

LIVRET DE FORMATION

# Formation Acteurs clés

**Apprenez à faire parler le travail**

ANIMATION RPS-DU

# LES ACTEURS CLÉS

## 1. COMPRENDRE LES FONDEMENTS RÉGLEMENTAIRES ET SCIENTIFIQUES DE LA MÉTHODE RPS-DU

- Cadre réglementaire : obligation d'évaluation et intégration au DUERP
- Historique : Modèle de Karasek, modèle de Siegrist, le DUERP, France Télécom, rapport Gollac, INRS ED 6403, normes internationales

## 2. LA MÉTHODE RPS-DU

- Principes de la démarche : approche collective, objectivation, recherche de consensus
- Définitions : les RPS vs TPS et les effets sur la santé physique, mentale et sociale
- Repérer les TPS au niveau individuel, relationnel et collectif et leurs effets sur la santé physique, mentale et sociale
- Les 26 facteurs et l'échelle de cotation de l'exposition (1 à 4)
- Règles méthodologiques : faits vs ressentis, écart entre le prescrit et le réel, risques vs causes vs solutions
- Déceler les patterns : interactions potentiellement majorantes des RPS

## 3. LES ENTRETIENS COLLECTIFS : FAIRE PARLER LE TRAVAIL

- Objet de l'entretien et méthode de réalisation
- La posture de l'animateur : l'écoute active
- Le triangle de l'écoute active : apathie, sympathie, empathie
- Animer : la gestion des situations difficiles

## 4. DE L'ÉVALUATION AU PLAN D'ACTION

- Analyse des situations indésirables issues des entretiens
- Trier et prioriser : identification des causes organisationnelles
- Construction d'un plan d'actions structuré (avec les trois niveaux de prévention : primaire, secondaire, tertiaire)
- Intégration des résultats dans le DUERP

## 5. LA RESTITUTION

- Structurer une restitution claire et anonymisée
- Présenter les résultats de manière pédagogique
- Expliquer la logique de priorisation des actions
- Installer une dynamique de suivi et d'amélioration continue

# COMPRENDRE LES RPS

## Définition, contexte et histoire

### 1. DÉFINITION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX (RPS)

- Les RPS correspondent aux **risques pour la santé mentale, physique et sociale**.
- Ils sont **engendrés par les conditions d'emploi** ainsi que par **les facteurs organisationnels et relationnels**.
- Ces facteurs peuvent **interagir avec le fonctionnement mental** des travailleurs (définition de Gollac).

### 2. CE QUE LES RPS NE SONT PAS

Les RPS ne **sont pas les troubles psychosociaux (TPS)** :

- stress (déséquilibre entre exigences et ressources),
- violences internes ou externes,
- troubles et maladies,
- absentéisme, présentéisme,
- baisse de la qualité du travail.

Ils ne **relèvent pas de facteurs individuels**, mais de l'organisation du travail.

### 3. ÉVOLUTIONS DU MONDE DU TRAVAIL DEPUIS LES ANNÉES 2000 :

Plusieurs transformations majeures ont attiré l'attention sur les RPS :

- **Intensification du travail**
- **Nouvelles formes de management**, centrées sur les objectifs et la performance individuelle
- **Précarisation de l'emploi**
- **Perte de sens au travail**

### 4. CONSÉQUENCES OBSERVÉES

Ces évolutions s'accompagnent d'une **augmentation des troubles psychosociaux** :

- stress,
- épuisement professionnel (burn-out),
- conflits au travail.

Des événements marquants, comme la **vague de suicides chez France Télécom**, ont contribué à une **prise de conscience publique et politique**.

### 5. RÉPONSE ET IMPLICATION DE L'ÉTAT FRANÇAIS

- **Loi du 31 mai 2001** (Code du travail) : renforce la prévention des risques professionnels, instaure l'obligation pour l'employeur de protéger la santé physique et mentale des salariés.
- Décret d'application : rend obligatoire **l'évaluation formalisée des risques professionnels dans le DUERP** (Document Unique).
- Accords interprofessionnels : notamment **l'ANI** sur le stress au travail (2008).

# COMPRENDRE LES RPS

## Le rapport Gollac

### 1. CONTEXTE DU RAPPORT GOLLAC (2011) :

- Le rapport Gollac s'inscrit dans la **continuité des évolutions du monde du travail** et de la prise de conscience des risques psychosociaux.
- Il répond au besoin de mieux **comprendre, définir et mesurer** les risques liés au travail.

### 2. OBJECTIFS DU RAPPORT :

- Identifier les risques affectant la **santé psychologique des salariés**.
- Mieux appréhender des phénomènes tels que : le stress, le mal-être au travail, les situations de souffrance psychologique.

### 3. LES SIX GRANDES CATÉGORIES DE FACTEURS DE RPS DU RAPPORT GOLLAC :

- **Intensité et temps de travail** : Surcharge de travail, pression excessive, contraintes de délais.
- **Exigences émotionnelles** : Présentes notamment dans les métiers en contact avec le public.
- **Manque d'autonomie** : Faible marge de manœuvre dans l'organisation et la réalisation du travail.
- **Relations sociales au travail** : Conflits, dégradation des relations, manque de soutien hiérarchique ou collectif.
- **Conflits de valeurs** : Sentiment de réaliser un travail en contradiction avec ses convictions ou son éthique professionnelle.
- **Insécurité socio-économique** : Précarité de l'emploi, peur de perdre son travail, incertitudes professionnelles.

### 4. APPORTS ET PORTÉE DU RAPPORT :

- Le rapport Gollac **complète le cadre législatif existant**.
- Il fournit des **repères concrets** pour intégrer la dimension psychologique du travail.
- Il constitue aujourd'hui une **référence majeure** pour les entreprises, au même titre que la publication **INRS ED-6403**, dans l'évaluation des RPS, et la mise en place **d'actions de prévention adaptées**.

