



Saisissez la Référence Internet **2519** dans le moteur de recherche du site www.weka.fr pour accéder à cette fiche

L'autorité territoriale doit protéger la santé mentale des agents car il est désormais admis qu'une altération psychologique peut résulter d'une exposition professionnelle à des facteurs de risques présents dans la collectivité. Cette obligation est maintenant clairement définie par l'[accord relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique](#) signé le 22 octobre 2013.

La prévention des **risques psychosociaux (RPS)** est une application de l'obligation générale de sécurité de l'employeur. Pendant le temps de travail, la protection physique et morale des agents doit donc être assurée, et poser ce principe permet de circonscrire la question des RPS selon deux axes :

- l'existence des **RPS** au sein de la collectivité n'est pas avérée tant qu'elle n'a pas été recherchée, il s'agit donc d'une clarification sans *a priori* ;
- aborder les **RPS** comme **risque professionnel** conduit à s'interroger sur les **conditions de travail** dans la collectivité, et non pas sur l'intégrité psychique des agents.

La question se pose alors de savoir comment se formalisent les **mesures de prévention des risques psychosociaux**. Quels sont les moyens à votre disposition ? Quelles sont les étapes pour réussir une démarche pour préserver la **santé morale** des agents ?

En pratique

▶ Étape 1

Établir un pré-diagnostic de la situation pour préserver la santé morale des agents

La **prévention des risques psychosociaux** nécessite de mettre en œuvre tous les moyens en votre possession pour assurer la préservation de la **santé morale** du salarié. Vous avez une totale liberté dans le choix de ces méthodes mais il est avéré que la plus efficace reste celle d'une démarche basée sur une méthode participative et définie en cinq étapes.

La première de ces étapes cherche à :

- objectiver les problèmes de **stress** ;

- évaluer leur dimension, leur impact ;
- convaincre de mettre en place la démarche.

Elle est réalisée en interne sur la base des premières plaintes recueillies, les premiers signaux d'alerte (médecine de prévention, délégués du personnel, encadrement...) ainsi que d'indicateurs qui ne nécessitent pas d'investigations auprès des agents (statistiques d'absentéisme, *turn-over*, postes non pourvus, relations sociales, défaut de service...).

@ **Indicateurs en santé et sécurité** - Réf. Internet : [dtou2420](#) à consulter sur votre fiche en ligne.

Ces indicateurs vont permettre d'effectuer une première analyse de votre situation. C'est sur cette base que va être décidé de

poursuivre ou non la réflexion. Elle permet de faire prendre conscience à l'encadrement et l'autorité territoriale de l'**impact des RPS** sur l'efficience de la collectivité, de la nécessité d'une telle démarche et des résultats attendus.

▶ **Étape 2** **Identifier les RPS**

Un pré-diagnostic étant établi et un engagement ayant été pris, il va falloir que vous fassiez un diagnostic plus approfondi afin de déterminer les causes des dysfonctionnements identifiés. Cela va vous permettre :

- d'évaluer le niveau de stress ;
- de repérer les sources de stress en cause (charge de travail, autonomie, reconnaissance, relations, changement, sens donné au travail...) ;
- d'identifier les agents et groupes d'agents les plus affectés.

Cette phase ne peut généralement se mener qu'avec l'aide d'un intervenant extérieur. Il a pour avantage d'apporter des compétences spécifiques et être impartial, ce qui est impératif dans ce type de démarche.

Cette étape est menée à l'aide d'outils tels que des questionnaires, l'observation de l'activité, des entretiens individuels ou collectifs, des mesures d'indicateurs de santé (par la médecine professionnelle uniquement : consommation de médicaments, pression artérielle...).

@ **Questionnaire de Karasek** - Réf. Internet : [dtou2421](#) à consulter sur votre fiche en ligne.

@ **Questionnaire sur le stress et les conditions de travail** - Réf. Internet : [dtou2422](#) à consulter sur votre fiche en ligne.

Cette phase d'analyse va permettre d'identifier les sources du stress dans les situations de travail (organisation, management, environnement matériel, etc.).

Il existe également une **méthodologie d'identification, d'évaluation et de prévention des RPS spécifique à la fonction publique** - Réf. Internet : [dtou6036](#) qui a été rédigée dans le cadre de l'accord sur la prévention des RPS dans la fonction publique.

