violences, harcèlement… |
| Organisations | • Absentéisme, erreurs, problèmes de qualité du travail, turnover… |

# LE BURN OUT ou
# SYNDROME D'EPUISEMENT PROFESSIONNEL
## LES RISQUES

Parmi les **séquelles du burn-out sur la santé mentale**, comptez :

- de l'anxiété et un sentiment de panique constant ;
- une dépression, une tristesse permanente, de l'apathie (manque d'énergie, envie de dormir, léthargie) ;
- de l'irritabilité, une agressivité envers ses collègues de travail et ses proches, des colères incontrôlables ;
- perte de motivation et d'intérêt pour ses activités habituelles, ses passions ;
- difficultés de concentration et pertes de mémoire ;
- sentiment de dévalorisation, perte de confiance en soi ;
- isolement, repli sur soi, anxiété sociale ;
- idées suicidaires.

**ISOLEMENT**

**ARRET DE TRAVAIL (souvent forcé)**

**RECONSTRUCTION LONGUE ET NECESSAIRE**

**PERTE D'IDENTITE DE SOI**

**RISQUE SUICIDAIRE**

ERACH Human Formations

# Se positionner comme acteur de la prévention

# Quelles actions QVCT?

# Jeu ANACT

# ACTION MANAGER DANS LA QVCT

### 1. Pratiquer l'écoute active

Dans des moments informels ou planifiés, il est essentiel pour le manager d'être **vigilant sur les besoins et suggestions des équipes** concernant l'**environnement de travail.** Des attentes auxquelles il pourra répondre lui-même où remonter auprès de sa hiérarchie. Sur le plan individuel, cette approche est également essentielle pour détecter les situations à risque en matière de risques psychosociaux (**RPS**).

### 2. Communiquer de façon fluide et transparente

C'est encore plus vrai pour les équipes en télétravail. Une **information claire, régulière et collective** est essentielle pour éviter le stress inutile, maintenir la cohésion et éviter l'isolement des collaborateurs.

### 3. Cultiver la confiance et l'autonomie

Le management par **la confiance et la bienveillance** remplace avantageusement le contrôle excessif. Responsabiliser les salariés tout en leur offrant plus de souplesse dans la gestion de leur temps est généralement un pari gagnant.

### 4. Offrir une organisation du travail claire

Pas de bien-être ni de performance des salariés sans une définition précise de leurs **responsabilités**, de leurs **missions** et de leurs **objectifs**.

### 5. Exprimer de la reconnaissance au travail

C'est l'une des premières attentes des salariés. **Exprimer de la gratitude** envers les collaborateurs renforce leur motivation et leur engagement.

# Créer de la coopération

## LA THEORIE DE L'AUTODETERMINATION

Elle montre que la motivation augmente quand trois besoins psychologiques sont nourris :
**L'autonomie** : pas l'indépendance, mais le fait de consentir à l'action, même si elle est encadrée
**La compétence** : se sentir capable grâce à des standards clairs et des retours précis
**Le lien** : se sentir accueillie, vue, utile dans un collectif.

🌟 **Idée à retenir: On apprend mieux quand on peut** poser une question ou faire une erreur sans être jugée
Un plan "Si je bloque, alors je fais ça" permet de réagir sans panique.

🧠 Explications
Quand une personne anticipe les difficultés et prévoit comment y répondre, elle a plus de chances de réussir.

🌟 **Idée à retenir**: Une tâche motive si la personne croit qu'elle peut y arriver et que ça vaut la peine.

🧠 Explications
Selon Eccles & Wigfield, l'engagement dépend de deux dimensions :
- L'attente de réussite : est-ce que je me sens capable ?
- La valeur perçue de la tâche : est-ce que ça m'intéresse ? Est-ce que ça me servira plus tard ?

En tant que manager, on peut renforcer l'engagement en connectant les tâches à un projet professionnel, et en réduisant au maximum le coût perçu (fatigue, incompréhension, peur de l'échec).

Poser un cadre clair, sécuriser les premières tâches par des preuves visibles, nommer chaque petit progrès, et rendre le sens immédiatement tangible.

