

Warnez Lucile

**Management et prévention des risques psychosociaux : Quel est le rôle du manager dans la prévention des risques psychosociaux en entreprise ?**

*Sous la direction de : Monsieur Adrien Laurent*

Mémoire de fin d'études de la 2<sup>ème</sup> année de Master

Année universitaire 2018-2019 : Master Qualité, Environnement, Santé, Toxicologie (QEST) - Option Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement

*Composition du jury :*

- Président du jury : Monsieur Franck-Olivier Denayer, Doyen de l'ILIS
- Deuxième membre du jury : Monsieur Adrien Laurent, HSE manager chez Corning
- Troisième membre du jury : Madame Sylvie Anthonioz, Infirmière en santé au travail SSTRN

*Date de soutenance : 04 octobre 2019*

## REMERCIEMENTS

Ce mémoire représente l'accomplissement de cinq années d'études et de travail conséquent. Cette dernière année, particulièrement éprouvante, arrive à son terme et la fin de cette aventure n'est que le début d'une nouvelle.

Je tiens sincèrement à remercier toute personne, qui de près ou de loin a su me faire progresser et m'encourager dans la réalisation de ce mémoire.

En premier lieu, je tiens à remercier Monsieur Denayer, Doyen de l'ILIS et responsable de ma filière, qui m'a permis d'effectuer ce mémoire de fin d'étude.

Je remercie Madame Dassonville pour m'avoir permis de participer à une formation spécifique sur les risques psychosociaux. Je remercie également Monsieur Willemyns, responsable du cabinet Psya Nord, et Madame Bois-Granjard, psychologue au travail, pour m'avoir partagé leur expertise dans le domaine. Enfin, merci à Monsieur Lapaz, rédacteur chez PIC magazine, m'ayant interrogé sur la thématique des risques psychosociaux au côté de professionnels avisés.

Chacun de ces entretiens m'ont permis de comprendre l'enjeu et les points de vue pouvant être abordés dans ce mémoire.

A mon directeur de mémoire, Monsieur Laurent Adrien ; un grand merci pour ton expertise, tes précieux conseils, et le temps que tu m'as accordé. Merci également pour toutes les opportunités que tu m'as offertes dans la rencontre de professionnels spécialisés.

A Madame Anthonioz Sylvie, 3<sup>ème</sup> membre de jury ; tu es l'une des premières personnes avec laquelle j'ai longuement pu aborder les risques psychosociaux. Ta présence lors de ma soutenance me semblait être une évidence. Merci.

A mes parents, A mes amis, mille mercis pour votre énergie et votre soutien sans faille.

# SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	1
SOMMAIRE .....	2
GLOSSAIRE .....	3
INTRODUCTION .....	4
PARTIE 1 : DE LA DEFINITION DU STRESS AUX DIMENSIONS MULTIPLES DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX .....	7
INTRODUCTION.....	7
CHAPITRE I.    LES MODELES THEORIQUES DE COMPREHENSION DU STRESS.....	7
CHAPITRE II.    CARACTERISATION DE L'ETAT DE STRESS.....	16
CHAPITRE III.    LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX REFLETS DES FACTEURS HUMAINS ET ORGANISATIONNELS EN ENTREPRISE.....	21
CONCLUSION .....	25
PARTIE 2 : MANAGEMENT ET PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX EN ENTREPRISE .....	26
INTRODUCTION.....	26
CHAPITRE IV.    LA PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX .....	26
CHAPITRE V.    L'IMPORTANCE DU ROLE DE MANAGER .....	33
CHAPITRE VI.    LES CAPACITES D'ACTION DES MANAGERS DANS LA PREVENTION DES RPS.....	41
CONCLUSION .....	46
PARTIE 3 : ETUDE DE CAS : LE ROLE DU MANAGER DANS LA PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX, QUELLE REALITE ?.....	48
INTRODUCTION.....	48
CHAPITRE VII.    METHODOLOGIE .....	48
CHAPITRE VIII.    PRESENTATION DES RESULTATS.....	50
CHAPITRE IX.    PLAN D' ACTIONS.....	62
CONCLUSION .....	65
BIBLIOGRAPHIE .....	68
TABLES DES FIGURES ET DES TABLEAUX.....	74
TABLE DES MATIERES .....	75
ANNEXES.....	78

## GLOSSAIRE

---

ANACT : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

Cf. : du latin « Confer », se reporter à

CHSCT : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

CNIS : Conseil national de l'information statistique

CT : Conditions de travail

CRAM : Caisse de retraite et d'assurance maladie

DARES : Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques

DUERP : Document unique d'évaluation des risques professionnels

ERI : Effort Reward Imbalance

INRS : Institut national de recherche et de sécurité

INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques

INSERM : Institut nationale de la santé et de la recherche médicale

OMS : Organisation mondiale de la santé

EU-OSHA : European agency for safety and health at work

RPS : Risques psychosociaux

SGA : Syndrome général d'adaptation

TMS : Troubles musculo-squelettiques

WCC : Ways of Coping Check list

## INTRODUCTION

---

« Dans tout domaine de connaissances, il est des notions dont le succès est au moins égal aux controverses et aux critiques qu'elles ont suscitées. C'est sans aucun doute le cas des risques psychosociaux (RPS<sup>1</sup>), notion qui a connu un important retentissement ces dix dernières années en France mais dont la définition, le contenu, le périmètre et les usages provoquent d'intenses débats. » (Ponge, 2014). Dans cet extrait, Rémi Ponge introduit la notion de « cacophonie psychosociale » des auteurs Zawieja et Guarnieri ayant réalisé un véritable « *Dictionnaire des risques psychosociaux* » (Zawieja et Guarnieri, 2014).

Les prémices de la littérature commencent dès les années 1930 avec les travaux de Hans Selye, considérant le stress biologique comme un « syndrome général d'adaptation » (Beer, 1977). Cependant, la problématique du stress au travail n'est apparue qu'en 1998 au congrès de l'Organisation Mondiale de la Santé OMS<sup>1</sup>, puis dans la seconde partie des années 2000 suite à une forte médiatisation des cas de suicides dans de grandes entreprises. Ces conséquences dramatiques ont démontré que la santé mentale de l'individu pouvait être liée à sa situation professionnelle, à l'origine d'une source de stress ingérable. L'OMS explique notamment qu'un cadre négatif de travail peut entraîner des problèmes de santé mentale comme la dépression voire le burnout. Notons ici, qu'en 2019, le burn-out, aussi appelé épuisement professionnel, n'est pas reconnu comme une maladie professionnelle. Il résulte d'un « phénomène lié au travail », classé comme « facteur influant sur l'état de santé ou sur les motifs de recours aux services de santé » (OMS, 2016, 2019).

Ainsi, les RPS sont souvent associés à la notion d'épuisement professionnel ou de « stress au travail ». Cependant la définition du terme de « stress », autant universelle que subjective, ne définit pas à elle seule les risques psychosociaux. En effet, cette ambivalence de notions s'explique par les différentes thématiques prises en compte dans la définition des RPS. Le sujet du stress s'inscrit par exemple dans les disciplines telles que la biologie, la médecine (...) mais aussi dans celles relatives aux sciences humaines, sociales, et organisationnelles.

---

<sup>1</sup> Cf. Glossaire

La question des liens entre santé et travail s'est alors intensifiée en termes de santé mentale chez les travailleurs, tout secteur d'activité confondu. L'Etat s'est d'ailleurs mobilisé pour identifier ces risques par l'intermédiaire d'enquêtes nationales. Suivant cette dynamique, divers organismes reconnus, comme l'INRS<sup>1</sup>, ont mis à dispositions des professionnels, des méthodes et des outils pour prévenir les RPS et notamment pour les intégrer au Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUERP<sup>1</sup>). C'est d'ailleurs en 2002 que la circulaire DRT n° 6 du 18 avril cite pour la première fois leur intégration au DUREP (Legifrance, 2002). Nous pouvons d'ailleurs rappeler que l'évaluation des risques professionnels et la prévention qui s'en suit est de la responsabilité de l'employeur selon les articles L4121 et R4121 du code du travail (Legifrance, 2008, 2014). C'est dans ce contexte que le sujet des risques psychosociaux a personnellement été abordé pour la première fois.

Si *a priori*, la démarche de prévention est la même que pour n'importe quel autre risque, la pratique est plus complexe. En effet, différents moyens sont à disposition des professionnels. Ils peuvent dépendre de la taille de l'entreprise, des paramètres étudiés ou encore du secteur d'activité. De plus, la démarche de prévention des risques psychosociaux dépend rarement d'une seule personne, et n'est pas spécifique à un métier. Pour avoir personnellement participé à une formation dispensée par le cabinet d'expertise *Psy*<sup>1</sup> sur les RPS, j'ai constaté que ce risque pouvait être géré par la direction, des groupes de travail, les ressources humaines, ou encore un responsable en prévention.

Ainsi, la gestion des risques psychosociaux n'était pas si évidente. Je me suis alors demandée comment je pourrais agir à l'avenir si ceci devait être mon rôle. Au fur et à mesure des expériences personnelles et des discussions interprofessionnelles avec des experts du domaine, mes interrogations sur la prévention des RPS s'est davantage portée vers les relations entre les salariés et notamment sur le rôle du manager. La lecture du rapport Lachmann, « *Bien-être et efficacité au travail* » m'a d'ailleurs conforté dans cette interrogation. Celui-ci présente dix propositions pour l'amélioration de la santé psychologique au travail. Les deux propositions suivantes illustrent l'enjeu du rôle de manager : « La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas. Les managers de proximité sont les premiers

---

<sup>1</sup> Cf. Glossaire

acteurs de santé. » ; « Préparer et former les managers au rôle de manager. Affirmer et concrétiser la responsabilité du manager vis-à-vis des équipes et des hommes. » (Lachmann *et al*, 2010). Le rôle de managers dans la prévention des RPS est donc un sujet récent d'une dizaine d'années. Nous pouvons nous demander quelle en est la réalité aujourd'hui ? Il semblerait que le manager ne soit pas toujours conscient de son rôle de préventeur. Les politiques organisationnelles des entreprises pourraient en être la cause, tout comme un manque de formation adaptée (PIC, 2019). Il s'avère toutefois intéressant d'avoir la vision des managers sur le sujet.

La perception, les connaissances, mais également les actions des managers dans la prévention de risques psychosociaux, se sont présentées comme des interrogations évidentes. Ainsi, la problématique de ce mémoire de fin d'étude est la suivante : Quel est le rôle du manager dans la prévention des risques psychosociaux en entreprise ?

Nous développerons cette problématique à travers trois parties. La première définit les risques psychosociaux sur le plan théorique et organisationnel, de la définition du stress à celles de risques psychosociaux en entreprise. La seconde partie développe le management de la prévention des RPS en entreprise en y intégrant la place du manager. Enfin, la dernière partie porte sur l'analyse du rôle de manager dans la prévention des RPS à travers une étude quantitative.

# **PARTIE 1 : DE LA DEFINITION DU STRESS AUX DIMENSIONS MULTIPLES DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX**

---

## **Introduction**

Cette première partie s'attache à définir le terme de stress, des premières définitions de la littérature à celles d'aujourd'hui. Au fur et à mesure des différents champs d'investigations médicales, sociales et organisationnelles, des modèles vont apparaître et devenir des références en termes d'études et d'axes de réflexion. Deux grands axes se démarquent entre les facteurs de stress liés à l'individu, et les facteurs de stress liés au travail. Par ailleurs, ces modèles permettent aussi l'apparition des premiers outils d'évaluation et de prévention des risques psychosociaux. En d'autres termes, sources de nombreuses interprétations littéraires, il est important de comprendre les définitions du stress, afin d'appréhender ses dimensions multifactorielles.

## **Chapitre I. Les modèles théoriques de compréhension du stress**

Afin de définir les modèles théoriques de compréhension du stress, nous présenterons l'ambivalence du terme de « stress », ainsi que quatre conceptions du stress allant d'un modèle fonctionnel, transactionnel à interactif.

### **1.1. L'ambivalence du terme « stress »**

Le terme de stress est le raccourci de l'anglais distress (détresse), mais son étymologie provient du latin « stringere » signifiant étreindre, serrer, mettre en tension. Il exprime également l'oppression, l'étouffement, ou l'asphyxie. Il désigne ensuite les souffrances, les privations et les maladies endurées lors des guerres. Au 18<sup>ème</sup> siècle, le mot connaît une évolution sémantique et désigne une force, une pression ou une influence sur un objet ou une personne. Au 21<sup>ème</sup> siècle, il pourrait être la cause de certains maux physiques et mentaux. Ainsi, l'histoire du terme « stress » entretient une confusion entre causes, effets et conséquences (Grebot, 2009).

Aujourd'hui, le terme de stress est employé de façon universelle dans différentes disciplines scientifiques et sociales. Loin de sa réaction biologique fondamentale de



l'organisme qui sera décrite par la suite, le stress est devenu un phénomène de société lié à notre environnement. Il est alors considéré comme un mal être psychologique contemporain dans un environnement contraignant. Il devient difficile de distinguer le stress comme réponse de l'organisme, ou comme un agent stressant (ou facteur de stress), (Légéron, 2014). Le stress doit donc être abordé comme un concept ou un ensemble de processus conduisant à un état de stress. Cet état de stress se caractérise par ses aspects physiologiques, psychologiques et émotionnels.

#### 1.1.1. Les signes physiologiques

La physiologie est une discipline faisant partie de la biologie qui s'intéresse aux processus physiques et chimiques présents dans les cellules, les tissus et les organes des êtres vivants (Larousse, sd). Les signes physiologiques d'un état de stress correspondent à l'activation du système nerveux sympathique. Il peut par exemple se traduire soit une accélération du rythme cardiaque et respiratoire, une augmentation de la tension artérielle, de la sudation, un manque de salive (Légéron, 2008).

Un autre marqueur biologique factuel et mesurable est le dosage du cortisol. La sécrétion de cette « hormone du stress » est expliquée par la suite (Cf. partie 2.1.).

#### 1.1.2. Les signes psychologiques

La psychologie se définit comme une discipline qui vise la connaissance des activités mentales et des comportements en fonction des conditions de l'environnement. L'individu en état de stress va se focaliser sur la situation problématique rencontrée, en exacerbant les conséquences et en dramatisant la situation. L'environnement y est perçu comme une agression. Dans ce contexte, l'individu se sent agressé par son environnement (Légéron, 2014).

#### 1.1.3. Les signes émotionnels

Les émotions sont propres à chaque individu. Un individu en état de stress peut par exemple l'exprimer par l'anxiété, ou la colère.

Finalement, les différents signes de stress dépendent des réponses de l'organisme et du psychisme de l'individu. C'est-à-dire que pour arriver à un état de stress, l'individu devra d'abord s'adapter aux « stressants » de son environnement. Cette réaction,

appelée syndrome général d'adaptation (SGA<sup>1</sup>) fut conceptualisée par Hans Seyle dans les années 60 (Beer, 1977). Il décrit la réaction de stress comme une adaptation de l'organisme à son environnement selon trois phases ; la phase d'alarme, la phase résistance et la phase d'épuisement. Ce premier modèle définit l'état de stress comme une réaction physiologique.

## 1.2. Le modèle de Seyle (1946)

### 1.2.1. La phase d'alarme

La phase d'alarme, ou d'alerte, est une phase durant laquelle l'organisme subit une agression soudaine. Pour faire face à cette agression, les ressources de l'organismes sont mobilisées pour retrouver son équilibre fonctionnel initiale ou homéostasie. Cette phase est variable, et peut durer de quelques minutes à quelques heures. Si l'organisme ne retrouve pas l'homéostasie, la phase de résistance s'enclenche.

### 1.2.2. La phase de résistance

La phase de résistance se traduit par la lutte de l'organisme, contre l'agression prolongée qu'il subit. Durant cette période, les réactions de la phase d'alarme diminuent mais l'organisme va combattre de manière continue l'agent stressueur. Cette acceptation de la situation stressante est d'autant plus dangereuse puisque sans retour à l'homéostasie, l'organisme finit par s'épuiser.

### 1.2.3. La phase d'épuisement

Lorsque l'organisme n'a pas pu s'adapter à la situation stressante, il s'épuise. Les capacités physiques et psychologiques sont débordées avec de potentielles conséquences pathologiques.