● **A noter**

À partir de cette étape, la communication est un élément capital pour la réussite de votre démarche. N'hésitez pas à la préparer en amont en définissant les types et moyens de communication prévus (réunions, notes de service, intranet, CTP, etc.).

▶ **Étape 3** **Communiquer sur les RPS identifiés**

Une fois le diagnostic approfondi effectué, les résultats sont communiqués à l'ensemble des agents. C'est une étape délicate car elle peut révéler des dysfonctionnements de la collectivité dont il est difficile de parler (déli...). Il faut donc la préparer méthodiquement et avec un contrôle et une approbation de l'autorité territoriale car une fois les problématiques soulevées, il faudra apporter une réponse.

▶ **Étape 4** **Mettre en œuvre des plans d'action pour préserver la santé morale des agents**

Une fois les sources de **stress** identifiées, la collectivité doit mettre en œuvre des mesures préventives et correctives afin de réduire ces sources en hiérarchisant les actions.

Les actions sont priorisées en fonction du niveau de risque que la source de stress fait courir, du nombre d'agents concernés, etc. Chaque action est décrite en prenant en compte :

- le type d'action à réaliser ;

- les objectifs à atteindre ;
- les personnes responsables de la mise en œuvre ;
- le coût ;
- l'échéancier ;
- les critères d'évaluation et d'information.

Les actions peuvent porter sur de nombreux éléments, notamment à titre d'exemple :

- agir sur le contexte et l'environnement de travail (environnement physique du poste, environnement global de travail...) ;
- former l'encadrement au management ;
- réguler la charge de travail (évaluer la charge réelle de travail, discuter des ressentis, réduire les interruptions, refuser une charge additionnelle si elle n'est pas gérable, etc.) ;
- favoriser et accompagner l'autonomie (favoriser le développement des compétences, faire participer aux décisions, élargir la zone d'influence sur le travail, faire confiance, etc.). Attention, l'autonomie a ses limites. Elle implique une certaine forme de responsabilité qui, si elle est positive pour un grand nombre d'agents, peut être source de stress pour certains (notamment trop de responsabilité). Veillez également à donner les moyens liés à cette autonomie ;
- développer les pratiques de reconnaissance (reconnaître les réussites, les efforts, augmenter les échanges inter-services, proposer des perspectives de carrière, etc.) ;
- développer une culture du respect et soutenir ses collaborateurs (montrer l'exemple, traiter les cas d'irrespect, être à l'écoute, tenir régulièrement des réunions d'équipe, etc.) ;
- donner du sens au travail : travailler sur l'identité professionnelle (utilité sociale), augmenter l'intérêt intrinsèque des tâches, varier les tâches (dans les limites des compétences des agents), communiquer sur les objectifs, etc. ;
- définir une stratégie pour réguler les facteurs de stress.

▶ Étape 5

Faire le bilan et organiser le suivi des mesures prises pour préserver la santé morale des agents

Intégration au document unique

L'identification, la hiérarchisation (évaluation) des risques et la définition des plans d'action rejoignent ce que vous avez réalisé dans votre [document unique](#) - Réf. Internet : 2523 pour les autres types de risques. Les **RPS** doivent être reportés dans le document unique même s'ils n'ont pas été évalués selon la même méthode.

Suivi des RPS

Pour être complète, votre démarche doit inclure le suivi des indicateurs que vous avez définis lors du pré-diagnostic et éventuellement de nouveaux identifiés au cours de la démarche. Il alimente la réactualisation du **document unique**.

Notre conseil

Faites de l'implication de la direction un **prérequis primordial**. Une telle démarche a des répercussions fortes sur l'organisation du travail et nécessite souvent des remises en question de l'encadrement. De plus, s'atteler à réduire ces risques revient à reconnaître qu'ils existent, ce qui n'est pas toujours évident... Aussi, il faut vous assurer d'un soutien total de l'autorité territoriale et de la direction pour pouvoir entamer cette démarche. Le pré-diagnostic sert à cela, en apportant un maximum d'arguments.

Mettez en place un **comité de pilotage**. Son rôle est de :

- piloter la démarche ;
- s'assurer que les objectifs sont atteints ;
- associer l'ensemble du personnel.