# UN MOYEN EFFICACE: L'ECOUTE ACTIVE (Approche Centrée sur la Personne ACP)

***Adopter ces 5 postulats de base:***

**1. Choisir d'écouter l'autre en renonçant à sa propre parole**, de parler de soi, de ses idées, de son avis etc. et sans faire référence à soi dans l'écoute,

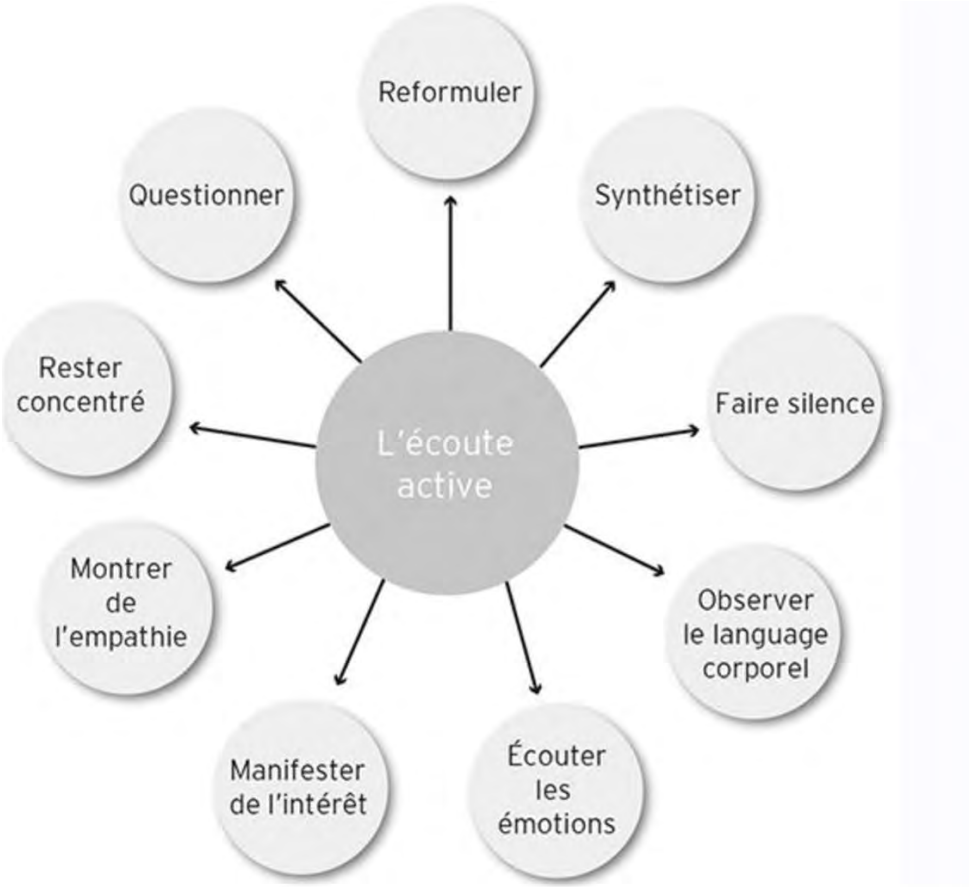
**2. Accueillir tout ce qui est dit et ressenti sans jugement**, avec un degré d'ouverture sans limite,