Le modèle de Seyle s'inscrit comme un modèle linéaire de « stimulus-réponses » où l'état de stress est déterminé par les évènements entraînant des manifestations organiques non spécifiques (Guillet, 2010). Ainsi, les perceptions individuelles, c'est-à-dire, les processus cognitifs impliqués dans la situation de stress, ne sont pas pris en compte dans le modèle de SGA. Par ailleurs, de nouveaux modèles vont voir le jour dans les années 80 vers une conception du stress dite « transactionnelle ». Ces

---

<sup>1</sup> Cf. Glossaire

modèles vont prendre en compte les interactions entre la perception de l'individu et son environnement (Inserm, 2011b). Peu à peu, la problématique de santé au travail va faire son apparition.

### 1.3. Le modèle transactionnel de Lazarus et Folkman (1984)

#### 1.3.1. La notion de bien-être

L'un des premiers modèles interactionnistes est celui de Lazarus et Folkman proposé en 1984. Lazarus et Folkman sont deux psychologues américains qui ont défini le stress comme « une relation entre la personne et son environnement, qui est évaluée par la personne comme tarissant ou excédant ses ressources et menaçant son bien-être » (Inserm, 2011b). Dans cette définition, la notion de bien-être est primordiale. Ce terme, est largement repris dans de nombreux ouvrages actuels de prévention en santé au travail. Le bien-être au travail fait par exemple référence à un sentiment général de satisfaction et d'épanouissement dans et par le travail qui dépasse l'absence d'atteinte à la santé. Le bien-être se focalise sur les perceptions personnelles et collectives des situations contraignantes rencontrées dans la sphère professionnelle. L'INRS explique notamment qu'une politique organisationnelle de bien-être au travail contribue à prévenir les risques psychosociaux en amont des manifestations de stress ou d'épuisement (INRS, 2018). En fonction de son environnement le sujet va donc évaluer ses conditions de travail en se basant sur sa perception, et mettre en place une stratégie d'adaptation face à une situation qu'il jugera stressante.

#### 1.3.2. L'évaluation de la situation de stress

Dans le modèle transactionnel, le sujet en situation de stress va évaluer sa condition en deux temps ;

- lors de **l'évaluation primaire**, l'individu juge la situation. Il évalue un enjeu, qui peut être une perte, une menace ou un défi. Cette première évaluation représente le « stress perçu »,
- lors de **l'évaluation secondaire**, il analyse ses propres capacités pour faire face à la situation grâce à ses ressources. Cela représente la notion de « contrôle perçu » (Légéron, 2014).

Nous constatons que cette double évaluation dépend de la personnalité de l'individu, de ses expériences et des similitudes qu'il a pu rencontrer dans le passé qu'il transpose à l'instant t d'une situation. Le sujet évalue ainsi ses ressources personnelles, mais aussi matérielles et organisationnelles.

Suite à cette évaluation, l'individu met en place une stratégie d'adaptation également appelée « Coping » (Inserm, 2011b).

### 1.3.3. La stratégie d'adaptation ou de Coping

Dans ce modèle, Lazarus reprend le concept de Coping de Henri Laborit (1980). Laborit fut le premier à théoriser l'inhibition de l'action où, face à l'adversité, l'animal répond primitivement par l'attaque ou la fuite (Rasclé, 2014). Par analogie, il en est de même pour l'Homme. Selon Folkman, les stratégies de Coping sont définies comme « les efforts cognitifs et comportementaux pour maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes et/ou externes créées par la transaction stressante. » (Folkman, 1984). Le processus de coping passe donc aussi bien par l'action (efforts comportementaux) que par un processus de pensée (efforts cognitifs). Deux grands types d'adaptation se distinguent alors : les stratégies « actives » centrées sur la résolution du problème et les stratégies « passives » centrées sur les émotions. La troisième stratégie d'adaptation est celle de l'évitement qui est également considérée comme passive (Inserm, 2011b). Dans ce modèle transactionnel, l'évaluation cognitive est donc liée à la perception que l'individu se fait des événements qu'il subit, d'où la notion courante de « stress perçu ».

### 1.3.4. Le modèle cognitif du stress

Nous avons vu que la cognition occupe une part majeure dans le modèle transactionnel. Il est donc intéressant d'exposer davantage le modèle cognitif du stress. Celui-ci s'articule selon trois types de variables :

- les distorsions cognitives,
- les pensées automatiques,
- les schémas cognitifs.

Les distorsions cognitives correspondent aux traitements de l'information, soit l'interprétation des événements extérieurs. En fonction des situations rencontrées,

l'individu peut ainsi tirer des conclusions avec ou sans preuve, imaginer des scénarios plus ou moins « catastrophiques », ou encore exagérer le lien entre lui et l'évènement. Les mécanismes de distorsions représentent ainsi la réalité perçue par l'individu en fonction de ses schémas cognitifs. Le résultat sera la production de pensées automatiques qui s'imposent à la conscience mais passent inaperçues pour l'individu du fait d'expérience passées. Les phrases suivantes illustrent des pensées automatiques générées par une situation dans laquelle il doit s'adapter : « je ne vais pas y arriver » ; « c'est insurmontable » ; ou au contraire, « j'en suis capable » ; « je peux m'en sortir » (Légeron, 2014).

Le modèle transactionnel du stress de Lazarus et Folkman est applicable à une situation de travail selon la synthèse suivante (Figure 1).

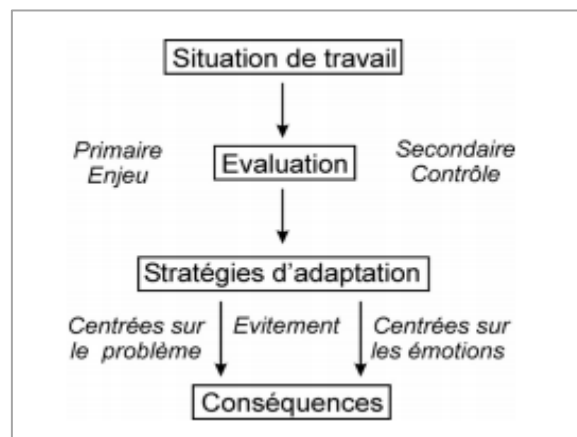


Figure 1 : Modèle transactionnel de Lazarus et Folkman (Inserm, 2011)

D'après ce modèle, dans l'environnement professionnel, le sujet est donc confronté à une situation de travail particulière qu'il va évaluer afin de mettre en place une stratégie d'adaptation.

Cette illustration du « stress au travail » est d'ailleurs reprise au niveau européen pour définir le stress professionnel dans l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail de 2008. Les partenaires sociaux s'accordent sur la définition suivante : « un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face » (Ministère du travail, 2008). Deux modèles empiriques permettent d'expliquer le lien entre les contraintes environnementale et les ressources de l'individu. Ses contraintes liées au travail sont d'abord présentées dans le modèle de Karasek.

## 1.4. Les modèles de Karasek et Siegrist

### 1.4.1. Les contraintes de travail (Chouanière, 2006)

Les contraintes de travail ont été développées à travers de deux modèles théoriques, celui de Karasek en 1979 et celui de Siegrist en 1986. Il existe plusieurs types de contraintes de travail qui peuvent être temporelles, choisies ou additives.

**Les contraintes ponctuelles/durables** sont rencontrées sur une courte période, elles sont à l'origine d'un stress aigu stimulant ou inhibant qui disparaît à l'arrêt de l'événement. Si elle ne disparaît pas, la contrainte devient durable et peut être un facteur de risques pour la santé.

**Les contraintes choisies/subies** sont des stressseurs propres à l'activité professionnelle. Elles sont acceptées par le sujet lorsqu'elles sont inhérentes au métier choisi. Elles deviennent subies lorsqu'elles sont imposées par l'entreprise en termes de mauvaise organisation de travail, souvent le reflet d'un dysfonctionnement organisationnel.

**Les contraintes multiples** : Lorsque les contraintes deviennent multiples et coexistent, elles peuvent conduire davantage à une situation stressante voir de maladie. Dans les années 90, deux modèles interactionnistes sur l'évolution du stress au travail se développent. Le modèle de Karasek et le modèle de Siegrist.

### 1.4.2. Le modèle de Karasek

Le modèle de Karasek permet d'évaluer le « Job Strain » c'est-à-dire une forte demande de travail liée à un faible contrôle du salarié sur la demande et un faible soutien social. La notion de soutien social (pratique, émotionnel, informationnel) a été intégrée en 1990 par Theorell (Chouanière, 2006).

Le modèle de Karasek peut donc être illustré selon trois dimensions : le soutien, le contrôle et la demande, comme le présente la figure suivante.

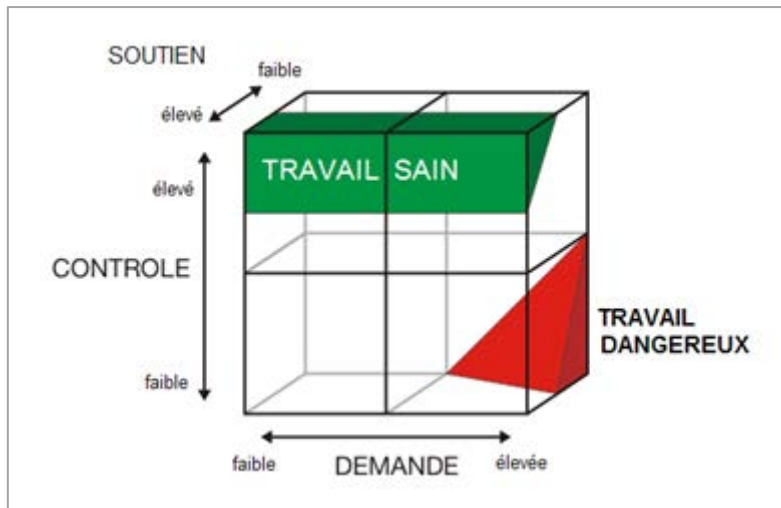


Figure 2 : Modélisation du modèle de Karasek (Astia, sd)

Ainsi, selon le modèle de Karasek, les situations les plus stressantes sont celles où le travailleur a un faible soutien social, associé à une forte demande et un contrôle faible. Au contraire, un fort soutien social, une forte latitude décisionnelle (contrôle) permettent un travail sain, quelque soit la demande.

### 1.4.3. Le modèle de Siegrist

Siegrist a développé le modèle de Déséquilibre Effort/Récompense. Ce modèle bi-dimensionnel repose sur l'équilibre entre les efforts consentis par l'individu pour son travail et les récompenses attendues en retour. Il peut être illustré par la figure suivante :

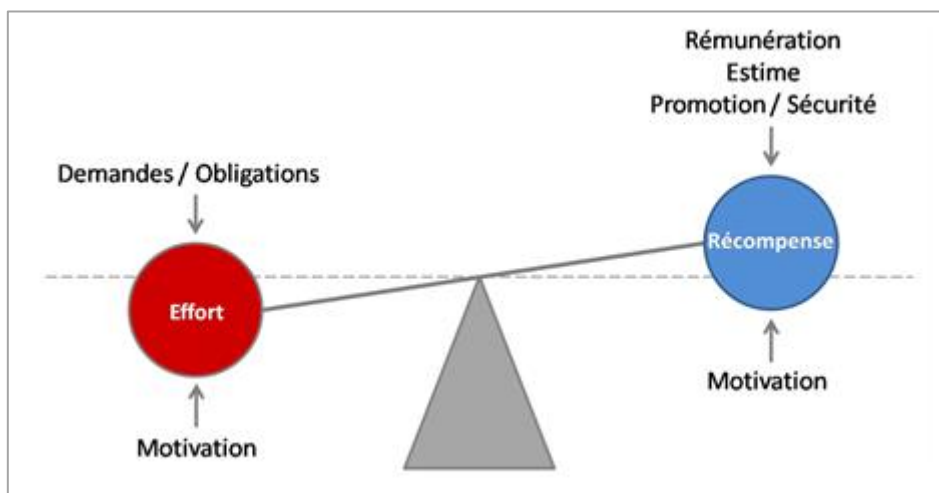


Figure 3 : Modélisation du modèle de Siegrist (Astia, sd)

L'effort extrinsèque (demandes/obligations), proche du concept de demande de Karasek, et l'investissement de l'individu vis-à-vis de la demande (motivation), caractérisent les efforts consentis. La notion de récompense se caractérise par les

gratifications qu'apportent le travail (rémunération, estime, promotion, sécurité de l'emploi).

Les modèles de Karasek (1979) et le modèle de Siegrist (1986) sont donc deux modèles théoriques permettant d'évaluer le stress au travail. Ils ont notamment permis d'établir les premières études épidémiologiques faisant le lien entre une situation de stress rencontrée au travail et l'apparition de pathologies, comme cardiovasculaires.

Ainsi, quatre modèles de compréhension théoriques du stress ont vu le jour dans la deuxième partie du 20<sup>ème</sup> siècle. Ces modèles se différencient par les dimensions étudiées. Ils peuvent être linéaires, avec le modèle de Seyle, interactionnistes, avec les modèles de Karasek et de Siegrist, ou transactionnel, avec le modèle de Lazarus et Folkman (Chouanière, 2006 ; INRS, 2017). Ces trois derniers modèles sont adaptés à l'évaluation du stress au travail. Ils ont d'ailleurs donné naissance à des outils d'évaluation standardisés et validés au niveau international comme le « Job Strain Questionnaire », le « Effort Reward Imbalance » (ERI<sup>1</sup>), et le « Ways of coping check list » (ou WCC<sup>1</sup>). Bien que controversés lorsqu'ils sont comparés sur une même population d'étude, ils restent des références littéraires incontournables (Nasse *et* Légeron, 2008). Certains d'entre eux ont été utilisés pour la création d'enquêtes nationales, comme l'enquête Sumer ; celle-ci est basée sur le modèle de Karasek et permet d'évaluer les risques psychosociaux du point de vue de la médecine du travail. En conclusion, les principaux modèles de stress et de concepts présentés précédemment se fondent sur une configuration subjective, avec une charge d'affectivité, de perception et d'interprétation personnelle du sujet dans son environnement. Le modèle de Seyle est cependant celui qui se rapporte le plus à la physiologie de l'individu. Avec le temps, les disciplines médicales et psychiatriques ont démontré que cette subjectivité est aussi le reflet d'un état neurobiologique. Ainsi, sur le plan strictement scientifique et objectif, le statut de « stressé » se traduit par des modifications des processus neurobiologiques et neuroendocriniens (Inserm, 2011a) que nous allons développer dans le chapitre suivant.

---

<sup>1</sup> Cf. Glossaire



## Chapitre II. Caractérisation de l'état de stress

La caractérisation de l'état de stress sera développée au travers de la mécanique biologique du stress et de ses conséquences pour la santé.

### 2.1. La mécanique biologique du stress

La mécanique biologique du stress est à la fois nerveuse et hormonale. Les stressseurs présents dans l'environnement, vont d'abord être captés par les organes de sens (vue, ouïe, odorat etc.) puis transmis au cerveau. Le cerveau va analyser les stressseurs, détecter un danger et stimuler l'hypothalamus, zone contrôlant la réaction biologique du stress. La réaction de stress résulte en fait d'une interaction continue entre les fonctions mentales ; la cognition, la mémoire, les émotions et l'apprentissage. Chaque réaction est contrôlée par une zone du cerveau : la cognition appartient au Cortex préfrontal, la mémoire à l'Hippocampe, les émotions sont gérées par l'Amygdale (Nassé, sd).

Chaque zone du cerveau va être stimulée par des processus spécifiques via des réactions en chaînes hormonales, nous parlons alors « d'hormones du stress » sécrétées par deux systèmes différents.

#### 2.1.1. Le système nerveux

Le système réagissant dans les premières secondes est le système neural ; deux réponses sont associées à son activation. Au niveau du système nerveux périphérique, une chaîne de ganglions, satellites des différents organes, va transmettre par voie sanguine des catécholamines (adrénaline et noradrénaline) aux organes associés. Ces hormones sont libérées après activation de l'hypothalamus.