# COMPRENDRE LES RPS

## Principes fondamentaux de la démarche RPS-DU

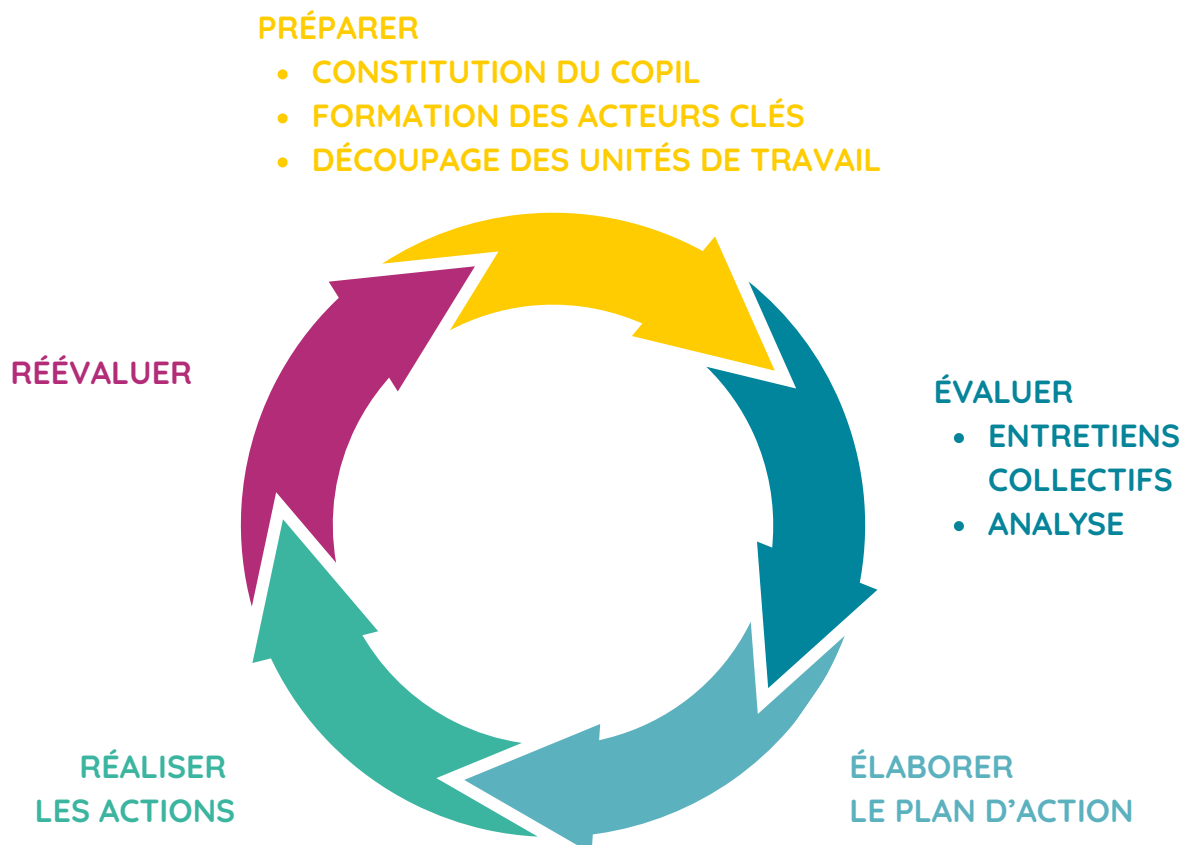
### LA MÉTHODE RPS-DU REPOSE SUR PLUSIEURS PRINCIPES CLÉS :

- **Prévention primaire** : agir en amont, avant l'apparition des troubles
- **Approche collective** : les RPS sont des risques organisationnels
- **Structuration en 5 étapes**
- **Analyse du travail réel** : ce que font réellement les salariés, pas seulement le travail prescrit
- **Participation des acteurs** : salariés, encadrement, CSE, services de santé au travail
- **Intégration au DUERP** : les RPS sont évalués comme les autres risques professionnel

### CE N'EST PAS :

- Une approche individuelle ou psychologisante
- Une simple enquête de satisfaction
- Une gestion des cas de stress ou de burn-out uniquement
- Une réponse ponctuelle à une crise

## Les 5 étapes de la méthode RPS-DU



# LA MÉTHODE RPS-DU

## Définitions : RPS vs TPS (Troubles PsychoSociaux) et leurs effets sur la santé

### DÉFINITION DES RPS SELON GOLLAC :

Les RPS 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** ».

### POINTS CLÉS À RETENIR:

- 3 dimensions de la santé concernées : santé mentale, physique et sociale
- Approche centrée sur le travail : les RPS sont liés aux **conditions d'emploi, à l'organisation du travail, aux relations professionnelles** et à leurs interactions avec le fonctionnement psychique

### CE N'EST PAS :

- Des fragilités individuelles
- Des problèmes uniquement psychologiques
- Des maladies ou des symptômes (stress, burn-out, anxiété)

### DÉFINITION DES TPS :

- Les TPS sont des **atteintes à la santé mentale, physique ou sociale des travailleurs, qui constituent les conséquences possibles d'une exposition à des situations de travail génératrices de risques psychosociaux**.
- Ils résultent de facteurs organisationnels, relationnels et des conditions d'emploi, et ne constituent pas en eux-mêmes des risques professionnels, mais des **signaux ou effets** de ces risques.

Facteurs de RPS	Organisation, charges, relations, autonomie, valeurs, sécurité de l'emploi
Situations de RPS	Stress, violences internes/externes, tensions au travail
Troubles psychosociaux	Atteintes à la santé mentale, physique et sociale

# LA MÉTHODE RPS-DU

## POINTS CLÉS À RETENIR :

- Les TPS ne sont pas les RPS, mais des signaux d'alerte, des indicateurs
- Les RPS sont des situations de travail à risque
- Les TPS sont des manifestations ou conséquences sur la santé.