**3. Faciliter la parole par la confiance**

**4. Intégrer le postulat que l'autre n'a ni besoin de conseils, ni d'avis, ni de recommandation ou de mise en garde**.

**5. Agir comme un miroi**r : se faire l'écho de ce qu'il ressent et parler avec les mots de l'interlocuteur.

# Pratiquer l'Ecoute Active

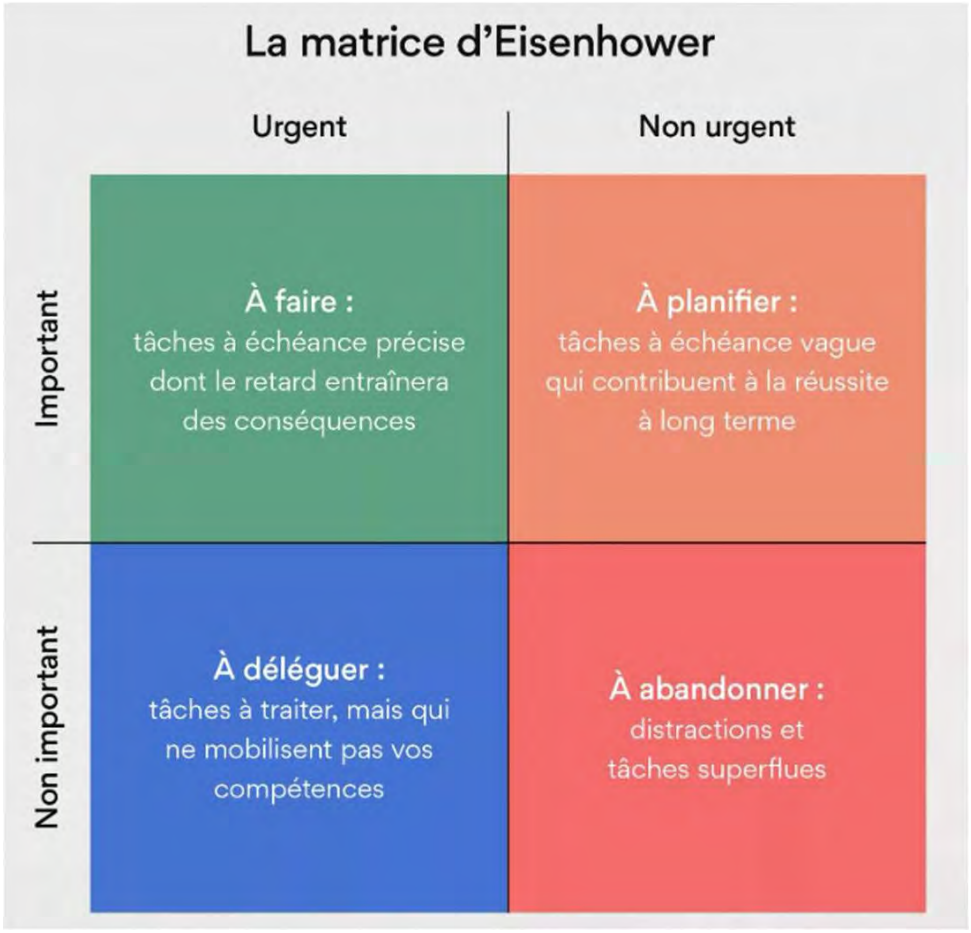


# Réguler le travail au quotidien

# Actionner les leviers de prévention

# Poser des objectifs clairs

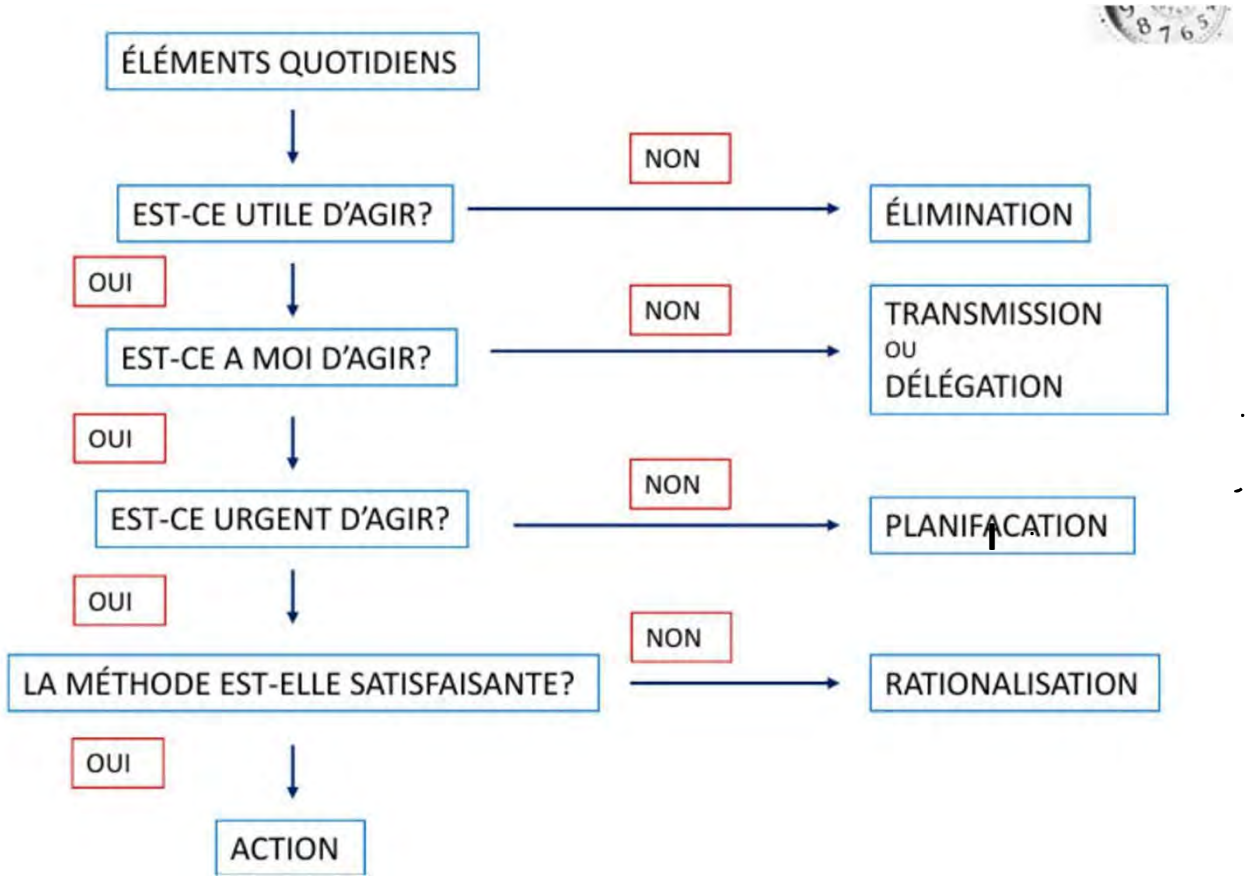
# Déceler l’urgent de l’important



# Déléguer une tâche

| Étape | Description | Exemple |
|---|---|---|
| 1. **Clarifier le résultat attendu** | Que voulez-vous que la personne réalise exactement ? | “Faire le contrôle de température à 10h et 14h, consigner les écarts.” |
| 2. **Choisir la bonne personne** | En fonction des compétences, motivation et charge de travail. | “Paul est rigoureux et cherche à évoluer sur la qualité.” |
| 3. **Transmettre la mission clairement** | Expliquer le “quoi, pourquoi, comment” et les critères de réussite. | “Cela te permettra de renforcer ton autonomie sur la ligne.” |
| 4. **Donner les moyens** | Matériels, informations, temps, autorisation. | “Voici la fiche contrôle, et tu peux me solliciter si besoin.” |
| 5. **Fixer les points de suivi** | Définir quand et comment on fait le point. | “On se revoit vendredi pour un retour d’expérience.” |
| 6. **Reconnaître et valoriser** | Féliciter, corriger, encourager la montée en compétence. | “Bravo, tu as respecté les délais et la traçabilité.” |