Le locus coeruleus est également un centre nerveux spécifique qui va être activé dans la phase d'alarme de la réaction de stress. Il va sécréter la noradrénaline activant elle-même le système nerveux autonome qui agira sur les différents organes. Ainsi, la sécrétion de catécholamines et les activités qu'elles engendrent au sein des centres nerveux et des organes vont provoquer des réactions fonctionnelles. Par exemple, dans une situation de stress, le sujet peut avoir une accélération du rythme cardio-respiratoire dû à l'activation des catécholamines suite à l'intégration du stressseur. On

parle alors de la fameuse poussée « d'adrénaline » (Légeron, 2014). En parallèle fonctionne le système neuroendocrinien.

### 2.1.2. Le système neuroendocrinien

Le second système est le système neuroendocrinien, qui fonctionne en parallèle du système nerveux selon trois glandes spécifiques : l'hypothalamus, l'hypophyse et la corticosurrénale (glande endocrinienne située au-dessus du rein). Par des actions des rétroactions (activation/contrôle), après stimulation par un stressueur, l'hypothalamus va sécréter le CRF (cortico-releasing-factor). Le CRF contrôle la sécrétion de l'ACTH hypophysaire, qui va venir activer la glande surrénale (Figure 2). La surrénale sécrète à son tour le cortisol qui joue un rôle majeur dans l'homéostasie (Inserm 2011b).

Les deux systèmes vont ensuite renvoyer des informations aux différentes zones du cerveau puis agir sur les fonctions mentales citées précédemment : la cognition, les émotions, la mémoire, l'apprentissage (Nassé, sd). La figure suivante schématise l'ensemble des réactions présentées dans les paragraphes ci-dessus.

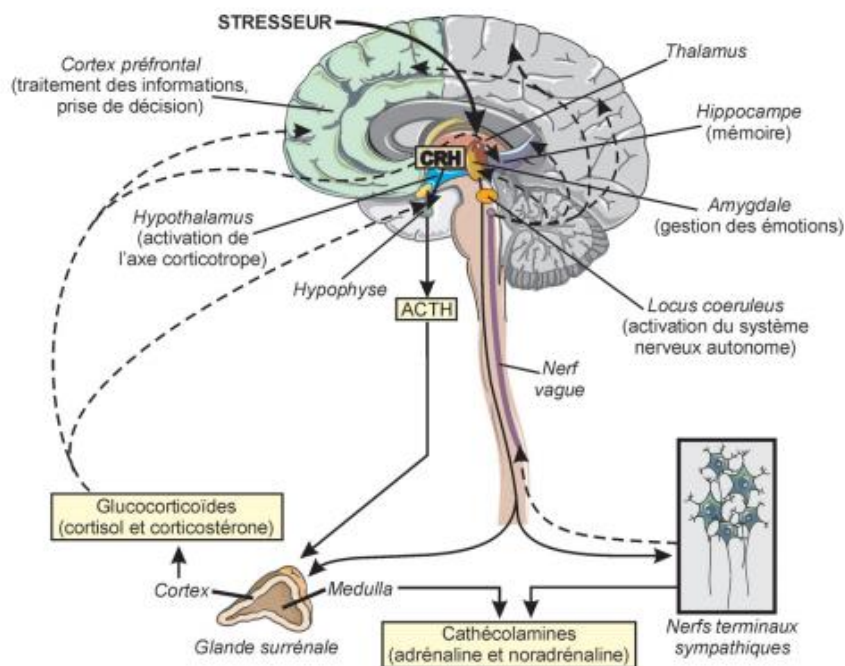


Figure 4 : Schématisation de la réaction de stress (Inserm, 2011a)

En conclusion, les stressueurs vont stimuler des zones du cerveau spécifiques par l'intermédiaire des « hormones du stress », catécholamines et glucocorticoïdes. Ces

stimulations vont entraîner des réactions physiologiques et comportementales propres à l'individu, à un instant t, dans un environnement donné.

Finalement, chaque partie du cerveau, lorsqu'elle est stimulée, est associée à des activités conscientes ou non, volontaires ou subies, en lien avec les organes, la mémorisation, l'apprentissage, et les réactions émotionnelles. L'Annexe I reprend la carte neuropsychique du cerveau sur laquelle les zones sont représentées avec les réponses psychiques associées. Ainsi, il est facile d'imaginer les réactions différentes que peuvent avoir deux sujets face à une même situation (GENep, 2004).

Cependant, cet ensemble de caractéristiques peut avoir des conséquences délétères sur la santé.

## 2.2. Les effets du stress sur la santé

### 2.2.1. Le stress aigu

L'état de stress aigu correspond aux deux premières phases du modèle de Selye : la phase d'alarme et la phase de résistance. Ils se traduisent par une sécrétion de catécholamines et de glucocorticoïdes. L'état de stress aigu modéré n'est pas délétère pour la santé (Chouanière, 2006). Nuancions qu'il ne peut pas non plus être considéré comme un « bon stress ». En effet, certains auteurs s'accordent à dire que le stress a un impact positif au travail, notamment en augmentant la productivité et l'efficacité des individus sur leur tâches. La notion du stress comme une source de motivation fait néanmoins partie des sept idées reçues sur le stress au travail énoncées par l'INRS (INRS, 2016a).

A l'inverse, du stress aigu, se trouve le stress chronique qui apparaît lorsque le sujet n'arrive plus à faire face à la situation de stress ; c'est la phase d'épuisement.

Dans un contexte professionnel, des décompensations psychopathologiques en lien avec le travail vont apparaître (Beharell, 2015).

### 2.2.2. Le processus de décompensation

Le processus de décompensation représente la phase d'épuisement dans le modèle de Selye. Un état de stress intense et prolongé va entraîner un stress chronique avec l'apparition de symptômes caractéristiques.

Les symptômes de décompensation peuvent être :

- Intellectuels (troubles décisionnels, de la concentration...),
- Émotionnels (sensibilité accrues, nervosité...),
- Physiques (maux de têtes, gastrites, douleurs musculaires...).

Ces symptômes se répercutent ensuite sur les comportements comme l'agressivité, le recours à des produits calmants ou excitants, ou encore la diminution des activités sociales (INRS, 2017c). Si les symptômes persistent cela entraîne des altérations de la santé qui peuvent devenir irréversibles.

### 2.2.3. Les pathologies avérées

De nombreuses études ont cherché à mettre en évidence le lien entre le stress et des maladies, en lien ou non avec le travail. Pour certaines de ces pathologies présentées ci-après, les évidences mécanistiques sont solides mais pour la plupart elles restent à établir (Inserm 2011c). Quoi qu'il en soit, les mécanismes mis en jeu par la réponse de stress sont multiples, incluant le système nerveux, le système neuroendocrinien et le système immunitaire.

Les pathologies en lien avec le stress chronique se caractérisent en premier lieu par le syndrome métabolique où les catécholamines et les glucocorticoïdes sont en excès. Cela peut entraîner par exemple une hypertension artérielle, de l'obésité, une résistance à l'insuline ou encore des perturbations du métabolisme des lipides sanguins.

D'autres pathologies peuvent être :

- Maladies cardiovasculaires comme l'hypertension, infarctus, atteinte coronaire et autres ;
- Troubles musculosquelettiques<sup>1</sup> (TMS) ;
- Impacts sur la santé mentale : Dépression, souffrance ou mal-être, troubles dépressifs et anxiodépressifs, suicide, épuisement professionnel (burn out), stress post-traumatiques, bore out ;
- Trouble de l'immunité entraînant des désordres métaboliques ; des fragilités aux infections.

---

<sup>1</sup> Cf. glossaire

### 2.3. Synthèse des conséquences délétères pour la santé

La figure ci-dessous représente une synthèse des causes, des effets et des conséquences de l'état de stress sur la santé. Nous avons vu aussi que les stressseurs sont rencontrés dans l'environnement de l'individu. Ces derniers peuvent être perçus comme des contraintes ou un manque de ressources.

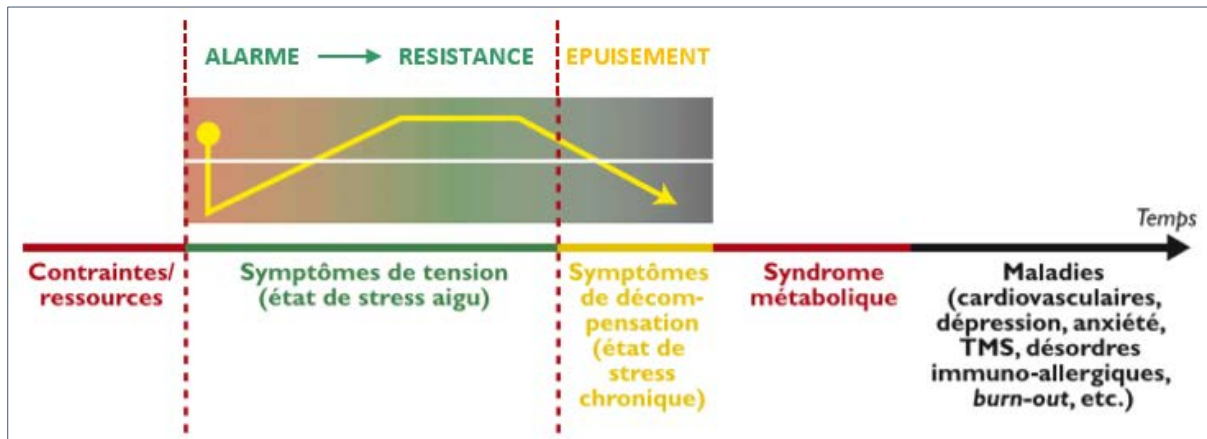


Figure 5 : Conséquences délétères pour la santé (Chouanière 2006)

Les premiers symptômes du stress apparaissent lors de la phase d'alarme, et se prolongent jusqu'à la phase de résistance où l'individu s'adapte à la situation qu'il rencontre. Cela est caractérisé par l'état de stress aigu.

Lorsque l'état de stress se prolonge dans le temps, celui-ci devient chronique. La phase de résistance laisse alors place à la phase d'épuisement par l'apparition de symptômes de décompensation. Ces symptômes peuvent activer le syndrome métabolique puis favoriser l'apparition de maladies.

L'état de stress ayant été caractérisé, il est important de comprendre son interaction avec l'environnement de travail actuel. En effet, les situations stressantes en entreprise sont nombreuses. Afin de garantir la santé et la sécurité de ses employés ; l'employeur se doit de mettre en place une prévention adaptée en termes de risques psychosociaux qui prennent en compte différents facteurs de stress. Le chapitre suivant présente les risques psychosociaux en abordant les thématiques de facteurs de risques.

## Chapitre III. Les risques psychosociaux reflètent des facteurs humains et organisationnels en entreprise

Pour comprendre le lien entre les risques psychosociaux et les facteurs humains et organisationnels il faut avant tout s'attarder sur les conséquences du stress au travail pour l'entreprise, puis nous présenterons les facteurs de risques psychosociaux.

### 3.1. Lien entre les notions de stress et le travail

#### 3.1.1. Définition des risques psychosociaux

L'Agence Européenne pour la santé et la sécurité au travail (OSHA<sup>1</sup>) caractérise l'état de stress d'un individu comme « un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes de son environnement de travail et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face » (Osha, 2019). Par ailleurs, au-delà de l'état de stress, les risques psychosociaux reprennent également les notions de « violences internes » et « violence externes ». Nous pouvons noter que le mot « violence » est un terme ayant une connotation négative prononcée. Ces termes renvoient aux relations conflictuelles au sein de l'entreprise ou à l'extérieur comme des conflits relationnels entre salariés, du harcèlement physique ou moral, ou encore des agressions et des menaces (INRS, 2017c). De plus, les risques psychosociaux pouvant porter atteinte à la santé des salariés, ceux-ci impactent également la performance de l'entreprise.

#### 3.1.2. Quelles sont les conséquences pour l'entreprise ?

L'une des conséquences majeures pour l'entreprise, au-delà du fonctionnement de son activité, est la répercussion économique. En effet, le stress serait à l'origine de 50 à 60% de l'ensemble des journées de travail perdues, entraînant une perte de productivité. Par ailleurs, en 2002, le coût social du stress au travail était estimé à 20 milliards d'euros par an en Europe (INRS, 2017a). En France, ce coût fut estimé entre 2 et 3 milliards d'euros en 2007 (Trontin et al, 2007).

Suite à ces statistiques, et sous l'impulsion du ministre du travail de l'époque, deux rapports ont fait consensus afin d'établir des indicateurs de risques psychosociaux

---

<sup>1</sup> Cf. Glossaire

pour évaluer et mesurer statistiquement le stress au travail. En 2008, le rapport de Philippe Nasse et Patrick Légéron remis au ministre du travail, recommandait la construction d'indicateurs global du stress. Trois ans plus tard, le rapport Gollac, du nom du directeur du collège d'expertise en charge du dossier, détaillait un dispositif de suivi des risques pour la santé mentale provoqués par certaines conditions d'emploi, d'organisation et de relations au travail (Nasse et Légéron, 2008 ; Gollac, 2010). C'est ce dernier rapport que nous présenterons en se focalisant sur les facteurs de risques psychosociaux.

### 3.2. Les facteurs de risques psychosociaux

#### 3.2.1. Le rapport Gollac

Afin d'établir un consensus sur l'évaluation du stress au travail, le rapport du collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail présidé par Michel GOLLAC fait état de 6 familles de facteurs à considérer dans l'évaluation des risques psychosociaux :

- L'intensité du travail et le temps de travail
- Les exigences émotionnelles
- L'autonomie
- Les rapports sociaux au travail
- Les conflits de valeur
- L'insécurité de la situation de travail

Le tableau 1 suivant reprend l'ensemble des facteurs de risques associés à des cas concrets rencontrés sur le lieu de travail.

Tableau 1 : Facteurs de risques psychosociaux (Gollac, 2010)

Facteurs de risques	Synthèse	Items du rapport
<b>Intensité et complexité du travail</b>	Intègre les notions d'exigences psychologiques du modèle de Karasek et d'effort du modèle de Siegrist (voir partie 1.4).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contraintes de rythme de travail</li> <li>• Précision des objectifs</li> <li>• Adéquation objectifs /moyens</li> <li>• Compatibilité des instructions</li> <li>• Gestion de la polyvalence</li> <li>• Interruption dans le travail</li> <li>• Attention et vigilance</li> </ul>

<b>Exigence émotionnelle</b>	Fait référence à la nécessité de maîtriser et façonner ses propres émotions. Inclut le contrôle total de soi en toutes circonstances et l'affichage constant d'une « attitude positive ».	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relation et tensions avec le public</li> <li>• Confrontation à la souffrance d'autrui</li> <li>• Maîtrise des émotions devant un public</li> <li>• Peur de l'accident (BTP, nucléaire...)</li> </ul>
<b>Autonomie au travail</b>	Désigne la possibilité d'être acteur dans son travail. Elle rejoint la notion de la « latitude décisionnelle » de Karasek, inclut les marges de manœuvre et la participation aux décisions qui concernent directement son activité ainsi que l'utilisation et le développement de ses compétences.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomie dans la tâche</li> <li>• Autonomie temporelle</li> <li>• Utilisation et développement des compétences</li> </ul>
<b>Rapports sociaux au travail</b>	Centrés sur les bonnes relations de travail, la reconnaissance, et le soutien sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Représentation des rapports sociaux</li> <li>• Relation avec les collègues</li> <li>• Relation avec la hiérarchie</li> <li>• Autres relations dans l'entreprise</li> <li>• Relation avec l'extérieur</li> </ul>
<b>Conflits de valeurs</b>	Concernent les moyens matériels et humains mis en place afin d'effectuer un travail de qualité, conforme à sa propre conviction.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflits éthiques</li> <li>• Qualité empêchée</li> <li>• Travail inutile</li> </ul>
<b>Insécurité de la situation de travail</b>	Concernent la stabilité économique et temporelle et statutaire du poste	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insécurité socioéconomique</li> <li>• Conduite du changement</li> </ul>

Ces facteurs de risques font partis des risques dits « collectifs » qui peuvent être analysés pour un groupe d'individu. En opposition, le rapport Gollac s'attarde également sur les **caractéristiques individuelles** qui peuvent interagir avec les facteurs psychosociaux. Ces caractéristiques peuvent être :

- Un passé en termes de RPS,
- Les ressources et les contraintes extraprofessionnelles (vie familiale et sociale),
- La trajectoire sociale, c'est-à-dire le passé social en termes d'emploi et d'attente vis-à-vis du travail a situation et la trajectoire sociales influent sur l'appréciation des situations de travail et jouent un rôle de « modérateur » des facteurs psychosociaux,
- Les traits de personnalités ont également été explorés par le collègue d'expertise, mais il émet une réserve quant à leur prise en compte comme modérateurs des facteurs de RPS.