## EFFETS SUR LA SANTÉ :

SANTÉ MENTALE	SANTÉ PHYSIQUE	SANTÉ SOCIALE
Dépression	Maladies cardiovasculaires: Infarctus · AVC · Hypertension artérielle	Retrait relationnel
Anxiété généralisée	Troubles du sommeil	Conflits familiaux
Épuisement professionnel	Douleurs chroniques (TMS)	Isolement social
Troubles de l'adaptation	Baisse de l'immunité	Perte de rôle social
Idéation suicidaire	Troubles métaboliques	Désinsertion professionnelle

# LA MÉTHODE RPS-DU

## 7 familles

### **Intensité et complexité du travail (1/7)**

Évaluer la charge de travail et la difficulté des tâches à accomplir.

Analyser si les missions, responsabilités et attentes sont bien définies et comprises par les salariés.

Est-ce que la charge de travail en volume, tempo, complexité ou exigences est susceptible de générer un stress durable ou de l'épuisement ?

### **Horaires de travail difficiles (2/7)**

Apprécier l'impact des rythmes, amplitudes et incertitudes horaires sur la vie des salariés, la fatigue, la récupération et l'équilibre vie pro/vie perso.

### **Exigences émotionnelles (3/7)**

Évaluer les pressions émotionnelles et psychiques liées aux relations humaines, à la souffrance, à la gestion des émotions et au contact régulier avec des situations difficiles.

### **Faible autonomie dans le travail (marges de manœuvre) (4/7)**

Mesurer le degré de liberté laissée aux salariés pour organiser et réaliser leur travail — un manque d'autonomie pouvant accentuer le stress ou le sentiment d'aliénation.

### **Rapports sociaux au travail dégradés (5/7)**

Apprécier la qualité des relations sociales, du soutien, de la reconnaissance et du climat de travail. des éléments cruciaux pour le bien-être psychique et la cohésion collective

### **Conflits de valeurs (6/7)**

Évaluer le sentiment d'inadéquation entre ce qu'on exige du salarié et ses propres valeurs ou principes professionnels — un facteur de souffrance morale, de désengagement ou de malaise éthique.

### **Insécurité de l'emploi et du travail (7/7)**

Apprécier le degré de stabilité, de prévisibilité et de sécurité ressentis par les salariés quant à leur emploi et les conditions de travail — un élément clé de la sécurité psychologique et de la confiance dans l'avenir.



# LA MÉTHODE RPS-DU

## 26 facteurs

F1- Intensité et complexité du travail	<ul style="list-style-type: none"><li>1.1 Contraintes de rythmes de travail</li><li>1.2 Niveau de précision des objectifs de travail</li><li>1.3 Adéquation des objectifs avec les moyens et les responsabilités</li><li>1.4 Compatibilité des instructions de travail entre elles</li><li>1.5 Gestion de la polyvalence</li><li>1.6 Interruptions dans le travail</li><li>1.7 Attention et vigilance requises</li></ul>
F2- Horaires de travail atypiques	<ul style="list-style-type: none"><li>2.1 Durée hebdomadaire du travail &gt; à 45h/semaine</li><li>2.2 Travail en horaires atypiques</li><li>2.3 Extension de la disponibilité en dehors des horaires de travail</li><li>2.4 Prévisibilité des horaires de travail et anticipation de leurs changements</li><li>2.5 Conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle</li></ul>
F3- Exigences émotionnelles	<ul style="list-style-type: none"><li>3.1 Tensions avec le public</li><li>3.2 Confrontation à la souffrance d'autrui</li><li>3.3 Maîtrise des émotions</li></ul>
F4- Faible autonomie dans le travail	<ul style="list-style-type: none"><li>4.1 Autonomie dans le travail</li><li>4.2 Autonomie temporelle</li><li>4.3 Utilisation et développement des compétences</li></ul>
F5- Rapports sociaux au travail dégradés	<ul style="list-style-type: none"><li>5.1 Soutien de la part des collègues</li><li>5.2 Soutien de la part des supérieurs hiérarchiques</li><li>5.3 Désaccords professionnels</li><li>5.4 Reconnaissance dans le travail</li></ul>
F6- Conflits de valeurs	<ul style="list-style-type: none"><li>6.1 Qualité empêchée</li><li>6.2 Travail inutile</li></ul>
F7- Insécurité de l'emploi et du travail	<ul style="list-style-type: none"><li>7.1 Insécurité socio-économique (emploi,salaire,carrière)</li><li>7.2 Conduite du changement dans l'entreprise</li></ul>

# LA MÉTHODE RPS-DU

## Echelle de cotation

La cotation sert à **qualifier la fréquence d'exposition** des salariés à un **facteur de risque RPS**. Elle ne mesure **ni la gravité, ni les troubles, mais l'exposition au travail réel**.

### POINTS CLÉS À RETENIR :

On cote la situation de travail, pas les ressentis individuels, ni les **conséquences sur la santé**. **La cotation de l'exposition aux facteurs de risques psychosociaux repose sur** la fréquence d'exposition des salariés, **appréciée au regard du travail réel**. Elle permet de distinguer **les situations** ponctuelles des situations **durables ou structurelles** nécessitant des actions de prévention.

1 = Exposition similaire à celle rencontrée dans des activités non professionnelles ou facteur protecteur / très peu exposé.e.s	2 = Exposition occasionnelle, quelques fois dans l'année	3 = Exposition régulière, au moins 1 fois par mois	4 = Exposition quotidienne ou quasi quotidienne/ très exposé.e.s
Facteur exceptionnel, ou comparable à la vie courante. Ou <b>il existe des facteurs protecteurs solides</b> (autonomie forte, collectif soutenant, organisation stable).	Facteur <b>présent ponctuellement</b> , d'événements particuliers (pics d'activité, tensions ou contraintes non durables). <b>Présent mais non structurant</b> du travail quotidien.	Facteur <b>installé</b> dans le fonctionnement habituel. Revient de façon prévisible et répétée. <b>Devient un sujet de prévention prioritaire</b> , car l'exposition est durable.	Facteur <b>présent en permanence, fait partie intégrante du travail réel</b> . Pas ou peu de marges de manœuvre pour se protéger. Facteur avec <b>un risque RPS élevé, nécessitant des actions organisationnelles</b> .