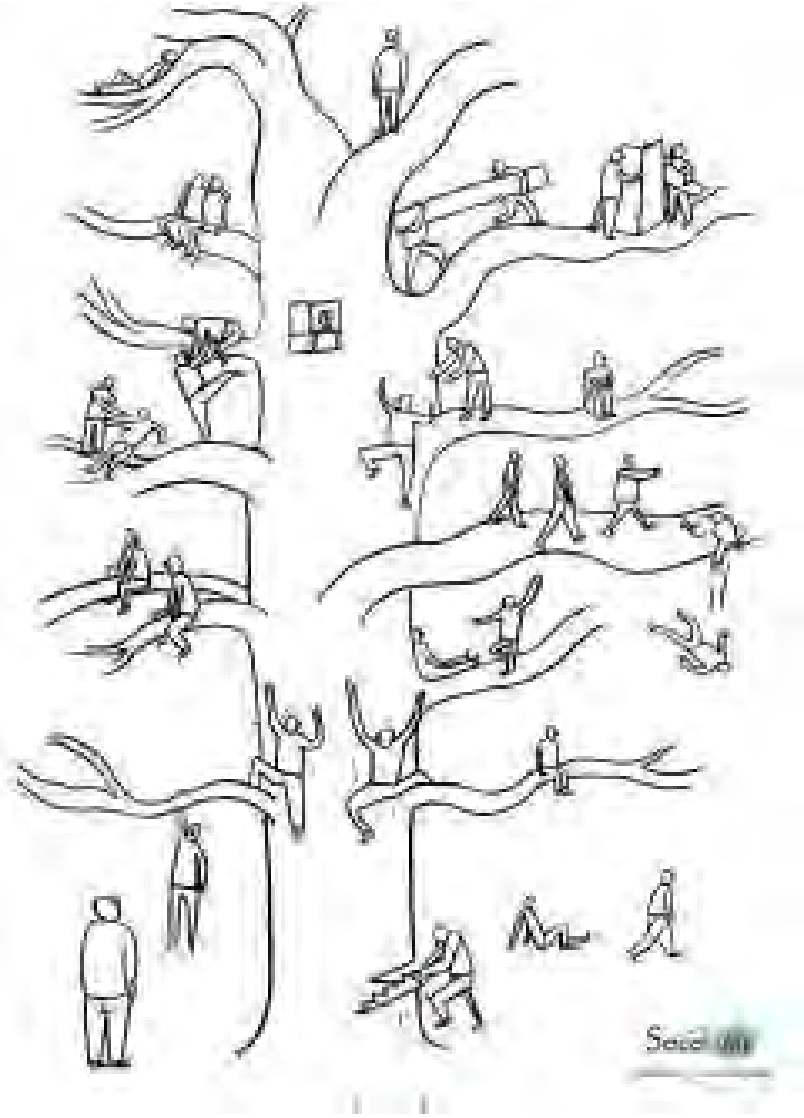
# Procédé de traitement d'une tâche



# Structurer les temps d'information et donner du sens

| Temps de communication | Objectif principal | Fréquence / Format | Exemple concret |
|---|---|---|---|
| 🟩 **Le brief** | Donner le cap, aligner sur les priorités | Quotidien / début de poste | "Objectif de production, points sécurité, absences, ajustements" |
| 🟦 **Le débrief** | Analyser les résultats, partager les retours | Hebdomadaire / fin de poste ou fin de semaine | "Ce qui a bien marché, incidents, améliorations à mettre en place" |
| 🟧 **L'information continue** | Maintenir le lien et la transparence | À la demande / en continu | "Infos RH, changements d'organisation, bonnes nouvelles" |

💬 **Message clé :**
"Une communication efficace n'est pas un long discours : c'est une routine claire, courte et régulière qui permet à chacun de comprendre, s'exprimer et agir."



**Où vous situez-vous?**

# Activer les bons réflexes et alerter de manière appropriée

# Mettre en place des EDT (Espace de discussion de travail)

## Fiche pratique mise en œuvre d'un EDT de type « Régulation »

| Finalité EDT : **se réguler collectivement** | |
|---|---|
| **Exemple** | Discuter collectivement des modalités concrètes d'adaptation ou de répartition de la charge de travail au sein d'un service, dans un contexte de développement du télétravail. |
| **Composition** | Des personnes qui ont des interactions au quotidien (même service ou deux services devant se coordonner). |
| **Ce que cela permet** | Remontée d'informations sur l'activité de travail et le vécu des agents vers les centres de décisions.<br>Émergence de compromis / solutions collectives, même temporaires.<br>Participation au processus de reconnaissance du travail effectué.<br>Source d'innovations et d'expérimentations socio-organisationnelles. |
| **Conditions de réussite** | Les managers de proximité ne doivent pas être mis en difficulté.<br>Prise de distance nécessaire et ne pas « imposer ses idées ».<br>Veiller à l'anonymat des échanges lors de la restitution<br>Évaluer la pertinence de la présence du chef de service aux travaux selon les sujets (liberté de parole des participants...).<br>Se former au préalable à l'animation d'espaces de discussion.<br>S'appuyer sur des outils : Grille de suivi / Trame de plan d'actions.<br>Prévoir des temps de restitution vers les instances de direction, mais aussi de la direction vers le groupe, et vers les instances de dialogue social. |
| **Point de vigilance** | La mise en place d'EDT n'est pas recommandée dans un contexte de relations conflictuelles, dans un contexte de crise, lorsque le collectif est très dégradé ou pour la résolution des conflits. Un climat serein est en effet une des conditions de réussite d'un tel dispositif. |

# LE CAS DU HARCELEMENT

La démarche à adopter:

- Dresser un historique des faits précis et leur récurrence
- **En parler** avec ses proches, ses collègues, sa hiérarchie, les personnes de confiance dans son entourage professionnel.
- **Avertir sa hiérarchie** de la situation en lui rappelant son obligation de sécurité (par écrit)
- **Alerter les différents interlocuteurs:** CSA, délégués du personnel, délégués syndicaux, inspection du travail. ..
- **Consulter** son médecin de travail
- Constituer un dossier solide en se faisant aider si besoin par un avocat spécialisé en droit du travail.

## DEMARCHE ENQUETE RPS

•**Établir les faits**. Vérifier la réalité et la nature des situations signalées , de manière objective et contradictoire.

•**Évaluer la gravité et l'urgence**. Apprécier le niveau de danger pour la ou les personnes concernées afin de décider des mesures conservatoires immédiates si nécessaire.