Toutes ces caractéristiques individuelles représentent le part subjective de l'individu qui a été développé dans lors de la première partie de ce mémoire. Ces caractéristiques sont propres à l'individu et viennent modérer les facteurs de RPS.



Enfin, le rapport Gollac précise que ces facteurs de risques ne peuvent être pris séparément. Il préconise également des recommandations pour supprimer ou réduire les risques comme la mise en place d'outils de formation au sein de l'entreprise et à tous les niveaux ce qui permettrait d'agir directement sur l'origine des RPS.

L'employeur peut par exemple mettre en place des formations pour :

- Les salariés : sur les situations de travail susceptibles de les confronter à des formes de violences,
- Les managers : sur la compréhension et l'appropriation de leur rôle au regard des situations de travail et sur l'analyse des signaux d'alerte.

Suite à ce rapport la première enquête sur les conditions de travail et les risques psychosociaux (CT-RPS) fut réalisée afin d'établir des indicateurs.

### 3.2.2. Résultats : l'enquête sur les conditions de travail

L'enquête CT-RPS est la concrétisation des recommandations du Collège d'expertise, la première eut lieu en 2010. Cette enquête s'alterne tous les trois ans avec l'enquête Conditions de Travail (CT), menée depuis 1978. L'interrogation se fait en panel, chaque individu de l'échantillon étant interrogé 3 fois de suite, soit une durée de 9 ans au minimum. Ces enquêtes complémentaires comprennent un volet « Individus », et un volet « Employeurs ».

L'enquête a été reconnue statistiquement par le Conseil national de l'information statistique (Cnis<sup>1</sup>). Ainsi, le rapport Gollac a donné lieu à une enquête nationale fondée sur les conditions de travail. La synthèse de l'enquête CT-RPS de 2016<sup>2</sup>, et nous permet de comprendre l'ampleur de la démarche d'évaluation des RPS au niveau national (DARES,2016). Cette enquête est actuellement renouvelée sur l'année 2018-2019. Les facteurs de risques psycho-sociaux définis, nous pouvons constater qu'ils prennent en compte des facteurs basés à la fois sur les aspects humains, relationnels et organisationnels du travail, c'est ce que nous développons dans la partie suivante.

---

<sup>1</sup> Cf. Glossaire

<sup>2</sup> Cf. Bibliographie (DARES,2016).

### 3.3. Les facteurs sous-jacents aux risques psychosociaux

De manière général, les facteurs de risque professionnels sont des éléments qui peuvent révéler le danger et donc entraîner la survenue du risque. Lorsqu'on parle de risques professionnels, ces facteurs de risques peuvent être des :

- Facteurs techniques, relatifs aux normes, aux machines, aux produits utilisés, aux locaux, aux zones à risques (...),
- Facteurs humains, relatifs à l'information, aux formations, à l'expérience, au respect des consignes, aux comportements individuels ou collectifs (...),
- Facteur organisationnels liés aux méthodes de managements, aux exigences de productivité.

D'après ces courtes définitions, nous pouvons constater que les facteurs de RPS trouvent leur origine dans les facteurs humains et organisationnels. Contrairement aux risques traditionnels, davantage liés aux facteurs techniques, quantifiables et dont le facteur humain se traduit par le comportement et non par la subjectivité de l'individu. En effet, pour les risques traditionnels (physique, chimique, biologique), le facteur humain représente l'implication de l'homme impliquée dans un évènement incluant l'erreur humaine volontaire ou non. En psychologie, le facteur humain concerne les mécanismes entre ce qui est perçu par l'homme dans une situation et les réactions conscientes ou inconscientes qui s'en suivent. Finalement il s'avère que les facteurs psychosociaux sont le reflet des facteurs humains et organisationnels.

### **Conclusion**

En conclusion de cette première partie, nous avons vu que la définition des risques psychosociaux est encore complexe. Cependant, ils ont été de mieux en mieux déterminés grâce aux approches et aux travaux scientifiques menés depuis les premiers modèles de stress. La caractérisation biologique de l'état de stress nous permet également de comprendre les enjeux sanitaires, qui vont eux même agir sur les enjeux économiques de l'entreprise. Afin de cadrer les possibilités d'action, la détermination des facteurs de risques psychosociaux par Michel Gollac, permet aux différents acteurs de la santé au travail de cadrer une démarche la démarche de prévention des RPS que nous allons développer dans la partie suivante.

## **PARTIE 2 : MANAGEMENT ET PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX EN ENTREPRISE**

---

### **Introduction**

Afin d'agir sur l'origine des risques psychosociaux il convient de comprendre la démarche de prévention, ainsi que les acteurs qui doivent y prendre part (Gollac, 2010). Plusieurs rapports placent les managers comme acteurs clés dans la prévention des RPS. Cela est notamment repris dans l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail de 2008, ainsi que dans le rapport Lachmann cité en introduction de ce mémoire (Lachmann, 2010 ; Ministère du travail, 2008 ; Annexe II). Après avoir défini la prévention nous verrons ensemble la démarche ainsi que les acteurs, Nous allons présenter la démarche de prévention sera expliquée tout en y intégrant la place du manager.

### **Chapitre IV. La prévention des risques psychosociaux**

La définition de la prévention est primordiale afin de comprendre comment est gérée la prévention des risques psychosociaux. Après avoir défini la prévention nous verrons ensemble la démarche ainsi que les acteurs devant y prendre part.

#### **4.1. Qu'est-ce que la prévention ?**

##### **4.1.1. Définition**

La prévention des risques professionnels concerne l'ensemble des mesures pour prévenir un risque, soit l'empêcher de survenir ou éviter ses conséquences, réduire ses effets ou sa fréquence (INRS, 2014). La prévention des risques psychosociaux, comme tout risque professionnel, s'inscrit dans l'obligation générale de protection de la santé physique et mentale des travailleurs. L'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des salariés de son entreprise, notamment par des actions de prévention.

##### **4.1.2. Les actions de prévention**

Les actions de prévention s'articulent autour de trois temps. La prévention peut être primaire, secondaire ou tertiaire.

- **La prévention primaire** concerne l'ensemble des actes visant à diminuer l'incidence d'une maladie dans une population et donc réduire les risques d'apparition de nouveaux cas. Concernant les RPS, la prévention primaire consiste à agir en amont en réduisant l'exposition aux facteurs stressants. Cela peut par exemple être la mise en place de formations sur la gestion du stress.

- **La prévention secondaire** vise à diminuer la prévalence d'une maladie dans une population, c'est-à-dire à agir pour détecter au plus tôt une maladie avant l'apparition des symptômes, de façon à pouvoir intervenir pour ralentir ou arrêter sa progression. Elle permet par exemple de repérer précocement les employés stressés afin de leur apporter l'aide nécessaire pour éviter l'aggravation du stress.

- **La prévention tertiaire** intervient à un stade « où il importe de « diminuer la prévalence des incapacités chroniques ou des récives dans une population » et de réduire les complications, invalidités ou rechutes consécutives à la maladie. En d'autres termes, la prévention tertiaire concerne les actions thérapeutiques, de réparation et d'aide au retour au travail (Dab, 2018). La mise en place d'une ligne d'écoute peut en être un exemple. Pour cela, une démarche de prévention doit être engagée.

## 4.2. La démarche de prévention

### 4.2.1. Principes et mise en place de la démarche

« Une démarche de prévention des risques professionnels se construit en impliquant tous les acteurs concernés et en tenant compte des spécificités de l'entreprise (taille, organisation, implantation géographique...) » (INRS, 2017d).

Cette démarche est régie par les 9 principes généraux suivants, énoncés dans l'article L.4121-2 du Code du travail :

- 1° Eviter les risques ;
- 2° Evaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;
- 3° Combattre les risques à la source ;
- 4° Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des

méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;

- 5° Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;
- 6° Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ;
- 7° Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral et au harcèlement sexuel, tels qu'ils sont définis aux articles L. 1152-1 et L. 1153-1, ainsi que ceux liés aux agissements sexistes définis à l'article L. 1142-2-1 ;
- 8° Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;
- 9° Donner les instructions appropriées aux travailleurs.

A la vue de la dimension multifactorielle des RPS, des causes et des conséquences, la démarche de prévention peut être engagée en amont, afin d'évaluer les risques, ou au contraire, faire suite à de graves événements. La démarche peut donc suivre des méthodologies différentes selon les ressources de l'entreprise.

Quoi qu'il en soit, elle s'effectue en 5 étapes, selon la circulaire du 18 avril 2002 (Legifrance, 2002). Ces étapes sont les suivantes :

1. Préparer la démarche, notamment en sollicitant les ressources internes (CHSCT<sup>1</sup>, médecin du travail...) et externes (CRAM<sup>1</sup> ANACT<sup>1</sup>, ...);
2. Évaluer les risques ;
3. Élaborer un programme d'action ;
4. Mettre en œuvre les actions ;
5. Réévaluer les risques suite aux actions.

---

<sup>1</sup> Cf. Glossaire

Dans tous les cas, la prévention des RPS nécessite l'évaluation des facteurs de risques psychosociaux (voir partie 3.3 Le rapport Gollac) selon une boucle pérenne de 5 étapes essentielles :

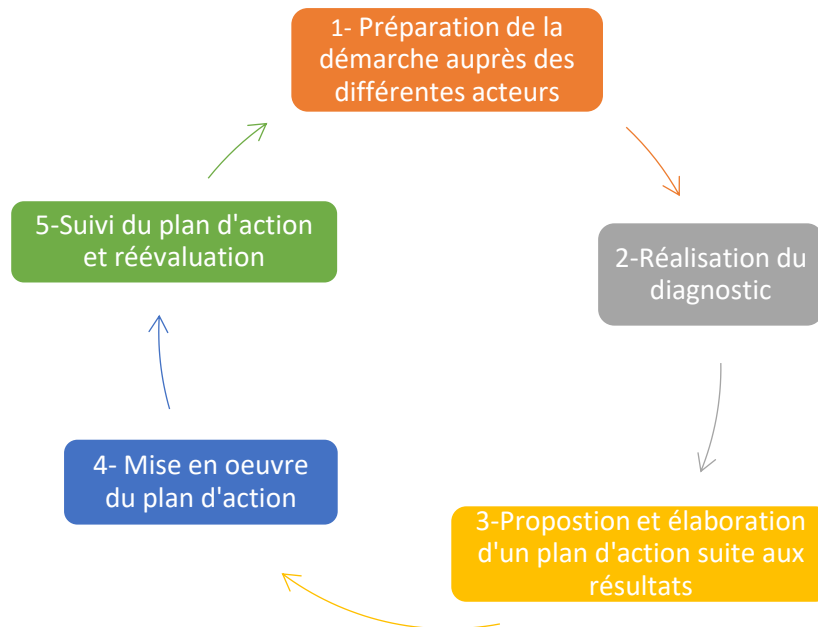


Figure 6 : Démarche de prévention des risques psychosociaux (INRS, 2017d)

Cette boucle permet une mise en place pérenne de la prévention des RPS. Les étapes de l'évaluation des facteurs de RPS ne font pas l'objet de ce mémoire. Néanmoins, l'INRS a mis au point des guides pouvant être utilisés à chaque étape de la démarche de prévention. Le document informatif est disponible en Annexe III (INRS, 2017d).

#### 4.2.2. Les acteurs de la prévention des RPS

Les acteurs de la prévention des RPS peuvent être internes ou externes à l'entreprise selon la complexité de la situation existante. Ils sont impliqués à plusieurs niveaux mais la direction et son management doivent être les premiers concernés (PIC, 2019).

Les acteurs de la démarche sont les suivants :

- La direction
- Les acteurs des unités de travail (managers, cadres...)
- Les Ressources Humaines
- Le service médico-social (médecine du travail, infirmière, assistante sociale...)
- Le service HSE

- Les représentants du personnel
- Les acteurs externes (cabinet d'expertise, psychologue, entités publiques, institut de recherches...)

Lorsque nous nous intéressons aux acteurs internes à l'entreprise, cela nécessite d'abord un niveau de connaissance de leur rôle et de leurs limites d'actions. De plus, la coordination entre les services et les acteurs de la démarche est essentielle. Ainsi, un dialogue constructif entre les personnes concernées et une analyse approfondie des contextes difficiles, ouvrent des possibilités pour développer des pistes de soutiens efficaces, tant sur la santé que sur la performance de l'entreprise (ANACT, 2010 ; OMS, 2010 ; PIC, 2019).

Par ailleurs, le manager serait un acteur déterminant en agissant en amont des facteurs risques. En effet, il est le premier à être en contact avec ses subordonnés et fait le lien entre eux et la hiérarchie. Les subordonnées ont donc des attentes spécifiques notamment en termes de communication, d'informations et d'objectifs sur l'entreprise. A cela s'ajoute la prise en compte de leurs attentes au travail et le développement de leurs compétences. En d'autres termes, les collaborateurs attendent de leur manager qu'il soit un encadrant leur permettant d'utiliser toutes les ressources nécessaires à la réalisation de leurs tâches. Le manager a donc un rôle essentiel dans la prévention des RPS (Journoud et Conjard, 2012). Son importance sera développée dans le Chapitre suivant.

#### 4.3. Synthèse du management de la démarche de prévention des RPS

La figure suivante représente une synthèse de la démarche de prévention des RPS proposée par l'INRS (INRS, 2017b).

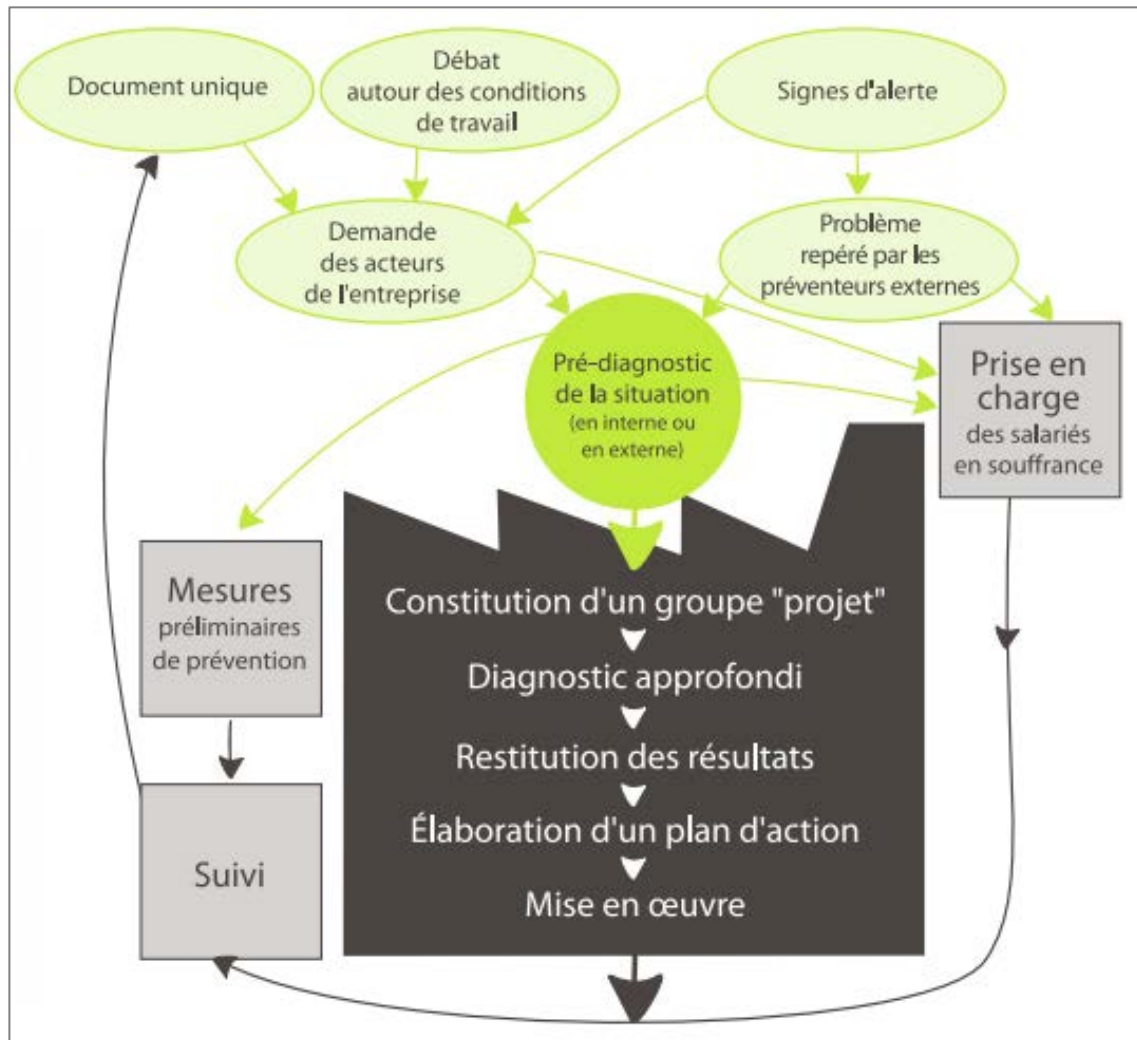


Figure 7 : Synthèse de la démarche de prévention des RPS (INRS, 2017b)

Elle reprend ainsi les éléments dépendant d'une démarche de prévention pérenne, à savoir : le pré-diagnostic de la situation, la constitution d'un groupe projet, le diagnostic approfondi, la restitution des résultats, l'élaboration d'un plan d'action, leur mise en œuvre et leur suivi.