# LA MÉTHODE RPS-DU

## Règles méthodologiques

### LE RECUEIL DES FAITS

Garantit l'équité entre unités de travail, la comparabilité des situations et la crédibilité du DUERP :

#### 1. Recueillir les faits à partir du travail réel :

- ce qui est demandé,
- ce qui est réellement fait,
- et ce qui empêche ou complique la réalisation du travail.

On s'intéresse à l'organisation, les temporalités, les moyens, les arbitrages imposés.

#### 2. Utiliser des questions factuelles :

- Quand cela se produit - il ? À quelle fréquence ? Dans quelles situations ? Avec quels outils, quelles consignes ? Que se passe-t-il concrètement quand... ?

On évite : Pourquoi ils font ça ? Est-ce que tu le vis mal ? Qui est responsable ?

#### 3. Transformer les propos en faits :

Le recueil consiste souvent à traduire un ressenti en fait de travail.

Exemple : « On est épuisés »

Reformulation factuelle :

- Heures supplémentaires non prévues
- Délai inchangé malgré effectif réduit
- Pas de possibilité de priorisation

Le ressenti est légitime, mais ce sont les faits qui permettent d'agir.

### COMPARER ORGANISATION PRESCRITE ET ORGANISATION RÉELLE :

Les RPS naissent très souvent de l'écart entre ce que l'organisation prévoit, et ce que les salariés doivent effectivement faire pour réaliser le travail.

# LA MÉTHODE RPS-DU

## Règles méthodologiques

ORGANISATION PRESCRITE	ORGANISATION RÉELLE
Fiches de poste : missions & responsabilités	Charge réelle souvent différente de celle prévue
Protocoles, procédures : façons “prévues” de faire le travail	Injonctions tacites : ce qu’on attend sans que ce soit écrit (“on compte sur toi”)
Organigramme : hiérarchie officielle	Disponibilité implicite : rester joignable, rester tard
Contrats · horaires : temps de travail affiché	Hiérarchie informelle : personnes qui décident réellement
Objectifs écrits : ce qui est formellement demandé	Objectifs mouvants : qui changent, se cumulent

## Les patterns : interactions majorantes des RPS

### LE JOB STRAIN :

Le salarié est confronté **simultanément à des prescriptions incompatibles**, sans arbitrage explicite de l'organisation.

Caractéristiques factuelles :

- Objectifs opposés (qualité vs rapidité, autonomie vs contrôle)
- Consignes changeantes ou contradictoires
- Absence de priorisation claire

Effet RPS typique : Stress chronique, conflits de valeurs, sentiment de « mal faire quoi qu'il arrive »

# LA MÉTHODE RPS-DU

## Les patterns : interactions majorantes des RPS

### L'ISO STRAIN :

La charge de travail **dépasse structurellement** les moyens disponibles, et cette situation devient la norme.

Caractéristiques factuelles :

- Délais constamment tendus
- Effectifs ou ressources insuffisants
- Pics devenus permanents

Effet RPS typique : Épuisement, fatigue chronique, perte de récupération.

### L'ERI (DÉSÉQUILIBRE EFFORT/RÉCOMPENSE) :

Les efforts fournis **dépassent durablement** les récompenses reçues **en retour**.

Caractéristiques factuelles :

- Charge de travail élevée ou croissante
- Pression temporelle durable
- Responsabilités importantes
- Sollicitations émotionnelles
- Mobilisation personnelle, disponibilité accrue
- Adaptations constantes pour que le travail tienne

Effet RPS typique : Démotivation progressive, désengagement, tensions relationnelles, conflits de valeurs, usure professionnelle.

### LE BURN OUT ÉMOTIONNEL :

Le salarié est exposé à des **situations émotionnellement exigeantes**, sans dispositifs suffisants de régulation.

Caractéristiques factuelles :

- Objectifs opposés (qualité vs rapidité, autonomie vs contrôle)
- Consignes changeantes ou contradictoires
- Absence de priorisation claire

Effet RPS typique : Usure émotionnelle, détachement, épuisement

# LA MÉTHODE RPS-DU

## DÉGRADATION DES RAPPORTS SOCIAUX :

Les tensions relationnelles ne sont plus ponctuelles mais **s'installent dans le fonctionnement**.

Caractéristiques factuelles :

- Conflits récurrents non traités
- Communication dégradée
- Manque de reconnaissance ou de soutien hiérarchique

Effet RPS typique : Climat délétère, isolement, conflits ouverts ou latents

## PRÉSENTÉISME CONTRAINT :

Le salarié **maintient sa présence** au travail malgré un **état de santé altéré**, en raison de contraintes organisationnelles ne permettant pas une absence sans désorganisation ou pénalisation.

Caractéristiques factuelles :

- Pas de remplacement prévu en cas d'absence
- Accumulation immédiate du travail non fait
- Délais incompatibles avec une absence
- Responsabilité isolée sur certaines tâches
- Pression implicite du collectif (« on ne peut pas faire sans »)
- Sous-effectif chronique
- Valorisation de la présence (« être là malgré tout »)

Effet RPS typique : dégradation progressive de la santé, erreurs, baisse de vigilance, épuisement durable, tensions collectives (désorganisation chronique), fragilisation du collectif de travail

## CONFLIT DE VALEURS/PERTE DE SENS :

Le salarié ne peut plus **faire un travail conforme à ses règles de métier ou à son éthique**.

Caractéristiques factuelles :

- Qualité empêchée
- Arbitrages contraires au sens du travail
- Décalage entre valeurs professionnelles et objectifs imposés

Effet RPS typique : Souffrance éthique, désengagement, perte de sens

L'analyse des RPS prend en compte les **effets combinés des facteurs et patterns organisationnels**. Ces effets ne **sont pas additifs mais multiplicatifs** : la coexistence de plusieurs situations de travail génératrices de contraintes peut produire un risque accru et qualitativement différent, en réduisant les capacités individuelles et collectives de régulation.