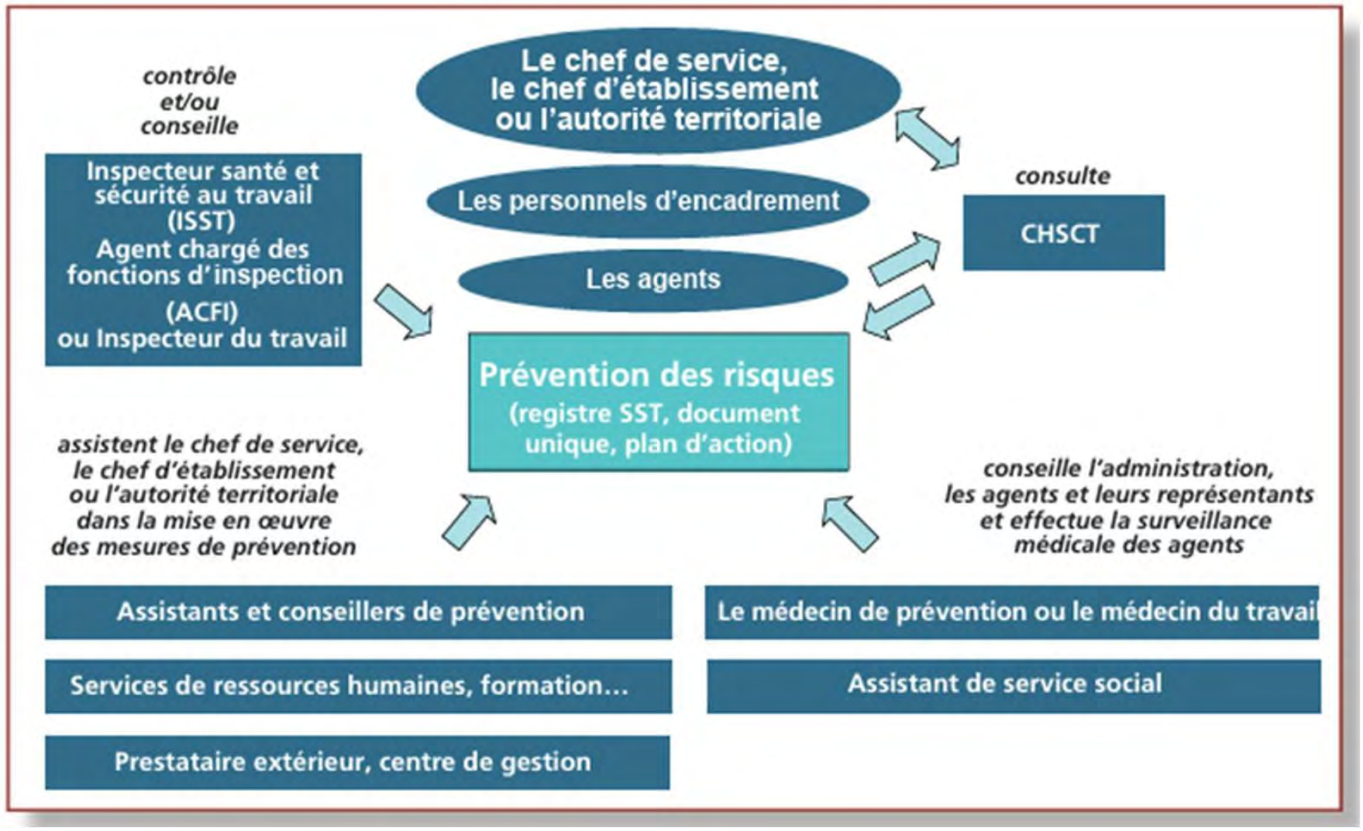
•**Identifier les causes**. Distinguer les facteurs individuels, relationnels et organisationnels à l'origine de la situation d'alerte.

•**Protéger les personnes**. Garantir la protection du lanceur d'alerte ou de la victime présumée contre toute mesure de rétorsion, conformément aux obligations légales (art. L.1152-2 et L.1153-3 du Code du travail).

•**Qualifier la situation**. Déterminer si les faits relèvent d'une infraction (harcèlement, discrimination, mise en danger…) engageant la responsabilité d'un ou plusieurs salariés ou même de l'employeur.

•**Proposer des mesures correctives**. Formuler des recommandations concrètes pour remédier à la situation à court terme et éviter d'éventuelles futures récidives.

# Les acteurs de la prévention



# Les stratégies de prévention individuelle

# QUELQUES CLÉS À RETENIR: POUR SOI
# COMMENT PRÉVENIR ET SE PROTÉGER DES R.P.S.

- CONNAITRE LES RPS, les droits en matière de prévention, savoir à qui s'adresser.
- S'ECOUTER et repérer ses signaux d'alerte pour identifier son mal-être et agir.
- DECULPABILISER et développer une attitude de bienveillance envers soi-même.
- POSER DES LIMITES et les (faire) respecter: apprendre à dire non si besoin.
- COMMUNIQUER, oser dire et ne pas rester seul face aux difficultés.
- PRENDRE SOIN DE SOI au quotidien pour préserver son équilibre et sa santé.
- PRENDRE DU RECUL et relativiser, se centrer sur ce sur quoi on peut agir.
- ETRE ATTENTIF AUX AUTRES, et parler des R.P.S. c'est l'affaire de tous !