**Le pré-diagnostic** est l'étape durant laquelle les indicateurs sont recueillis, ces données sont déjà présentes dans l'entreprise et ne nécessitent pas d'investigations particulière auprès des salariés. Le pré-diagnostic dépend ainsi :

- du document unique (DUERP),



- de l'implication des acteurs de la prévention :
  - o En interne : par les débats autour des conditions de travail
  - o En externe : par les problèmes repérés par les préventeurs extérieur
- De l'analyse des signes d'alertes :
  - o Situations ou indicateurs de stress : absence de courte durée, accident de travail, turn-over, alertes d'acteurs de la santé ou de salariés, actes de violences répertoriés... (Dab, 2018)
  - o Prise en compte des facteurs des risques psychosociaux.

La **mise en place d'un groupe projet** fait suite à l'analyse des données recueillies via les indicateurs. Si la prévention est d'ores et déjà possible un groupe-projet en interne peut être créé afin d'accompagner la démarche de prévention. Ce groupe se compose des acteurs vus précédemment.

Le **diagnostic approfondi** permet d'identifier les sources, les facteurs de stress et leur importance en fonction de secteurs ou groupes salariés. Différentes méthodes peuvent être mises en œuvre afin d'évaluer les RPS (cette évaluation ne fait pas l'objet du mémoire). Cela passe par exemple par l'utilisation de questionnaires (outils quantitatifs), des entretiens approfondis et des observations de travail (outils qualitatifs). Les outils quantitatifs peuvent directement être utilisés en interne, l'INRS met d'ailleurs à disposition des professionnels une quarantaine de questionnaires répartis en neuf catégories sur le stress. Ils sont établis en fonction du modèle conceptuel de stress utilisé (voir partie 1), du mode de recueil de données, des échelles de réponses employées et de leur contexte d'application (INRS, 2017d).

Les résultats du diagnostic sont ensuite communiqués aux acteurs de l'entreprise, qui mettront en place un **plan d'action**, qui sera ensuite **suivi**, puis **réévalué**, conformément à la pérennité de la démarche de prévention.

Ainsi, nous avons que la démarche de prévention nécessite l'implication de nombreux acteurs. Ce même schéma peut être associé au rôle du manager concernant les formations qu'il peut suivre pour s'impliquer davantage dans la démarche, comme le souligne l'ANACT (ANACT, 2017). Avant tout, il est primordial de comprendre l'importance du rôle de manager, développé dans le chapitre suivant.

## Chapitre V. L'importance du rôle de manager

Afin de détailler ce chapitre nous développerons d'abord la fonction de manager, suivis des styles de management pour afin aborder son rôle dans la prévention.

### 5.1. La fonction de manager

#### 5.1.1. Qu'est-ce qu'un manager ?

Le management est un ensemble des techniques de direction, d'organisation et de l'entreprise (Larousse, sd). C'est donc un processus qui consiste à définir des objectifs et coordonner les membres d'un groupe pour pouvoir atteindre ces objectifs. Le manager est la personne en charge de développer les qualités nécessaires à la bonne gestion d'une équipe afin d'atteindre les objectifs. Il représente une fonction à part entière quel que soit la taille de l'entreprise et le secteur d'activité.

#### 5.1.2. Quelles sont ses missions ?

Les missions du manager sont multiples, et bien qu'évidentes ne sont pas toujours appliquées car soumis à diverses contraintes organisationnelles. Les missions du manager s'inscrivent en 9 tâches précises qui sont définies dans le tableau 2 « Définitions des tâches du manager » :

- 1- Organiser
- 2- Animer
- 3- Motiver
- 4- Communiquer
- 5- Déléguer
- 6- Gérer
- 7- Analyse
- 8- Décider
- 9- Prévoir

Tableau 2 : Définitions des tâches du manager (Berton, 2019)

<b>Organiser</b>	Le manager va optimiser les ressources humaines et matérielles. Il va cadrer un environnement de travail fonctionnel où chaque collaborateur à sa place et dispose de moyens matériels nécessaires à la réalisation de ses tâches.
<b>Animer</b>	Le manager doit savoir donner vie à son équipe, la mettre en mouvement dans un cadre de travail collaboratif, favorisant les échanges et les contacts entre chaque membre. Cela passe par les objectifs à atteindre, la dynamique du groupe et les attentes de chacun.
<b>Motiver</b>	Le manager doit, donner de l'intérêt au travail réalisé en responsabilisant son équipe, promouvoir le travail collaboratif et l'entraide et favoriser un climat de travail agréable. La motivation passe également par la reconnaissance envers la personne et le travail effectué ; pouvant éventuellement être récompenser par des promotions. La motivation est la fois un travail relationnel et décisionnel.
<b>Communiquer</b>	Une communication efficace entre manager et managés permet d'organiser les circuits d'informations, de s'intéresser aux personnes et à leur travail, de comprendre et régler les problèmes dans une équipe. Cela prend en compte la disponibilité du manager.
<b>Déléguer</b>	Déléguer en définissant les tâches et en s'assurant des possibilités d'exécution permet de donner des responsabilités aux collaborateurs ainsi que de l'autonomie dans le travail. Cela permet également de contrôler son équipe (écouter et faire un jugement), ainsi que soutenir tant sur le plan psychologique qu'organisationnel.
<b>Gérer</b>	Le manager doit savoir gérer les conflits, les imprévus et prendre les décision adéquates pour revenir à une situation stable. Il doit aussi pouvoir gérer les conflits et les changements.
<b>Analyser</b>	Le manager doit pouvoir analyser des situations de travail en prenant du recul, en faisant preuve de justesse et en prenant des mesures nécessaires si besoin. Il doit également être capable de s'analyser lui-même afin de se recentrer sur son propre travail.
<b>Décider</b>	Il doit chercher à établir des consensus, convaincre et persuader en prenant des décisions en dernier recourt, puis décider en matière d'organisation et d'actions à mettre en place.
<b>Prévoir</b>	Prévoir permet au manager d'envisager l'évolution du travail. Il doit pouvoir prévoir l'évolution des besoins, des financements, du personnel.

Ces définitions démontrent l'importance du rôle manager pour son équipe mais également au niveau organisationnel. Lorsqu'on se réfère aux facteurs de risques psychosociaux (partie 3.2.) les missions du manager peuvent être mises en parallèle des familles de RPS développés dans le rapport Gollac. Cependant, comme nous l'avons vu lors de la définition du stress, la dimension multifactorielle des RPS tient une part conséquente de facteur humain.

Afin d'agir face à chacune des situations, le manager doit donc s'adapter d'une part aux exigences organisationnelles, et d'autre parts, aux attentes des personnes qu'il manage. Pour adapter des pratiques managériales adéquates, il devra jongler entre différents styles de management.

## 5.2. Les style de managements (Nicolas E, 2014)

### 5.2.1. Avant-propos

Les styles de management ont été définis lors des théories organisationnelles (Plane, 2013). Plusieurs approches descriptives se sont centrées sur l'identification des modes de management efficaces en termes de performance économique et sociale. Les travaux précurseurs de Likert (1961) supposent que le type de management représente une variable complexifiant le rapport de causalité entre les issues organisationnelles et individuelles (Laberon *et al*, 2016). Qu'en est-il réellement ?

De nombreux auteurs ont développé des outils qui permettent de diagnostiquer le style de management. Certain se rejoignent, alors que d'autre s'opposent. Dans tous les cas, les facteurs humains et organisationnels sont les ciments des postulats établis. Bien qu'elles ne soient pas exhaustives, nous allons voir 2 analyses des pratiques managériales qui répondent aux facteurs de risques psychosociaux :

- Les styles de management selon Rensis Likert (1961)
- Le management situationnel d'Hersey et Blanchard (1970)

### 5.2.2. Les styles de management selon Likert

La typologie de Rensis Likert (1903-1981) propose quatre styles de management basés sur l'étude des modes de gouvernance : le management autoritaire exploiteur,

le management paternaliste, le management consultatif, et le management participatif.

**Le management Autoritaire exploiteur** est fondé sur la crainte et le respect des ordres reçus. La communication est à sens unique, les subordonnés n'ont pas de pouvoir décisionnel.

Dans **le management autoritaire paternaliste** le manager possède l'autorité et entretient des relations avec les salariés. Un système de récompense et de sanction est utilisé pour motiver l'équipe.

Concernant **le management consultatif**, les décisions sont prises après avoir écouté des collaborateurs, le travail en équipe est encouragé, la relation est faite sur la confiance notamment avec la consultation des collaborateurs avant la prise de décision finale.

**Le management participatif** est selon Likert, le plus efficace. Les décisions sont prises de façon consensuelle, la coopération est forte et l'information circule. Ainsi, le potentiel des ressources humaines est optimisé au service des résultats attendus.

Une autre méthode est celle de Hersey et Blanchard qui propose un management à adopter en fonction des situations de travail.

### 5.2.3. Le management situationnel d'Hersey et Blanchard

Hersey et Blanchard proposent dans les années 1970, l'adoption d'un management situationnel. Ce management prend en compte deux variables selon le niveau de maturité d'une équipe. En fonction des caractéristiques de chacun, le manager va plutôt se focaliser sur la tâche et/ou sur ses relations avec l'individu, l'objectif étant la réalisation de la tâche de travail mais aussi l'amélioration de la maturité et de l'autonomie des collaborateurs. Les styles de management sont définis comme directif, persuasif, participatif ou délégatif.

- **Style directif**

Le manager prend les décisions et donne des directives précises de travail, centrées sur la tâche à effectuer. Il organise et contrôle. Il est très peu centré sur la dimension relationnelle.

- **Style persuasif**

Le manager ajoute la dimension relationnelle à son mode de management. Il continue donc de donner des consignes de travail mais il explique aussi de plus en plus ses choix pour amener progressivement les collaborateurs aussi à la prise de décision.

- **Style participatif**

Le manager se concentre de moins en moins sur les directives de travail. La prise de décision est donc de plus en plus partagée. La dimension relationnelle est prédominante afin d'accompagner le collaborateur dans sa prise d'autonomie.

- **Style déléгатif :**

Le manager se place en retrait et délègue la prise de décision. Il reste néanmoins disponible pour aider le collaborateur si besoin. La responsabilisation progressive amène peu à peu à une autonomie complète.

Le croisement du management centré sur les tâches ou sur la relation permet d'obtenir une matrice synthétisant les quatre styles de management sur la figure suivante :

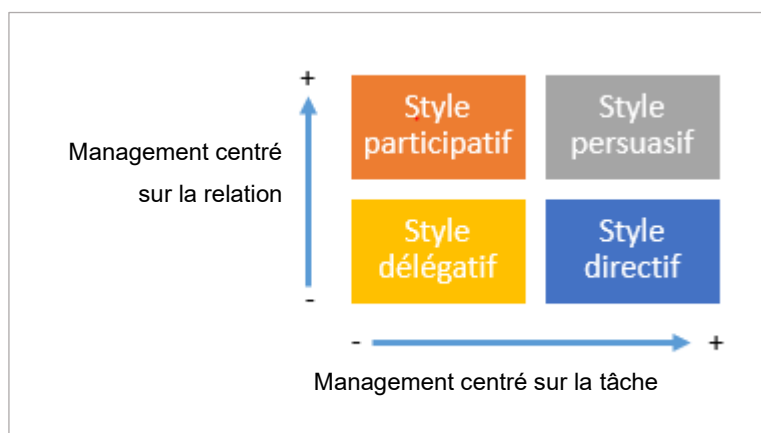


Figure 8 : les styles de management situationnels

Bien souvent, ces deux analyses du management s'entrecroisent, et il est plus courant de retrouver la matrice de management d'Hersey et Blanchard associée à celle de Likert. En effet, alors que le style de management « participatif » est sensiblement le même dans les deux cas, le style directif est associé au management autoritaire et le style persuasif associé à un management paternaliste. Concernant le style déléгатif

et le management consultatif, des différences s'observent sur l'implication des salariés, néanmoins ils tendent tous deux vers un management centré sur le résultat et une faible implication du manager dans les décisions.

Quoi qu'il en soit, le management participatif apparaît comme le plus favorable au maintien de la santé mentale. Il donne une place centrale à la confiance et à la réciprocité entre le manager et les subordonnés. Cet encadrement est fondé sur l'équilibre entre les objectifs individuels et collectif, ce qui répond aux principales attentes des subordonnés vis-à-vis de leur manager. Toutefois, cette conclusion est à nuancer ; les styles de management sont à adapter en fonction des situations de travail et des subordonnés. Chaque pratique comporte des avantages et des inconvénients. Le tableau suivant présente les différents styles de management situationnels selon les objectifs, le type de collaborateur et les circonstances dans lesquelles ils doivent être appliqués.

Tableau 3 : Application des styles de managements en fonction des collaborateurs et des circonstances

	<b>Objectifs</b>	<b>Types de collaborateurs</b>	<b>Circonstances</b>
<b>Management Directif</b>	Structurer : Efficacité immédiate	Pas/peu conscients des enjeux Dépendants Peu expérimentés Ayant besoin d'encadrement : indécis	Urgences Complexité par rapport aux risques Normes/réglementaire Orientations politiques
<b>Management Délégitif</b>	Responsabiliser : Donner des responsabilités structurelles	Peu dépendants Très Compétents/experts Constructifs et collaboratifs Acquis l'intérêt général	Urgence Non urgence : délégation Gain de temps pour le manager Participation à des projets transversaux
<b>Management persuasif</b>	Mobiliser : Efficacité à court terme	Compétents Réticents Dépendants à l'affectif Revendicatifs Démoralisés Besoin important de reconnaissance	Délai court Perspectives de changement Difficultés passagères Défi
<b>Management Participatif</b>	Associer : Donner des responsabilités opérationnelles	Plutôt constructif Conscients des enjeux Compétents Critique positif Prêts aux concessions	Avoir du temps Peu risqué Peu complexe Besoins d'idées et d'avoir les choix possibles

Ainsi, il n'existe pas une seule pratique managériale mais plusieurs en fonction des situations de travail et des personnes. La relation manager/managé peut alors être un

facteur de protection pour la santé mentale du salarié. A l'inverse une mauvaise pratique managériale influencera négativement les facteurs de risques psychosociaux.

Par exemple, un salarié motivé qui se sentira soutenu sera davantage performant au travail. Au contraire, un faible soutien peut engendrer une démotivation. Il est de la responsabilité du manager d'identifier ces situations. En plus de s'adapter à ses collaborateurs, il doit savoir gérer diverses circonstances de travail. Par exemple, une situation d'urgence conduira le manager à adopter un management directif ou délégatif selon le type de collaborateur. Ainsi, la qualité des pratiques d'encadrement est étroitement liée aux facteurs organisationnels et humains et donc aux risques psychosociaux (Payre, 2014). Le manager a donc un rôle déterminant dans la prévention des RPS.