# LA MÉTHODE RPS-DU

Pattern organisationnel	Atteintes principales	Sur-risques associés (ordres de grandeur)
<b>Job strain</b>	Atteintes cardiovasculaires, troubles dépressifs, troubles musculo-squelettiques	Augmentation du risque d'infarctus ( $\approx \times 1,23$ ), d'AVC ( $\approx \times 1,33$ ), de dépression ( $\approx \times 1,15$ ), de TMS ( $\approx \times 1,35$ ) et de mortalité toutes causes ( $\approx \times 1,17$ )
<b>Iso-strain (job strain + isolement social)</b>	Pathologies cardiovasculaires, risque suicidaire, isolement professionnel	Risque coronarien $\times 2$ par rapport au job strain seul, idéation suicidaire multipliée par $\approx 2,1$ , augmentation des congés de longue durée ( $\approx \times 1,45$ )
<b>ERI - Déséquilibre efforts / récompenses</b>	Troubles dépressifs, atteintes cardiovasculaires, épuisement professionnel	Risque de dépression $\approx \times 1,8$ , burnout augmenté $\approx \times 2,4$ , intention de quitter l'organisation $\times \approx 2,7$ , augmentation des conduites addictives (alcoolisation $\approx \times 1,5$ )
<b>Burnout émotionnel (épuisement)</b>	Épuisement, dépersonnalisation, augmentation des erreurs professionnelles	Risque dépressif $\times \approx 2,6$ , absentéisme de longue durée $\times 2$
<b>Dégradation du climat social (tensions)</b>	Dépression, anxiété, processus de désinsertion professionnelle	Risque de dépression fortement accru en contexte de harcèlement ( $\approx \times 4,2$ ), désinsertion professionnelle multipliée par $\approx 2,1$
<b>Présentéisme contraint (impossibilité)</b>	Erreurs professionnelles, aggravation de l'état de santé, accidents	Aggravation de l'état de santé $\times 2,0$ , risque dépressif différé accru à 18 mois $\times 1,7$ , probabilité d'arrêt longue durée $\times 2,4$
<b>Conflits de valeurs / travail empêché</b>	Désengagement, symptômes dépressifs, turnover	Intention de quitter l'organisation $\times 3,1$ , désengagement professionnel $\times 2,2$ , augmentation du turnover qualifié à moyen terme ( $\approx \times 1,4$ à 3 ans)

# LES ENTRETIENS COLLECTIFS : FAIRE PARLER LE TRAVAIL

## Objet de l'entretien et méthode de réalisation :

L'entretien collectif RPS a pour objet d'analyser le travail réel tel qu'il est effectué par les salariés, afin d'identifier, décrire et comprendre les situations de travail susceptibles de générer des risques psychosociaux, en se centrant sur l'organisation du travail, ses contraintes, ses régulations et ses effets.

- Il ne vise ni à recueillir des témoignages individuels, ni à évaluer des personnes, ni à rechercher des responsabilités individuelles.
- Il vise à : faire émerger des faits de travail objectivables, mettre en évidence les écarts entre organisation prescrite et organisation réelle, identifier des patterns récurrents, alimenter la cotation des facteurs de risques psychosociaux, orienter des actions de prévention organisationnelles.

**La taille du groupe :** adapté à l'unité de travail, pas plus de 12 personnes pour que chacun puisse s'exprimer, réagir et participer

**Eviter la présence du responsable hiérarchique :** qui peut freiner la liberté de parole, conduire à de l'autocensure, créer des situations inconfortables ou des tensions.

### La protection de la parole des salariés :

- Chacun peut s'exprimer librement
- Aucun propos tenu ne peut donner lieu à une sanction
- L'objectif est de comprendre le travail réel, pas d'évaluer les personnes

### Ce que l'on note pendant l'entretien :

- Situations concrètes de travail
- Idées d'amélioration
- Ce qui fonctionne bien

## Objet de l'entretien et méthode de réalisation :

L'animateur RPS **n'est ni enquêteur, ni psychologue, ni juge**. Il a pour rôle de **garantir le cadre**, de **structurer la parole** et de **recentrer** les échanges sur le travail réel.

Principes clés de la posture :

- **Neutralité** : ni juge, ni thérapeute, ni avocat
- **Confidentialité** des échanges
- **Équité de parole** entre participants
- **Maîtrise du cadre méthodologique** : objectif, durée et règles annoncés en début d'entretien
- **Repère de posture** : **Se maintenir dans une posture d'empathie**, sans basculer dans la sympathie (prise de parti, fusion émotionnelle) ni dans l'apathie (distance excessive ou froideur).



# LES ENTRETIENS COLLECTIFS : FAIRE PARLER LE TRAVAIL

## Fiche “ Je suis animateur d’entretien collectif RPS”

### FINALITÉ (À GARDER EN TÊTE EN PERMANENCE) :

Parler du travail réel pour comprendre ce qui, dans l’organisation, génère des RPS

### Mon rôle n’est pas :

- d’aider les personnes individuellement
- de résoudre les problèmes pendant la séance
- de juger ce qui est “bien” ou “mal”

### Mon rôle est :

- de faire décrire le travail
- de transformer les propos en faits
- de maintenir le cap méthodologique

### MA POSTURE D’ANIMATEUR (LA BASE) :

#### Je suis :

- neutre
- non jugeant
- attentif au groupe
- centré sur l’organisation du travail

#### Je ne suis pas :

- un psychologue
- un médiateur
- un enquêteur
- un arbitre

**RÈGLE SIMPLE : QUAND J’HÉSITE : JE PARLE DE LA FRÉQUENCE D’EXPOSITION.**

### Ouverture de séance - script prêt à dire:

« L’objectif de cet échange est de parler du travail tel qu’il se fait réellement, pas d’évaluer les personnes ni de régler des conflits. Nous allons décrire des situations, des contraintes, des fonctionnements. Les propos seront restitués de manière collective et anonymisée. »

### Règles à annoncer clairement :

- Pas de noms
- Pas de jugement
- On parle du travail, pas des personnes
- On décrit des faits, pas des intentions