# RESPECTER LE PRINCIPE D'ALTERNANCE
## SUR LEQUEL REPOSE NOTRE ÉQUILIBRE

L'organisme a besoin de temps de récupération pour maintenir son équilibre.

Au quotidien, cela passe par:

- Faire des pauses régulières dans la journée
- Faire une vraie coupure au déjeuner (pas devant l'ordinateur, ni en parlant de travail!)
- Marquer un « sas » entre le travail et la maison (rituel)
- Prendre du temps pour soi, faire des activités que l'on aime et qui ressourcent
- Ralentir, prendre le temps de vivre…

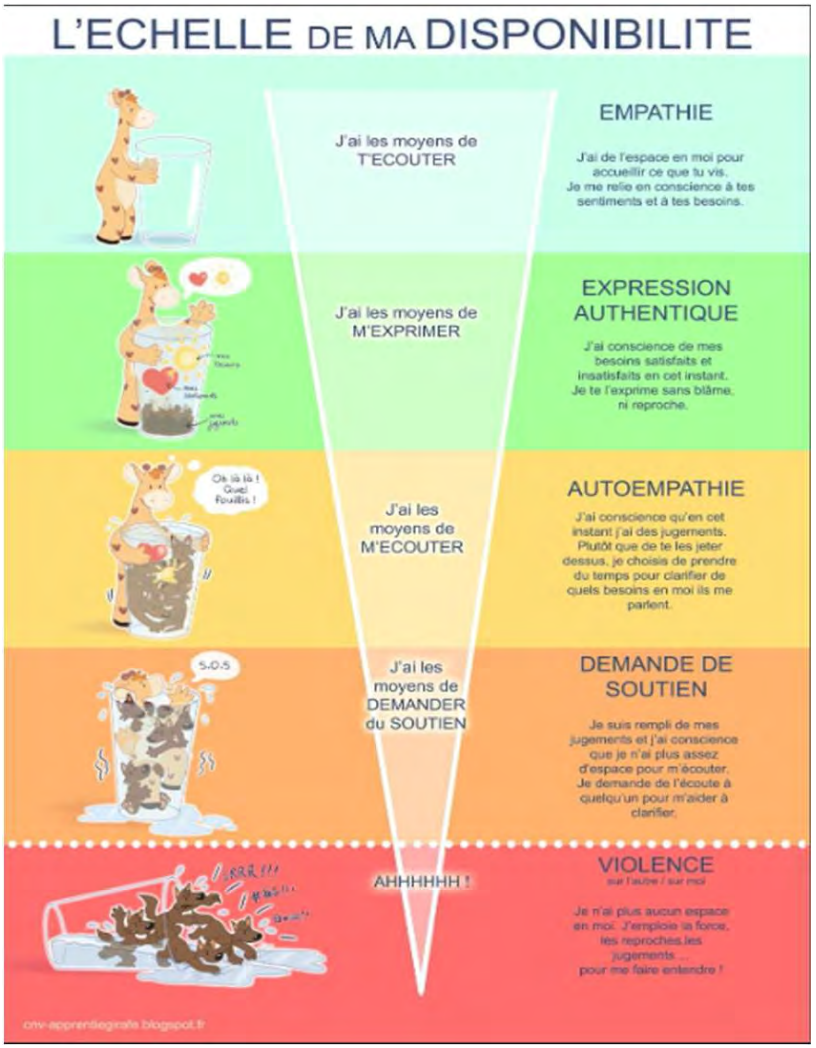
***Ne pas attendre le week-end ou les vacances pour récupérer,***