La composition de ce groupe est variable en fonction de votre structure mais comprend au minimum :

- l'autorité territoriale ou un représentant (élu délégué, DGS...) ;

- le directeur des ressources humaines ;
- les acteurs de la santé au travail (assistant de prévention, médecin de prévention, ACFI...);
- des représentants du CHSCT ;
- des agents volontaires.

Il a pour objectif :

- d'informer l'ensemble des agents ;
- de guider les éventuels intervenants extérieurs ;
- de s'assurer du suivi des actions.

Ce groupe n'a pas de rôle décisionnel mais plutôt d'information et de conseil vis-à-vis de l'autorité territoriale et de la direction.

Évitez les erreurs

- **Ne sous-estimez pas les attentes créées par la démarche.** Lorsqu'il est décidé de passer de la phase de pré-diagnostic à celle d'identification des RPS, vous devez avoir conscience qu'il faudra mener la démarche jusqu'au bout. Vous allez créer des attentes. La consultation des agents (entretiens, questionnaires...) entraîne une volonté de s'exprimer mais un retour est alors exigé. Ne pas donner de suite en communiquant (éventuellement sur les raisons de l'absence de suite) risque d'empirer la situation de malaise déjà vécu.
- **Ne cherchez pas les solutions d'autres collectivités.** Il n'y a pas de solutions universelles pour lutter contre les RPS mais des solutions à rechercher en fonction de chaque collectivité : les facteurs à l'origine des RPS ne sont pas identiques et ne sont pas perçus de la même façon (« l'histoire » de la collectivité est en ce sens très importante). C'est pour cela qu'une démarche mobilisant les agents, l'encadrement et les acteurs de prévention est nécessaire. Elle permet de trouver les réponses les mieux adaptées.

Foire aux questions

Comment intégrer les RPS au DU ?

L'intégration totale des RPS au [document unique](#) - Réf. Internet : [2523](#) est difficile, notamment car il ne s'agit pas de la même méthode d'évaluation.

Les risques « classiques » sont évalués *a priori* alors que les RPS ne peuvent l'être compte tenu de leur caractère multifactoriel et variable (l'exposition à une source de stress ne va pas avoir les mêmes conséquences sur deux agents différents, voire sur le même agent à deux stades de sa vie différents). L'évaluation des RPS s'effectue en général *a posteriori*.

Intégrez donc les RPS au document unique mais ne cherchez pas à utiliser les mêmes méthodes d'analyse.

Existe-t-il un lien entre le stress et les risques liés à l'activité physique ?

Oui. Les risques liés à l'activité physique (RAP) sont, comme les RPS, des risques à caractère multifactoriel. L'un de ces facteurs est le stress qui peut avoir un impact physiologique sur l'individu et donc un impact lors du travail physique (*ex : stress provoquant une contraction permanente de certains muscles favorisant l'apparition de troubles musculo-squelettiques*).

Pour aller + loin

Références juridiques

- Le Code du travail
 - article L. 4121-1 (obligation de l'employeur)
 - article L. 1152-1 (harcèlement moral)
- L'accord national interprofessionnel (ANI) du 2 juillet 2008 sur le stress au travail
- Le [protocole d'accord relatif à la prévention des risques psychosociaux](#) dans la fonction publique



Les plus Internet

Saisissez la Référence Internet **2519** dans le moteur de recherche du site www.weka.fr pour accéder aux mises à jour de cette fiche ainsi que la Réf. Internet des rubriques suivantes :

▶ Outils téléchargeables

- **dtou2420** – Indicateurs en santé et sécurité
- **dtou2421** – Questionnaire de Karasek
- **dtou2422** – Questionnaire sur le stress et les conditions de travail
- **dtou6036** – Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique

▶ Fiches associées

- **2367** – Connaître la responsabilité de l'employeur en cas de manquement à son obligation de sécurité
- **2517** – Mettre en œuvre une démarche de santé et de sécurité au travail
- **2520** – Prendre en compte la souffrance en milieu professionnel
- **2521** – Comprendre la problématique des risques psychosociaux (RPS)
- **2522** – Disposer des principes généraux de prévention
- **2523** – Élaborer le document unique

▶ Références aux textes officiels rattachés à cette fiche

- Code du travail
- Accord national interprofessionnel (ANI) du 2 juillet 2008

▶ Le forum des acteurs publics

Posez toutes vos questions et partagez votre expérience sur le forum. Nos experts et vos confrères vous répondent sur www.weka.fr/forum/.