### 5.3. Le manager, un acteur de la prévention des risques psychosociaux

#### 5.3.1. L'évidence de l'implication du manager

Sur le plan théorique, nous avons démontré que le manager a toutes les cartes en mains pour agir sur les facteurs de RPS. En effet, il répartit la charge de travail, fait preuve de reconnaissance, soutient son équipe, gère les conflits... Ainsi, il agit directement sur les facteurs de stress. Par ailleurs, cinq attitudes managériales favorables à la prévention du stress sont proposées par William Dab :

- **Etre informé** sur les risques existants et les obligations légales,
- **Etre vigilant** en détectant les signaux d'alerte et en anticipant les conséquences sur la santé mentale des salariés,
- **Etre exemplaire** en veillant notamment à sa propre santé,
- **Etre exigeant** intervenant sur les comportements dangereux, avec impartialité, en exigeant le respect des règles,
- **Etre bienveillant** en reconnaissant l'effort, donnant du sens au travail et en favorisant le dialogue avec les subordonnées (Dab, 2018).

Ces attitudes dépendront du style de management employé. Nous pouvons tout de même nous demander s'il existe d'autres modérateurs de pratiques managériales.



### 5.3.2. Le manager, seul responsable de ses pratiques managériales ?

Nous avons vu que les styles de management influencent les risques psychosociaux. Ils dépendent de la personnalité des managers, mais aussi de la politique d'entreprise qui se traduit par une organisation fondée sur des valeurs, des règles et des normes (Dab, 2018). Alors qu'il devrait pouvoir agir concrètement sur les facteurs de RPS de par sa fonction, il semblerait que le rôle même de manager se soit perdu dans la complexité de l'organisation, et des impératifs liés à la performance de l'entreprise (Cristallini 2009). C'est également ce qu'affirment plusieurs témoignages récents de professionnels impliqués dans la santé et la sécurité au travail (PIC, 2019), sans compter les divers rapports présentés au ministre du travail au cours des dernières années (Nasse et Légeron, 2008 ; Gollac, 2010 ; Lauchmann, 2010).

Aujourd'hui, un manager est souvent recruté pour ses compétences de spécialiste dans un domaine défini alors qu'il n'a pas toujours été formé pour mener une équipe. L'ANACT s'est d'ailleurs particulièrement intéressée au sujet et énonce que « l'émergence des risques psychosociaux a mis en évidence une crise des modes d'organisation et de management peu adaptés aux exigences du travail contemporain et aux aspirations des individus. Le travail, l'individu au travail, ne sont pas, ou plus, l'objet principal du manager ». Ainsi, la mise en évidence du rôle essentiel des managers dans la qualité de vie au travail et la recherche de la performance ont amené le réseau Anact-Aract à s'interroger sur leur formation et leur parcours. Plusieurs auteurs affirment que l'implication des managers dans la prévention des RPS nécessite des formations adaptées (ANACT, 2017 ; Journoud S et Conjard, 2012).

Cette affirmation est développée dans le chapitre suivant dans lequel nous analyserons les capacités d'actions des managers en prenant en compte les formations nécessaires dans une démarche de prévention des RPS.

## Chapitre VI. Les capacités d'action des managers dans la prévention des RPS

### 6.1. Quelles actions les managers peuvent engager dans la démarche de prévention ?

Alors même que le manager doit participer à la prévention des RPS, il n'est pas toujours évident pour lui d'en être quotidiennement acteur. Pour y remédier, l'INRS a publié un guide qui donne des conseils et des pistes d'actions en s'adressant directement au manager pour le sensibiliser : « vous avez une place centrale dans l'organisation de l'entreprise et donc un rôle clé à jouer au quotidien dans la prévention de ces risques ».

Ainsi, agir sur l'implication des managers, permet d'anticiper les problèmes en agissant sur l'origine plutôt que sur la cause. Pour cela, l'INRS partage des conseils pour agir au quotidien, et en finir avec les idées reçues. Ces premières actions permettent d'ouvrir le dialogue sans dramatiser le sujet.

#### 6.1.1. Comment agir au quotidien ?

Les 9 conseils de l'INRS pour agir au quotidien sont les suivants :

- Evaluer la charge de travail
- Donnez de l'autonomie à vos salariés
- Soutenez vos collaborateurs
- Témoignez de la reconnaissance
- Donner du sens au travail
- Agissez aux agressions externes
- Communiquez sur les changements
- Facilitez la conciliation travail et vie privée
- Bannissez toute forme de violence (INRS, 2016a).

Ces conseils rappellent les 9 tâches du manager, et permettent au manager de se recentrer sur son rôle. Il peut également agir sur les idées reçues concernant le stress.

#### 6.1.2. Sortir de la stigmatisation du stress au travail

Tout au long de ce mémoire nous avons compris l'importance de la définition du stress et des risques associés. Quoi qu'il en soit, le terme de « stress au travail » est encore stigmatisé et bon nombre d'entreprise ont peur d'ouvrir le dialogue.

Afin de susciter la réflexion et l'action sur le sujet il convient de sortir des idées reçues et notamment des sept suivantes :

- Idée reçue n°1 : un peu de stress c'est motivant,
- Idée reçue n°2 : Les RPS, ce n'est pas si grave,
- Idée reçue n°3 : Le stress, ça fait partie du métier,
- Idée reçue n°4 : Le stress c'est dans la tête,
- Idée reçue n°5 : les RPS, ça ne concerne pas l'entreprise,
- Idée reçue n°6 : les RPS, ne pas en parler évite les problèmes,
- Idée reçue n°7 : le stress au travail c'est toujours de la faute du chef

Ces idées reçues proviennent d'affiches téléchargeables (INRS, 2016b). Elles sont une manière simple d'engager la prise de conscience. Par ailleurs, il serait intéressant d'utiliser ces phrases pour évaluer les aprioris des managers sur le sujet.

Bien que favoriser la prise de conscience, l'ouverture du dialogue et agir au quotidien soient des actions simples à appliquer il se peut que cela ne suffise pas. Nous avons vu que le manager doit participer à la démarche de prévention, mais sans connaissances ni formations adéquates comment peut-il mettre en place des actions sur le sujet ? La formation devient alors indispensable pour engager des actions de prévention. C'est ce que nous développons ci-dessous.

### 6.1.3. La formation comme leviers d'actions

Des formations adaptées au manager sur les thématiques des RPS peuvent être dispensées par divers organismes. En 2012, un guide sur les formations adaptées aux managers dans la prévention a été publié par l'ANACT (Journoud, 2012). Les auteurs ont pu identifier cinq axes de formation notamment pour :

1. Apporter des connaissances, favoriser les échanges et les débats pour définir, préciser et caractériser les conditions de travail,
2. Recueillir les données, identifier les tensions, les processus de régulation,
3. Analyser les situations existantes en remontant aux causes humaines, organisationnelles ou techniques,

4. Déployer et mettre en œuvre la démarche de prévention : implication dans la constitution d'un groupe projet, élaboration de plans d'actions après restitution des résultats par une tierce personne
5. Formation spécifique de « manager en sentinelle » sur la prise en charge des salariés en souffrance.

Afin d'avoir une vue d'ensemble de l'implication des managers dans la prévention en fonction des formations citées précédemment nous pouvons réexaminer la Figure 5 (Cf. partie 4.3.) en y ajoutant les points de formations ci-dessus. La figure suivante reprend la démarche de prévention des RPS publiée par l'INRS, associés aux formations numérotées de 1 à 5.

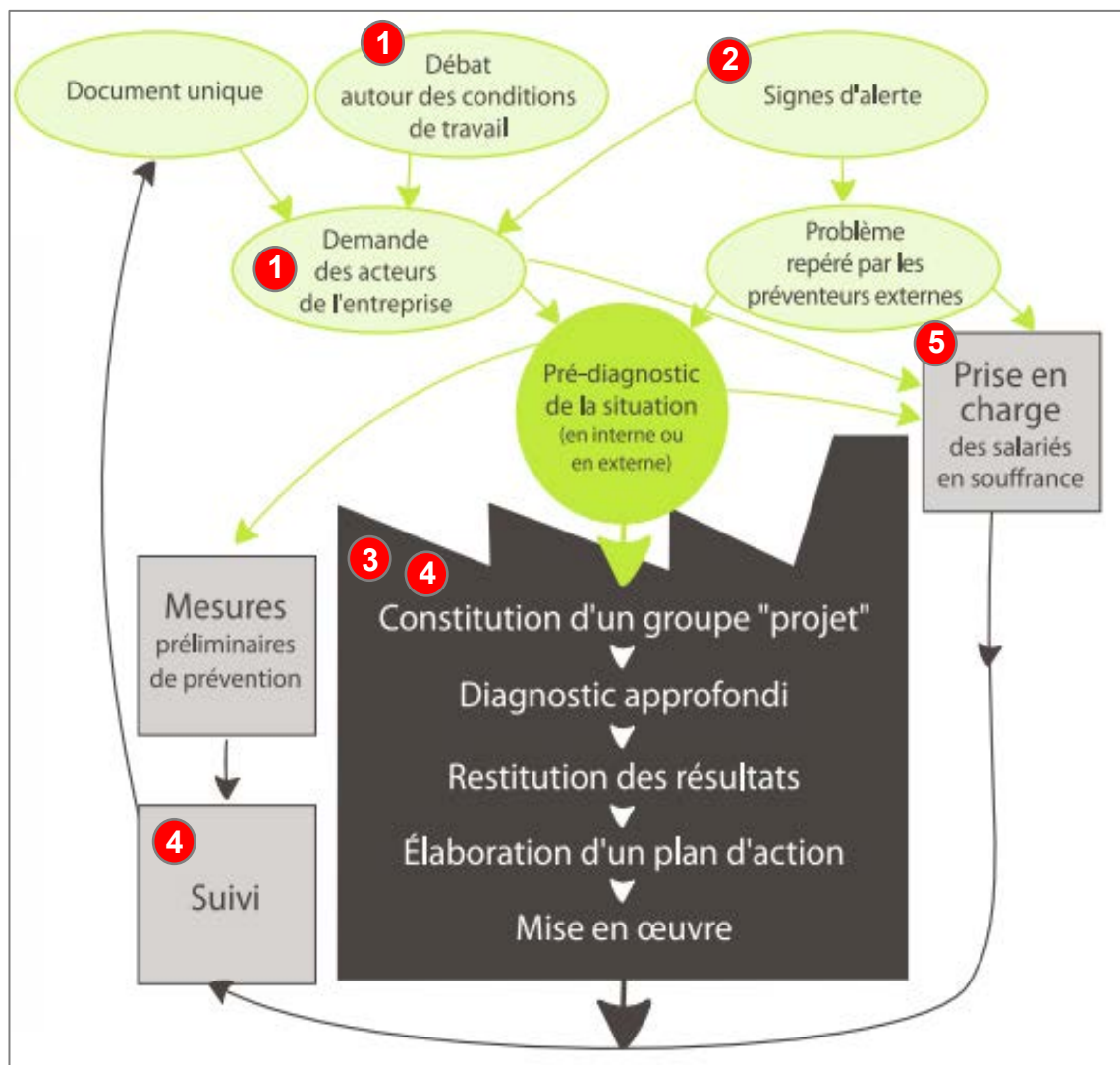


Figure 9 : Démarche de prévention de RPS et formations des managers

Les formations dispensées permettent donc aux managers d'agir sur la quasi-totalité de la démarche de la prévention. En conclusion, il existe une diversité d'actions de formation destinées aux managers en matière de prévention des RPS. Les plus intéressantes sont celles qui leur donnent des outils, mais aussi celles qui les aident à prendre du recul sur les pratiques fondées sur le dialogue (ANACT, 2017).

Afin de tester l'adéquation entre les formations et les pratiques une étude de cas a été réalisée en 2011 et présente certaines limites.

## 6.2. Les limites de la formation des managers

### 6.2.1. Une formation à approfondir

Une étude de cas a été réalisée dans une entreprise mettant en œuvre un dispositif de formation auprès des managers dans le cadre d'une politique de prévention RPS (Journoud et Pesé, 2011). Cette étude a pour objectif d'évaluer la qualité des formations des managers aux RPS et révèle certaines limites.

En effet, après avoir été formés à la prévention des RPS, les managers révèlent que la formation n'est pas une révolution, mais plutôt une prise de conscience sur la thématique des RPS, et sur le rôle qu'ils peuvent jouer dans la prévention. Ils soulignent également :

- L'existence d'un biais de participation :
  - Ceux qui participent sont apparemment ceux qui n'ont pas de problème,
  - L'ensemble de la ligne managériale devrait être formée pour une meilleure cohérence de l'action afin d'aligner l'encadrement à tous les niveaux ;
- Qu'il ne faut pas stigmatiser le manager, et parler davantage de la souffrance à laquelle il est lui-même soumis.

Dans certains cas, même formés à la prévention des RPS, ils disent ne pas avoir suffisamment de marges de manœuvre, et que d'autres facteurs viennent modérer leurs pratiques, la formation s'avère alors non applicable.

### 6.2.2. Une formation non applicable

Les managers évoquent des situations dans lesquelles ils ne peuvent pas appliquer ce qu'ils ont appris pour trois raisons différentes :

- Ils estiment ne pas être assez formés sur leur fonction de manager, et par conséquent ont des difficultés à prendre part à la démarche des RPS,
- Ils déplorent le manque d'alignement et de soutien de la direction dans le déploiement de leurs compétences,
- ils sont soumis à des marges de manœuvres qui ne dépendent pas uniquement de leurs propres décisions.

Dans les trois cas, il s'avère que l'organisation du travail devient un facteur modérateur de la formation.

Par ailleurs, dans cette étude, les relations sociales sont peu abordées. La formation est centrée sur le manager et non sur sa relation avec son équipe. Les auteurs proposent néanmoins une modélisation causale entre la formation des managers et la santé mentale des subordonnés dans la prévention des RPS. Cette modélisation est présentée sur la figure ci-dessous.

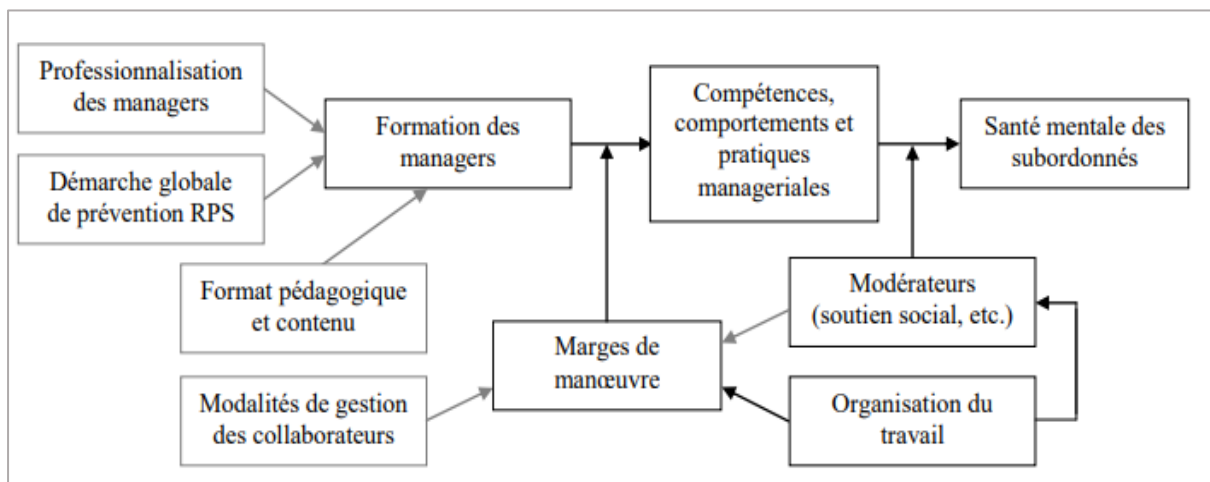


Figure 10: Proposition de modélisation entre le manager et la santé mentale des subordonnées (Journoud et Pezé, 2011)

Cette illustration démontre que la formation des managers dépend de 3 facteurs : la professionnalisation des managers, la démarches des RPS, et le format pédagogique ainsi que son contenu.