***mais apprendre à le faire au quotidien…***

# Vos boosters d’énergie

| CE QUI ME COUTE DE L’ENERGIE | CE QUI ME DONNE DE L’ENERGIE |
|---|---|
| | |

| MES MOMENTS PRODUCTIFS DANS LA JOURNEE | MES MOMENTS IMPRODUCTIFS |
|---|---|
| | |




# Exprimer

# sa disponibilité

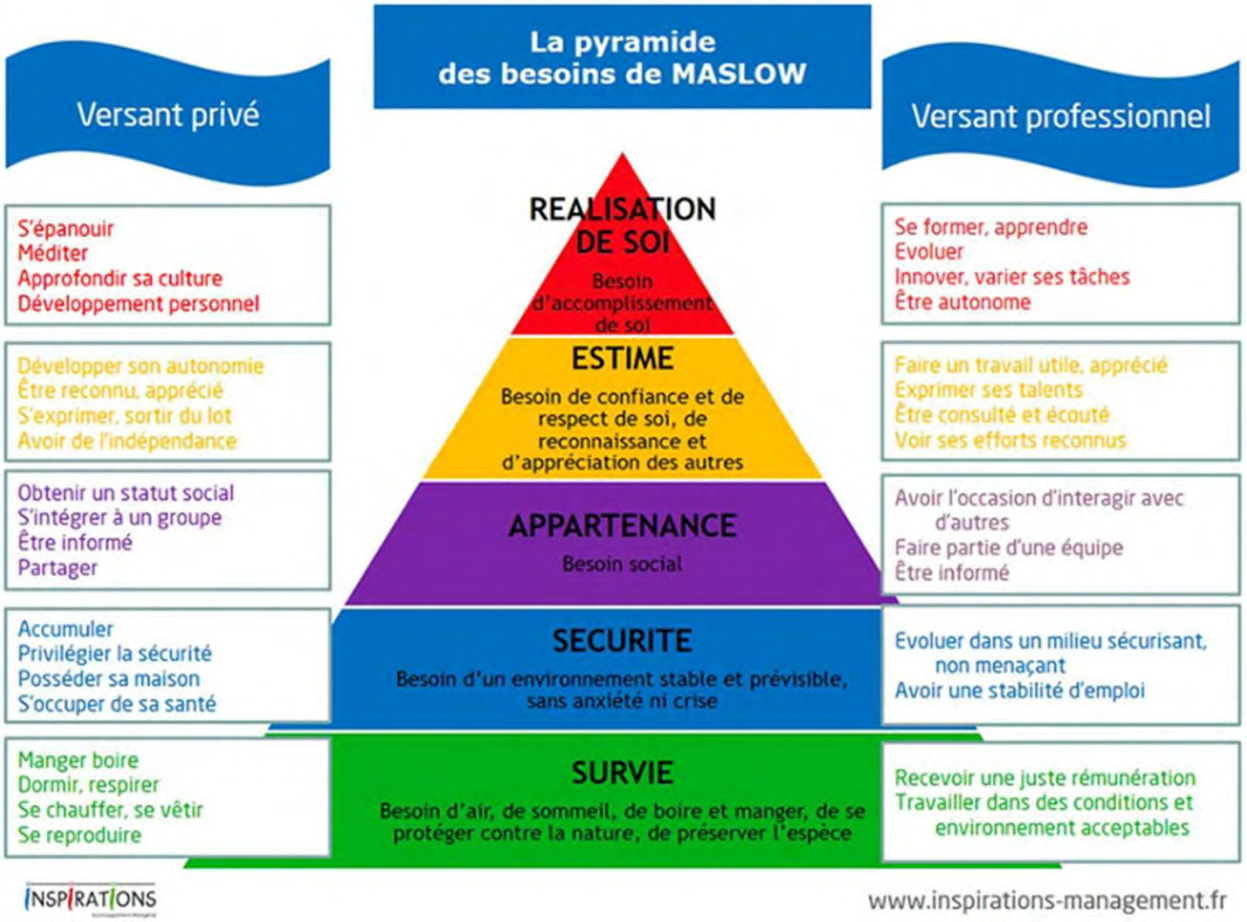
# ÉQUILIBRER SES SPHÈRES DE VIE

- Quelle est la place du travail dans ma vie?
- Est-ce que j'accorde une place suffisamment importante à mes autres sphères de vie? Quels sont les piliers de mon équilibre?
- Savoir se ressourcer aussi en dehors du travail est indispensable pour préserver l'équilibre.

# INTERROGER SA RELATION AU TRAVAIL

Où vous

situez vous?



# Des questions ?

## SOURCES ET POUR ALLER PLUS LOIN

INRS Santé et Sécurité au Travail : https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir.html

Santé Travail F.P: https://www.santetravail-fp.fr/risques-psychosociaux/comprendre/la-rps-de-quoi-parle-t'on

ANACT: https://www.anact.fr/prevenir-les-risques-psychosociaux-la-methode-anact

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

En vous remerciant infiniment de votre participation.