**Si le cadre n’est pas posé, la séance dérape.**

# LES ENTRETIENS COLLECTIFS : FAIRE PARLER LE TRAVAIL

## Fiche “ Je suis animateur d’entretien collectif RPS ”

### FINALITÉ

#### (À GARDER EN TÊTE EN PERMANENCE) :

Parler du travail réel pour comprendre ce qui, dans l’organisation, génère des RPS

#### ✗ Mon rôle n’est pas :

- d’aider les personnes individuellement
- de résoudre les problèmes pendant la séance
- de juger ce qui est “bien” ou “mal”

#### ✓ Mon rôle est :

- de faire décrire le travail
- de transformer les propos en faits
- de maintenir le cap méthodologique

### MA POSTURE D’ANIMATEUR

#### (LA BASE) :

#### ✓ Je suis :

- neutre
- non jugeant
- attentif au groupe
- centré sur l’organisation du travail

#### ✗ Je ne suis pas :

- un psychologue
- un médiateur
- un enquêteur
- un arbitre

**RÈGLE SIMPLE : QUAND J’HÉSITE : JE PARLE DE LA FRÉQUENCE D’EXPOSITION.**

### Ouverture de séance – script prêt à dire:

« L’objectif de cet échange est de parler du travail tel qu’il se fait réellement, pas d’évaluer les personnes ni de régler des conflits. Nous allons décrire des situations, des contraintes, des fonctionnements. Les propos seront restitués de manière collective et anonymisée. »

### Règles à annoncer clairement :

- Pas de noms
- Pas de jugement
- On parle du travail, pas des personnes
- On décrit des faits, pas des intentions

**SI LE CADRE N’EST PAS POSÉ, LA SÉANCE DÉRAPE.**

# LES ENTRETIENS COLLECTIFS : FAIRE PARLER LE TRAVAIL

## DÉROULÉ SIMPLIFIÉ (POUR DÉBUTER SEREINEMENT)

### 1 - Entrée par l'activité: But : installer un terrain factuel commun

Questions simples :

- « Quelles sont vos missions principales ? »
- « À quoi ressemble une semaine type ? »
- « Quelles sont les périodes plus chargées ? »

**Je reformule et je note.**

**Je n'interprète pas**

### 2 - Travail réel: ce qui complique le travail : But: faire émerger les écarts organisation prescrite / réelle

Questions clés :

- « Qu'est-ce qui complique le travail au quotidien ? »
- « Qu'est-ce qui vous empêche de travailler comme prévu ? »
- « Que devez-vous ajuster pour que ça fonctionne ? »

**Je cherche les récurrences et je recentre si ça devient émotionnel.**

**Je ne demande jamais "qui"**

### 3 - Transformation en faits : À chaque situation évoquée, j'aide le groupe à préciser :

- Quoi : que se passe-t-il concrètement ?
- Quand : à quelle fréquence ?
- Qui : combien de personnes concernées ?
- Comment : quelles contraintes organisationnelles ?

**Exemple de reformulation :** « Si je reformule, les délais sont modifiés à la dernière minute, cela concerne toute l'équipe, et cela arrive plusieurs fois par mois. Est-ce ça ? »

### 4 - Montée en généralité: But : sortir du cas particulier

Questions :

- « Est-ce que cette situation est récurrente ? »
- « Est-ce partagé par l'ensemble de l'équipe ? »
- « Qu'est-ce que cela dit de l'organisation du travail ? »

**J'identifie des patterns** (sans forcément les nommer).

**Je ne propose pas de solutions**

# LES ENTRETIENS COLLECTIFS : FAIRE PARLER LE TRAVAIL

## SITUATIONS DÉLICATES – QUE FAIRE QUAND...

### Quelqu'un s'emporte

- « Ce que vous dites est important. Essayons de revenir à ce qui se passe concrètement dans le travail. »

### Quelqu'un met en cause une personne

- « Pour la démarche RPS, on évite de nommer des personnes. Parlons plutôt du fonctionnement. »

### Le groupe est silencieux

- Revenir à une question factuelle simple : « Concrètement, comment se passe... ? »

### On me demande de “faire quelque chose tout de suite”

- « Ce n'est pas l'objectif de cette séance, mais cela alimentera la suite de la démarche. »

### Ce que je dois avoir à la fin

- Une liste de **faits validés collectivement**
- Des **situations récurrentes**, pas des cas isolés
- Des éléments de **fréquence d'exposition**

### Les 5 erreurs fréquentes du débutant (à éviter absolument)

- Laisser dériver vers le vécu individuel
- Chercher des solutions pendant l'entretien
- Psychologiser les propos
- Laisser nommer des personnes
- Vouloir “bien faire” plutôt que cadrer

### Phrase de secours (à garder sous la main)

« Pour que cette démarche soit utile, on a besoin de décrire le travail tel qu'il se fait concrètement. Restons sur les faits. »

### Rappel essentiel

Un entretien collectif réussi n'est pas celui où les gens se livrent, mais celui où le travail est rendu visible.

# DE L'ÉVALUATION AU PLAN D'ACTION

## Analyse des situations indésirables

Consiste à recenser les situations de travail jugées indésirables et à **les décrire de manière structurée**, en précisant :

- le contexte de survenue,
- les contraintes associées,
- les conséquences sur l'activité et la santé,
- ainsi que les régulations existantes, lorsqu'elles ont pu être identifiées.

Dans un second temps, chaque situation est analysée afin de **comprendre les raisons de son existence**, en s'attachant à identifier les **déterminants organisationnels et systémiques**.

Cette analyse porte notamment sur :

- l'organisation du travail,
- les outils, procédures et objectifs,
- la répartition des rôles et des responsabilités,
- les interfaces et interactions entre services.

Cette approche vise à dépasser une lecture individuelle des difficultés pour mettre en évidence les facteurs structurels sur lesquels des leviers de prévention peuvent être mobilisés.

### EXEMPLE DE MÉTHODE D'ANALYSE : ITAMAMI

Méthode d'analyse des incidents et situations indésirables qui permet de comprendre qui fait quoi, dans quel contexte, avec quels moyens, et quels effets cela produit.