Cette formation va elle-même influencer sur les compétences, les comportements et les pratiques managériales. Cependant, même si le manager a un rôle important à jouer sur la santé des managés, il est dépendant des facteurs organisationnels de l'entreprise que sont les modes de gestion d'où découlent ses propres marges de manœuvre. Les modérateurs, font ici références aux facteurs de risques psychosociaux puisque les auteurs donnent pour exemple « la reconnaissance au travail, le soutien social, le parcours et la personnalité de chacun ».

Nous pouvons émettre quelques critiques à cette étude. Bien que qualitative, elle ne présente pas la formation qui a été dispensée, et nous pouvons nous demander si les facteurs de risques psychosociaux (au sens du rapport Gollac) sont pris en compte dans les formations des managers ? Quel est le lien entre le manager, ses subordonnées et la situation de travail ?

## **Conclusion**

Dans cette deuxième partie, nous avons que la démarche de prévention doit avant tout être engagée par la direction, et qu'elle nécessite l'implication de nombreuses ressources internes et externes à l'entreprise. De plus, au cœur de cette démarche, le manager occupe une place déterminante. Son rôle s'inscrit dans une démarche de prévention primaire en agissant directement sur les causes des RPS plutôt que sur leurs conséquences. Il peut également être un acteur de la prévention secondaire lorsqu'il aide son équipe à gérer plus efficacement les exigences et les contraintes de travail. S'il est formé comme « manager sentinelle » il pourra aussi prendre en charge des personnes en souffrance ce qui se définit comme une action de prévention tertiaire. Malgré tout, nous avons également pu voir que le manager n'a pas toujours conscience de son rôle de prévention et de ses capacités d'action.

Loin de vouloir le stigmatiser le manager sur ses pratiques, plusieurs études affirment que la cause est davantage organisationnelle. Sa capacité d'adaptation à une situation de travail complexe entre les objectifs à atteindre et les individus à encadrer dépendrait également de facteurs organisationnels modérateurs. Il devient donc difficile pour lui d'adapter ses actions.

Afin de comprendre la réalité terrain du rôle du manager dans la prévention des RPS, plusieurs pistes de réflexions sont à explorer :

Premièrement, la problématique des risques psychosociaux semble être peu connue des managers. Il est donc intéressant d'analyser et/ou d'évaluer le niveau de connaissance en la matière sur :

- le stress et les risques psychosociaux au sens large,
- la démarche de prévention des RPS,
- les facteurs de risques psychosociaux au sens du rapport Gollac (partie 1)

Deuxièmement, il est également intéressant d'analyser les pratiques et les actions des managers en prévention des RPS en s'intéressant :

- aux aprioris sur le stress au travail,
- aux bonnes pratiques managériales,
- au besoin de formation sur la prévention des RPS

Ces deux grands axes de réflexions vont être étudiés dans la partie suivante grâce à une enquête de terrain.



## **PARTIE 3 : ETUDE DE CAS : LE ROLE DU MANAGER DANS LA PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX, QUELLE REALITE ?**

---

### **Introduction**

Cette troisième partie présente la préparation et la méthodologie de la recherche de terrain. Pour cela, un questionnaire a été réalisé afin de reprendre les différents points cités précédemment. L'objectif de cette enquête est d'analyser les connaissances, et les pratiques du manager dans la prévention des risques psychosociaux. Pour cela, nous nous basons sur les axes de réflexions précédents. Suite aux développements du rapport les hypothèses à explorer sont les suivantes :

- **Hypothèse 1** : la démarche de prévention est peu connue des salariés et des managers
- **Hypothèse 2** : les managers n'ont pas conscience de leur rôle dans la prévention des RPS
- **Hypothèse 3** : il existe un manque de formation sur la prévention des RPS chez les managers

### **Chapitre VII. Méthodologie**

#### **7.1. Périmètre d'étude**

Le management et la prévention des risques psychosociaux est un sujet vaste et complexe qui concerne tout type d'entreprise. Dans le cadre de l'étude de terrain, le périmètre prend en compte un périmètre centré sur le manager en entreprise quel que soit le secteur d'activité et la taille de l'entreprise. L'objectif est de ne pas sectariser un domaine d'activité et d'analyser le rôle du manager dans la prévention des RPS au sens large.

#### **7.2. Procédure**

La procédure expérimentale du questionnaire concerne le recueil de données grâce à un questionnaire détaillé ci-dessous. L'étude est quantitative, elle permet d'évaluer les opinions et les comportements des managers grâce au questionnaire auprès d'un échantillon initiale de 200 personnes.

### 7.2.1. Rédaction du questionnaire

La rédaction des questions s'est fondée sur la présentation des différents points de ce mémoire à savoir :

- La démarche de prévention des risques psychosociaux (Cf. Chapitre IV)
- Les facteurs de risques psychosociaux selon le rapport Gollac (Cf. Chapitre III)
- Le rôle du manager dans la prévention des RPS (Cf. Chapitre V)
- Les outils de l'INRS pouvant être utilisés comme leviers d'actions dans les pratiques managériales (Cf. Chapitre VI)

Le questionnaire a été rédigé sur Google Forms, une plateforme en ligne permettant de collecter et d'organiser les données.

### 7.2.2. Plan et accessibilité

Le questionnaire contient 17 questions, organisées en 2 parties.

- La **première partie** regroupe les questions 1 à 9 centrées sur l'entreprise, les connaissances et la mise en place d'une démarche de prévention. Elle est accessible à tous les participants. La question 9 est une question conditionnelle donnant lieu à la deuxième partie. Elle est accessible seulement aux encadrants qui répondent oui à la question « Encadrez-vous des collaborateurs ? »
- La **deuxième partie** regroupe les questions 10 à 17 relatives aux pratiques et aux actions managériales dans la prévention des RPS. Elle est accessible seulement pour les managers.

L'ensemble du questionnaire est accessible en Annexe IV.

### 7.1.1. Participants

Afin de toucher un maximum de professionnels encadrants, le questionnaire a été partagé par l'intermédiaire de réseaux sociaux personnels et professionnels. Après 1 mois de partage, 200 professionnels y ont participé. Néanmoins, afin de répondre à la problématique la première partie du questionnaire a d'abord été traitée sur l'ensemble de l'échantillon puis sur les données centrées sur les managers. Les deux premières questions mettent en parallèles les résultats avant/après. A partir de la question 3, l'échantillon ne concerne que les manager.

- **Echantillon de la première partie** : 200 participants pour les questions 1 et 2 puis 52 après tri des données soit 26% des participants initiaux
- **Echantillon de la deuxième partie** : 52, soit 26% des participants initiaux

## Chapitre VIII. Présentation des résultats

### 8.1. Traitements statistiques

Le traitement des données statistique est réalisé grâce à l'exportation des données du questionnaire sur Excel. Les données sont quantitatives, et ont été remaniées lorsque cela s'avérer nécessaire pour leur interprétation. C'est d'ailleurs le cas lors de la première partie, comme cela a été expliqué précédemment. Les données ont été triées en fonction de la question 9 déterminant les participants encadrant/manager afin de recentrer l'étude sur leur rôle.

### 8.2. Présentation de l'échantillon

Dans un premier temps l'analyse s'est portée sur 200 participants. Les deux premières questions permettent de présenter les secteurs d'activité ainsi que la taille de l'entreprise.

Notons que ces données ont été relevées à titre indicatif et qu'elles n'en font pas l'objet d'un questionnement pour les réflexions de ce mémoire.

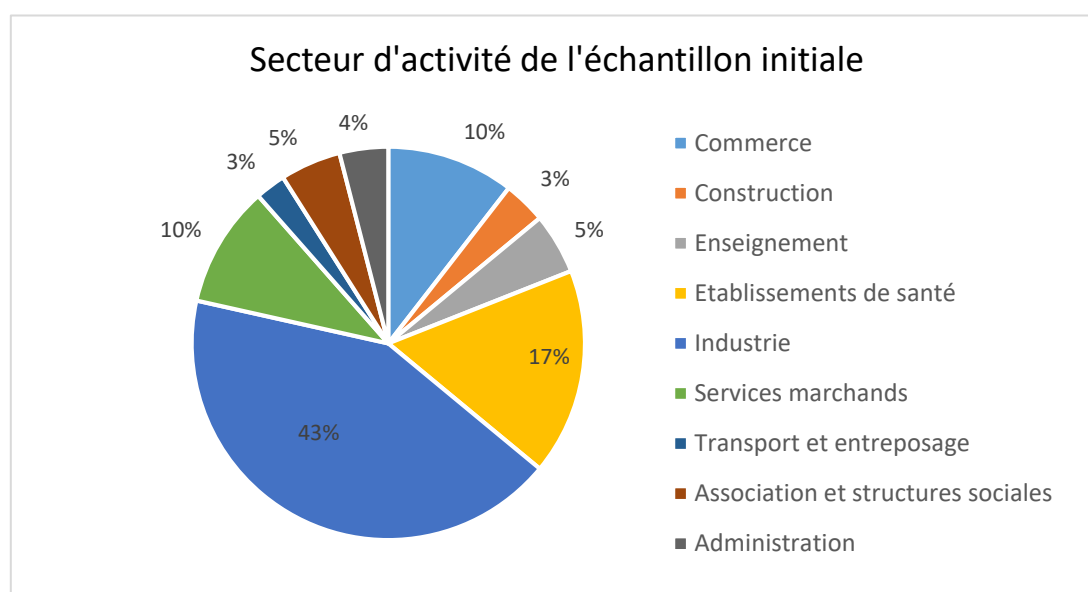


Figure 11 : Secteurs d'activité de l'échantillon initiale

Nous constatons que l'industrie est le secteur majoritaire de cette étude (43%), suivi des établissements de santé (17%). Les services marchands ainsi que le transport et entreposage représentent chacun 10% des réponses alors que le domaine de la construction représente 3%. Les autres secteurs d'activité sont inférieurs ou égale à 5% et concernent l'enseignement, l'administration, les associations et structures sociales.

Suite aux tris de données concernant exclusivement les managers le graphique de secteur d'activité est le suivant, et concerne donc un échantillon de 52 participants.

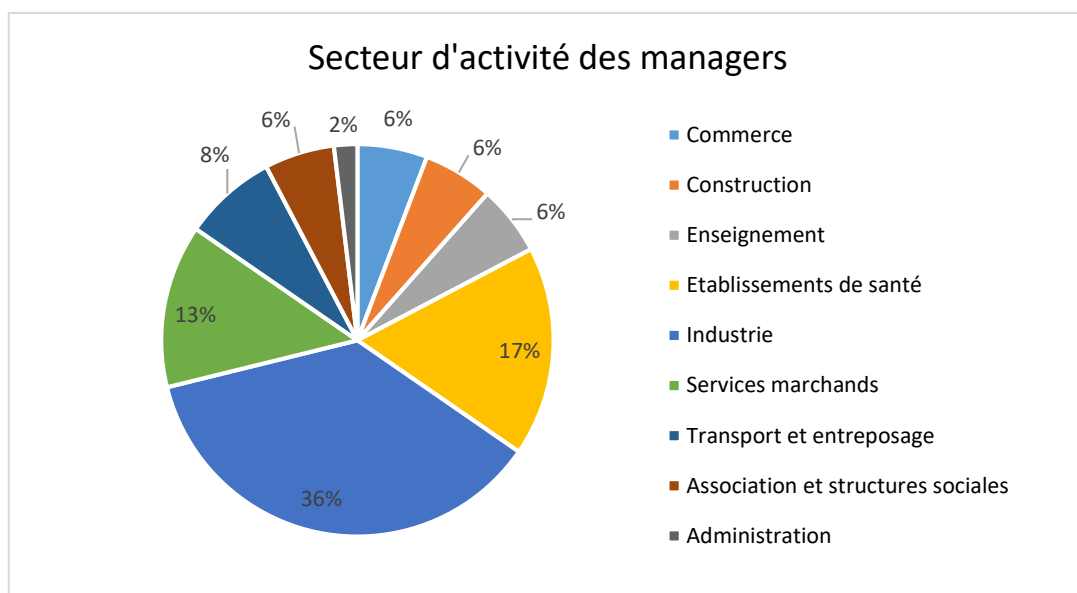


Figure 12 : Secteurs d'activité des managers

Nous pouvons constater que les données sont sensiblement les mêmes. L'industrie reste en première position (36%), tout comme les établissements de santé (17%) et les services marchands (13%).

Concernant la taille de l'entreprise, la majorité des participants appartiennent à une entreprise de 50 à 249 salariés (41%). 28% des participants font partie d'une entreprise comprenant plus de 249 salariés, 24% entre 10 et 49. Enfin 7% des participants appartiennent à une entreprise de moins de 10 salariés. Lorsqu'on s'intéresse exclusivement aux managers l'ordre de grandeur reste sensiblement le même.

Nous rappelons ici que les variables concernant le secteur d'activité de l'entreprise ainsi que le nombre de salariés, l'âge et le sexe des participants n'ont pas été utilisées. Le périmètre d'étude a volontairement été peu restrictif afin d'avoir une vision globale

du rôle du manager dans la prévention des RPS ; puisque ce sujet touche toutes les entreprises. Pour l'analyse des résultats, seules les données concernant les manager sont présentées.

### 8.3. Analyse des résultats

L'analyse des résultats permet de valider ou d'infirmer les hypothèses émises précédemment. Les résultats seront présentés en fonction de celles-ci. L'Annexe V présente l'ensemble des résultats.

#### **Hypothèse 1 : la démarche de prévention des RPS est peu connue des managers**

Les questions 3 à 8 permettent de répondre à cette question. La question 3 est une question préliminaire qui permet d'aborder le sujet du stress au travail grâce aux 6 familles de facteurs de risques psychosociaux sans pour autant citer le sujet. Pour cette question, un diagramme en boîte à moustache a été réalisé. Il permet d'établir l'étendue des notations et de visualiser la note moyenne donnée par les manager en fonction des RPS. Ainsi, plus les données entre le premier (Q1) et le troisième quartile (Q3) seront proches, plus la boîte à moustache sera petite ce qui démontrera un consensus. Les valeurs sont toujours comprises entre 0 et 5, ceci est donc peu exploitable mais démontre un éventail d'avis complet. Les résultats sont présents sur le graphique suivant.

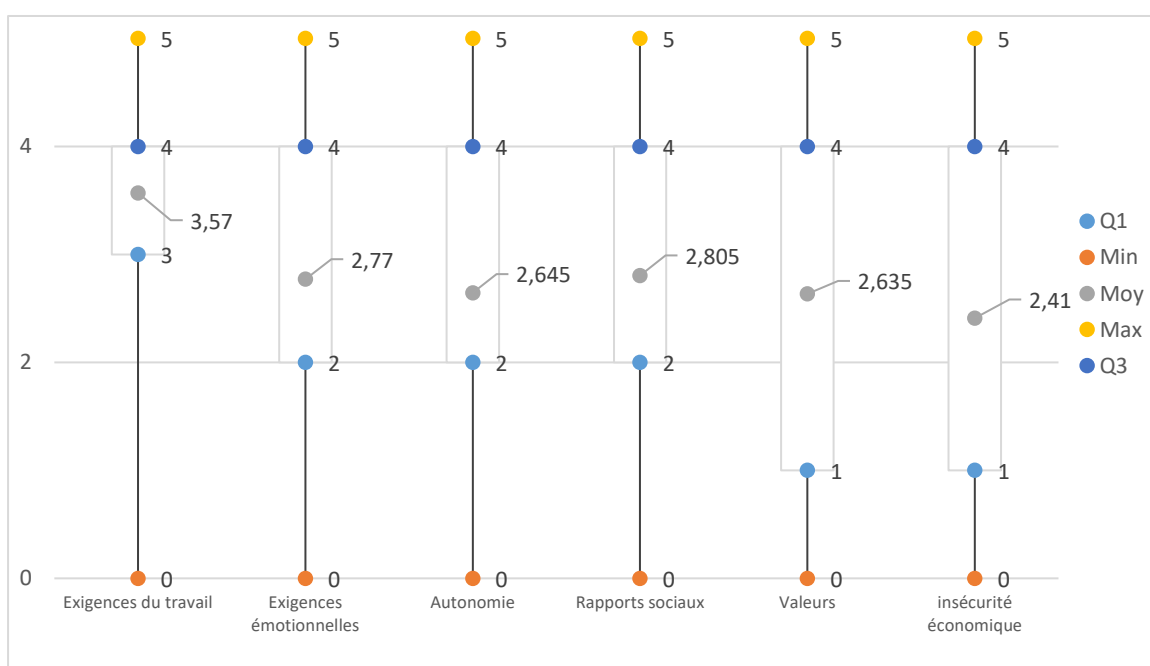


Figure 13 : Impacts de facteurs de risque sur stress au travail

D'après le graphique, le facteur de risque ayant le plus d'impact sur le stress au travail sont les exigences du travail qui obtient la moyenne la plus élevée à 3,57. Ce facteur fait également consensus puisque la boîte est peu étendue, le Q1 se situe à 3, le Q3 à 4. Les exigences émotionnelles, l'autonomie au travail ainsi que les rapports sociaux se placent sur le second plan avec une étendue comparable située entre Q1 = 2 et Q3=4, et une moyenne de 2,77, 2,5 et 2,8.