- I : Identifier le fait observé ou la situation indésirable
- T : Tâches et activités impliquées
- A : Acteurs concernés
- M : Moyens et ressources utilisés
- A : Actions réalisées et interactions
- M : Mesures ou conséquences sur l'organisation
- I : Identifier les causes profondes systémiques et organisationnelles

Autres méthodes : QQQQCCP, les 5 "Pourquoi ?", les 5M, l'arbre des faits, Ishikawa, AMDEC ...

# DE L'ÉVALUATION AU PLAN D'ACTION

## Trier et prioriser les situations indésirables : identification des causes organisationnelles

Pourquoi trier ?

Pour éviter une analyse morcelée, **raisonner en terme d'organisation du travail**, et faire émerger des problématiques transversales comme la charge de travail, le flou des rôles et le manque de coordination.

Pourquoi prioriser ?

Pour rendre la **prévention opérationnelle** en se concentrant sur les enjeux majeurs pour la santé.

Selon l'INRS, elle permet de :

- agir sur les sources de risques,
- privilégier les déterminants organisationnels,
- construire une prévention progressive et réaliste,
- inscrire les actions dans une logique durable et traçable via le DUERP.

Critères de priorisation :

- **Probabilité d'occurrence** : (fréquence ou caractère récurrent de la situation)

Niveau	Probabilité	Repères
1	Rare	Situation exceptionnelle, très ponctuelle
2	Occasionnelle	Situation connue mais irrégulière
3	Fréquente	Situation récurrente, signalée par plusieurs personnes
4	Très fréquente	Situation quasi permanente ou structurelle

# DE L'ÉVALUATION AU PLAN D'ACTION

## Trier et prioriser les situations indésirables : identification des causes organisationnelles

### Lecture et priorisation

Niveau de risque	Orientation prévention
Faible	Surveillance
Modéré	Action planifiée
Elevé	Action prioritaire
Très élevé/ critique	Action immédiate

## Construire un plan d'actions structuré :

### Étape 1 : Partir des situations prioritaires.

On ne construit pas un plan d'action à partir de facteurs généraux (charge, stress), mais à partir de situations de travail concrètes.

**Chaque action doit répondre à une situation évaluée comme prioritaire.**

### Étape 2 : Relier chaque action à un déterminant organisationnel

Pour chaque situation priorisée, on se pose la question : Sur quoi peut-on agir dans l'organisation du travail ?

Types de déterminants à cibler :

- Organisation du travail (charge, délais, priorités)
- Objectifs et indicateurs
- Procédures et outils
- Répartition des rôles et responsabilités
- Interfaces entre services
- Modalités de pilotage et de management

**Une action pertinente modifie les conditions de travail,  
pas seulement les comportements.**

# DE L'ÉVALUATION AU PLAN D'ACTION

## Construire un plan d'actions structuré :

### Étape 3 : Hiérarchisez les actions selon les principes de prévention :

- Prévention primaire (prioritaires): actions organisationnelles, structurelles ou managériales.
- Prévention secondaire: compétences, pratiques et ressources individuelles ou collectives.
- Prévention tertiaire: prises en charge individuelle ou collective, souvent curatives.

**Un plan d'action doit inclure des actions primaires**, et ne pas se limiter aux actions secondaires ou tertiaires.

	PRÉVENTION PRIMAIRE	PRÉVENTION SECONDAIRE	PRÉVENTION TERTIAIRE
Quand agit-on ?	En amont	Quand les 1ères tensions apparaissent	Quand les effets sur la santé sont installés
Objectif	Supprimer ou réduire les situations de travail à risque	Limiter l'impact des situations à risque	Prendre en charge les conséquences
Sur quoi agit-on ?	Le travail et l'organisation	Les modes de régulations et les ressources	Les personnes en difficulté
Logique d'action	Transformer les causes	Renforcer les capacités de régulation	Réparer / soigner
Cible principale	Organisation du travail	Collectif et individus	Individus
Effets attendus	Prévention durable des RPS	Réduction des tensions	Limitation des dommages



# DE L'ÉVALUATION AU PLAN D'ACTION

## Plan d'actions: grille d'aide à la décision

Cette grille permet de passer du diagnostic à des actions concrètes, assurant la cohérence entre les situations et les mesures proposées. Elle guide vers des actions durables et structure un plan d'action traçable dans le DUERP.

### A. Situation de travail analysée

- Situation RPS identifiée : par exemple, délais incompatible avec la charge réelle
- Facteur(s) concerné(s) : Intensité et temps de travail
- Niveau de risque : Elevé
- Population exposée :

### B. Analyse des leviers d'action organisationnels

Question d'aide	Éléments de réflexion
Qu'est-ce qui, dans l'organisation du travail, génère la situation ?	Charge, délais, objectifs, procédures, interfaces, rôles
Sur quoi l'entreprise a-t-elle une capacité d'action réelle ?	Organisation, outils, planification, pilotage
Quelles règles ou pratiques peuvent être revues ou ajustées ?	Formelles ou informelles
Quelles régulations existent déjà ?	Sont-elles suffisantes ou à consolider ?

### C. Identification des types d'actions possibles

Type d'action	Question clé	Orientation
<b>Prévention primaire</b>	Peut-on supprimer ou réduire la cause organisationnelle ?	<b>À privilégier</b>
Prévention secondaire	Peut-on réduire l'exposition ou améliorer les régulations ?	En complément
Prévention tertiaire	Faut-il accompagner une situation déjà dégradée ?	En dernier recours

# DE L'ÉVALUATION AU PLAN D'ACTION

## Plan d'actions: grille d'aide à la décision

### D. Choix et hiérarchisation des actions :

Critère de décision	Oui/ Non/ Partiel	Commentaire
Cause organisationnelle ?		
Cohérence avec la situation analysée ?		
L'action bénéficie à plusieurs salariés ?		
Réalisable à court ou moyen terme?		
Compatible avec les obligations réglementaires?		
Participe à une prévention durable		

Plus les réponses sont positives, plus l'action est pertinente.

# DE L'ÉVALUATION AU PLAN D'ACTION

## Fiche “Intégrer les résultats dans le DUERP”

### 1. Contexte (diagnostic en amont)

- Entretiens individuels et collectifs réalisés
- Situations de travail récurrentes remontées
- Analyse selon les 26 facteurs de RPS
- Évaluation par fréquence d'exposition

### 2. **AVANT** : constats issus de l'évaluation RPS-DU (Extraits des situations identifiées)

Situation 1 : Les salariés signalent une charge de travail élevée due à des délais courts, entraînant :

- heures supplémentaires fréquentes
- difficulté à maintenir la qualité
- fatigue persistante

Analyse RPS :

- Facteur de risque : Intensité et temps de travail
- Déterminants organisationnels : objectifs irréalistes, priorités changeantes, manque de marges de manœuvre.
- Cotation : 4
- Niveau de risque : Très élevé

### 3. **APRES** : intégration dans le DUERP

3.1 Formalisation du risque :

- Unité concernée
- Risque identifié : RPS
- Situation à risque : Charge de travail excessive entraînant heures supplémentaires et pression élevée.
- Facteurs de risque : Intensité de travail, conflits de valeurs.

3.2 Cotation dans le DUERP : 4 donc justifie la priorité d'action

3.3 Prise en compte des mesures de prévention déjà existantes :

- Heures supplémentaires en période de surcharge
- Ajustements informels par les managers
- Mentionner les régulations existantes est important, même si elles sont insuffisantes.

# DE L'ÉVALUATION AU PLAN D'ACTION

## Fiche “Intégrer les résultats dans le DUERP”

### 3.3 Intégration dans le plan d'action DUERP :

Situation	Objectif	Action	Type prévention	Responsable	Échéance	Indicateur
Charge excessive (délais)	Réduire la surcharge structurelle	Revoir les délais selon les temps réels	Prévention primaire	Direction / Managers	6 mois	Diminution des HS non planifiées
	Améliorer les régulations	Partager les règles de priorisation	Prévention secondaire	Managers	3 mois	Clarification des priorités

# LA RESTITUTION

## Restituer l'évaluation des RPS

La restitution un temps clé pour agir durablement, pour partager les constats, pour donner du sens au diagnostic et pour préparer les actions de prévention.

### 1. Restitution anonymisée et respectueuse

Les résultats sont partagés de manière **factuelle**, objective et respectueuse.

L'**anonymat** est strictement garanti : aucun propos individuel, aucune situation identifiable n'est restituée.

L'analyse porte sur l'organisation du travail et les **situations professionnelles**, et non sur les personnes.

Cette approche favorise la confiance, l'expression collective et l'appropriation des constats.

### 2. Présentation pédagogique et accessible

Les résultats sont présentés de façon claire et compréhensible pour l'ensemble des acteurs : (direction, encadrement, représentants du personnel, salariés).

La restitution met en évidence :

- les situations de travail à risque,
- les facteurs de risques psychosociaux,
- les mécanismes organisationnels à l'origine des difficultés.

L'objectif est de rendre visibles les liens entre organisation du travail et RPS.

### 3. Rendre lisible la priorisation des actions

La méthode de priorisation est explicitée et partagée. Elle repose sur la fréquence d'exposition.

Cette démarche permet :

- de hiérarchiser les risques de façon argumentée,
- de comprendre les choix retenus,
- de concentrer les actions là où les enjeux sont les plus forts.

# LA RESTITUTION

## Restituer l'évaluation des RPS

### 4. Inscrire la restitution dans une dynamique continue

La restitution s'inscrit dans une démarche de prévention continue, et non comme une action ponctuelle.

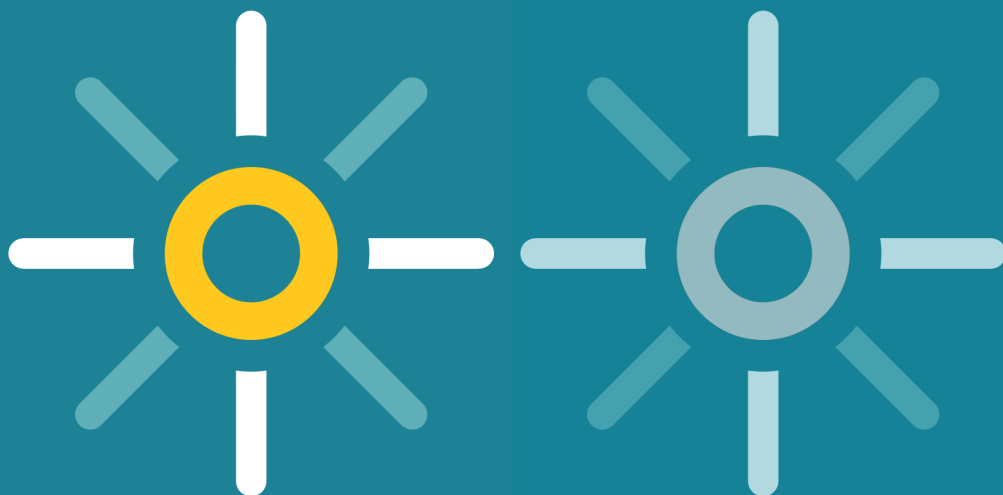
Elle permet :

- de poser les bases d'un plan d'action partagé,
- d'alimenter un DUERP vivant et évolutif,
- de soutenir le dialogue social et professionnel.

### EN SYNTHÈSE

- Visibilité des enjeux liés au travail
- Compréhension commune des RPS
- Actions de prévention ciblées, cohérentes et durables

La restitution est un levier essentiel pour transformer l'évaluation RPS en actions concrètes et inscrire la prévention dans le temps.



## LIVRET DE FORMATION LUMANISY

Lumanisy©, 2026.

Ce document peut être utilisé à des fins pédagogiques uniquement, sous réserve de mention de la source.

Toute utilisation commerciale ou reproduction intégrale est interdite sans autorisation préalable.

POUR PLUS D'INFORMATIONS :

[contact@lumanisy.com](mailto:contact@lumanisy.com) - 09 71 04 21 59