Les conflits et de valeurs et l'insécurité économique sont les facteurs qui représentent une plus grande divergence d'avis puisque l'étendue se situe entre 1 et 4. La moyenne reste une moyenne comparable aux précédentes pour les conflits de valeur, et une moyenne plus faible de 2,4 pour l'insécurité économique.

Ainsi avant même d'entrer dans le vif du sujet, les manager estiment que les exigences de travail impactent plus que les autres facteurs, s'en suit les autres catégories de la manière suivante : exigences de travail > rapport sociaux > exigences émotionnelles > autonomie > conflits de valeur > insécurité économique.

Par la suite, lorsqu'on leur demande s'ils ont déjà entendu parler des risques psychosociaux, 69,3% des participants répondent oui, contre 30,7% de non. De plus, 25% estiment avoir un faible niveau de connaissances sur les risques psychosociaux, 33% un niveau de connaissance moyen et 42% un niveau bon à très bon. Ces résultats sont présentés sur la figure suivante.

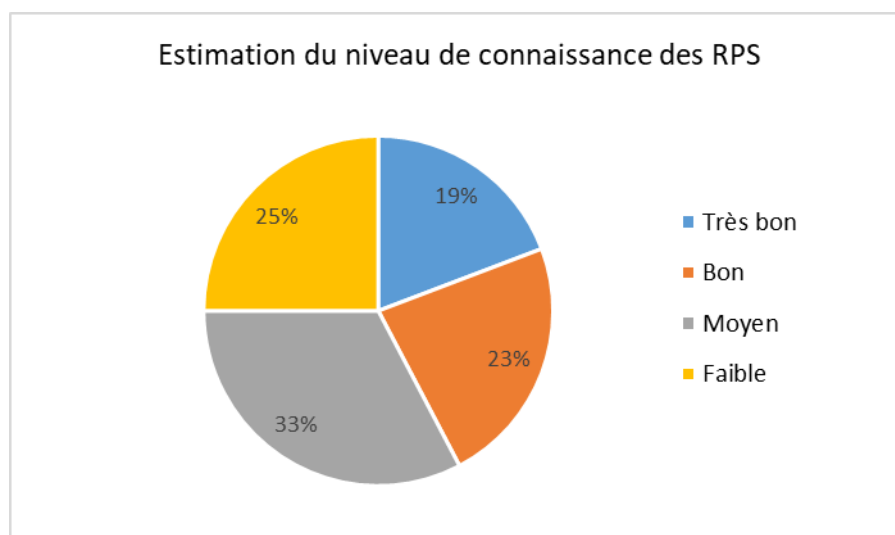


Figure 14 : Estimation du niveau de connaissances des RPS

Ainsi, sans même avoir parler de la démarche de prévention, il semblerait d'ores et déjà que les managers connaissent les RPS, cependant la majorité d'entre eux

estiment avoir un niveau de connaissance moyen à faible (58%). Quelle est donc leur connaissance sur la démarche de prévention des RPS ?

Il s'avère que 48% des managers disent qu'une démarche a été engagée dans l'entreprise. Cependant, 35% disent qu'aucune démarche n'est engagée, plus surprenant, 17% d'entre eux ne peuvent pas se prononcer (question 6).

Ainsi, nous constatons que le niveau de connaissance des RPS est mitigé, mais également que plus de la moitié des participants ne peuvent se positionner sur la question, soit parce que la démarche n'est pas engagée, soit parce qu'ils ne le savent pas (52%). Ceci peut s'expliquer par un manque de communication au sein de l'entreprise, ou une démarche non engagée par la direction. Ce dernier point est d'ailleurs confirmé puisque, lorsqu'on s'intéresse aux réponses négatives (19/52), 35% d'entre eux estiment que la démarche n'a pas été initiée par la direction. Le manque de connaissances est pointé dans 20% des cas, alors que le manque de ressource concerne 10%. Par ailleurs, 20% des managers interrogés estiment qu'il n'y a pas de problématique des RPS dans leur entreprise, ce qui démontrent qu'ils ne connaissent pas la nécessité de la mise en place de cette démarche. Ces résultats sont repris dans le graphique ci-dessous :

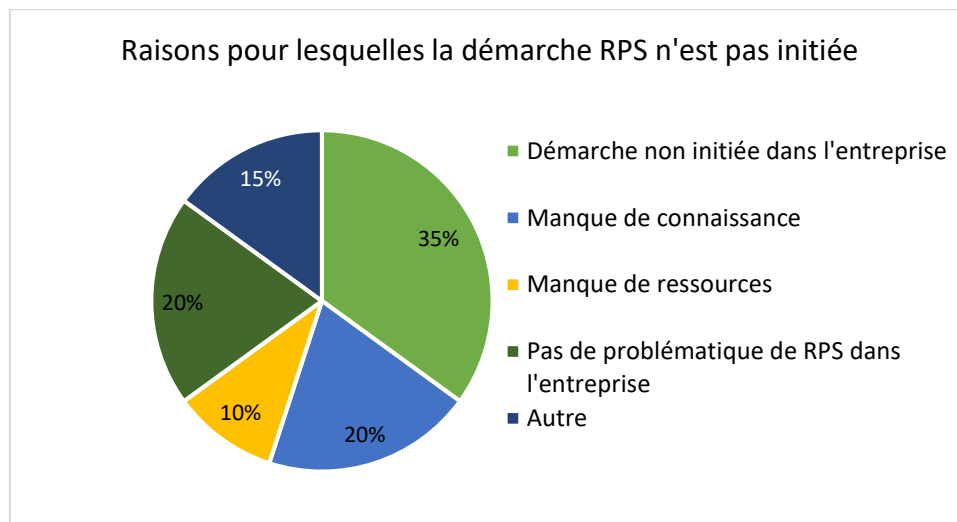


Figure 15 : Raisons de la non-initiation de la démarche de prévention en entreprise (Annexe V)

Nous constatons également que les deux dernières raisons d'une démarche non engagée des RPS peuvent être un manque de ressources, ou des raisons non justifiées dans 15% des cas.

Enfin, il convient de s'attarder sur les acteurs de la démarche de prévention : Dans le cas où la démarche a été initiée : la démarche est d'abord pilotée par les préventeurs (15,4%) et les ressources humaines (15,4%). La direction arrive en 3<sup>ème</sup> position (13,9%). Par ailleurs, 36,3% des participants estiment ne pas pouvoir répondre à cette question par manque de connaissance, de plus aucune des réponses ne concernaient les managers.

Ainsi, les résultats des questions 3 à 8 montrent des divergences. D'une part, les managers semblent concernés par la problématique des RPS puisqu'ils se positionnent sur les facteurs de risques psychosociaux et sur leur niveau de connaissance (Question 3 et 4). D'autre part, ils estiment pour la majorité, ne pas connaître les RPS (Question 5), ne pas savoir si une démarche est engagée (question 6) et donc qui la pilote. La principale raison semble être un non-engagement de la démarche par la direction (question 7). **L'hypothèse 1 est donc validée.**

- **Hypothèse 2 : les managers n'ont pas conscience de leur rôle dans la prévention des RPS**

La question 9 permet de déterminer le pourcentage d'encadrant de la population initiale. 26% des participants sont des encadrants (52/200). A titre indicatif, 38,5% d'entre eux encadrent également des managers (32/52). Parmi l'échantillon d'encadrants, 55,7% ne participent pas à la démarche de prévention des risques psychosociaux. La principale raison est la même que celle évoquée précédemment : la démarche n'est pas engagée dans 66% des cas.

Par ailleurs, 17 % des managers disent que ce n'est pas leur rôle, et 14% estiment qu'ils ne sont pas formés. Nous pouvons noter qu'un seul participant estime qu'il n'est pas capable d'entreprendre cette démarche (3%), mais ce résultat est peu exploitable dans l'analyse. Les résultats sont présentés sur la figure ci-dessous.



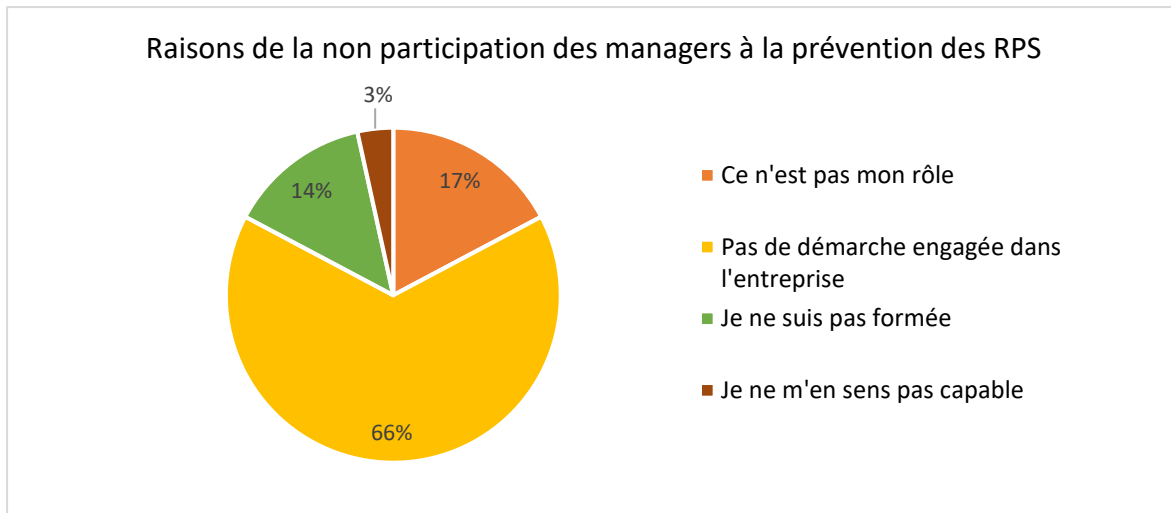


Figure 16 : Raisons de la non-participation des managers dans la prévention des RPS

Ainsi, les managers ne participent pas à la démarche pour des raisons principalement organisationnelles (66%). Le tiers restant pointe le manque de formation ou pense que ce n'est pas leur rôle.

Afin de comprendre ces réponses, nous allons analyser leurs aprioris sur les risques psychosociaux ainsi que leur pratiques managériales (fondées sur les outils de l'INRS, voir partie 6.1.). Pour cela, ils ont donné leur avis de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord » face aux idées reçues sur le stress au travail. Les résultats sont présentés sur la figure suivante.

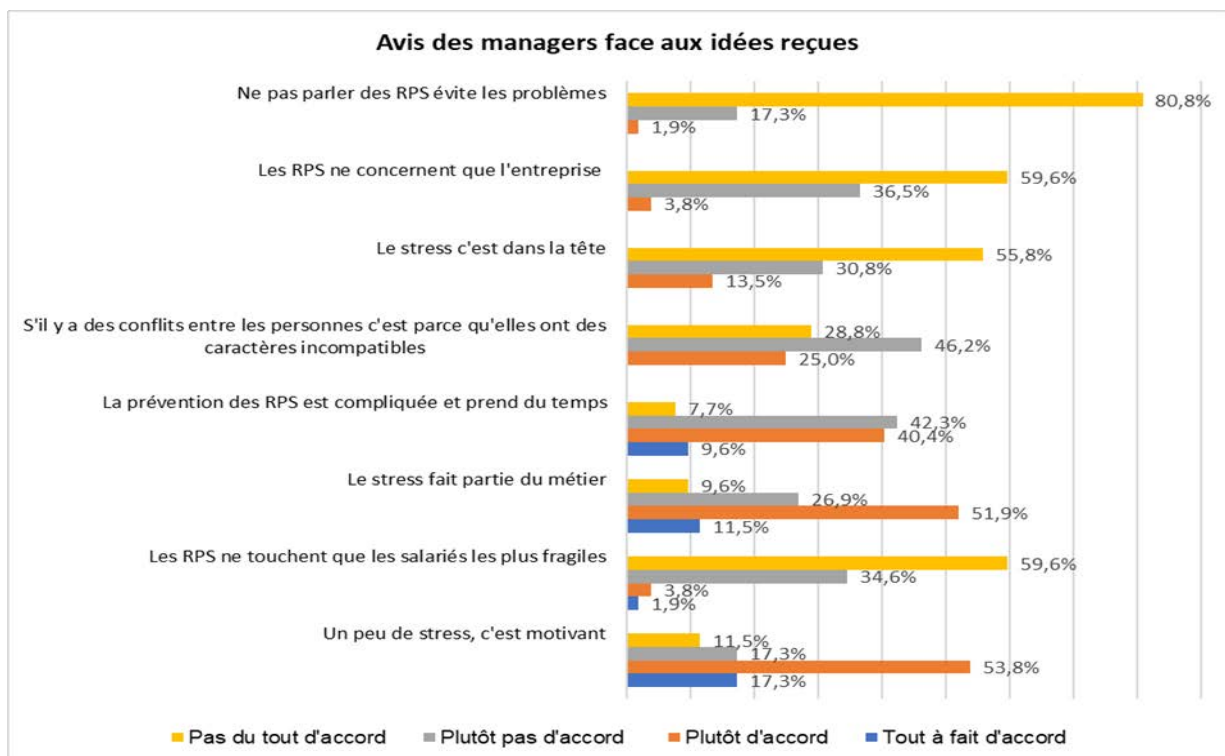


Figure 17 : Avis des managers face aux idées reçues

Lorsque les managers sont interrogés sur les idées reçues, ils sont majoritairement en désaccord (pas du tout d'accord et plutôt pas d'accord) pour les suivantes :

- Ne pas parler des RPS évite les problèmes (98,1%)
- Les RPS ne concernent que l'entreprise (96,1%)
- Le stress c'est dans la tête (86,6%)
- Les RPS ne touchent que les salariés les plus fragiles (94,2%)
- S'il y a des conflits entre les personnes c'est à cause de leur caractère (75%)

Ces réponses traduisent une prise de conscience sur le stress au travail : il est nécessaire d'engager un dialogue autour de cette problématique humaine et organisationnelle, qui peut toucher n'importe quel salarié. Ils sont d'ailleurs plus de 80% à estimer devoir parler des RPS.

Au contraire, certaines idées reçues sont encore ancrées. 54% estiment que le stress à petite dose peut être motivant, et plus de 17% d'entre eux sont tout à fait d'accord avec cette affirmation. Par ailleurs, 73 % des managers sont « plutôt d'accord » à « tout à fait d'accord » sur le fait que le stress fait partie du métier. Enfin la moitié des managers estiment que la prévention des RPS est compliquée et prend du temps.

Les managers ont donc conscience de l'enjeu de la problématique du stress et semblent être ouverts au dialogue dans une démarche de prévention collective puisqu'ils ne considèrent majoritairement pas le stress comme une problématique individuelle (question 14). Cependant, le principal frein à leur implication est la complexité apparente de la démarche alors même qu'ils ont conscience des enjeux. Semble-t-elle complexe parce qu'ils n'ont justement pas de formation spécifique sur le sujet des risques psychosociaux ?

Afin d'analyser cette dimension, nous nous sommes interrogés sur les pratiques quotidiennes des managers, qui sans le savoir, leur permettent d'agir en amont des RPS. Pour cela, les managers ont dû estimer la fréquence de leur action au sein d'une équipe sur 4 niveaux : jamais, parfois, souvent, toujours. Les résultats sont présentés sur la figure suivante.

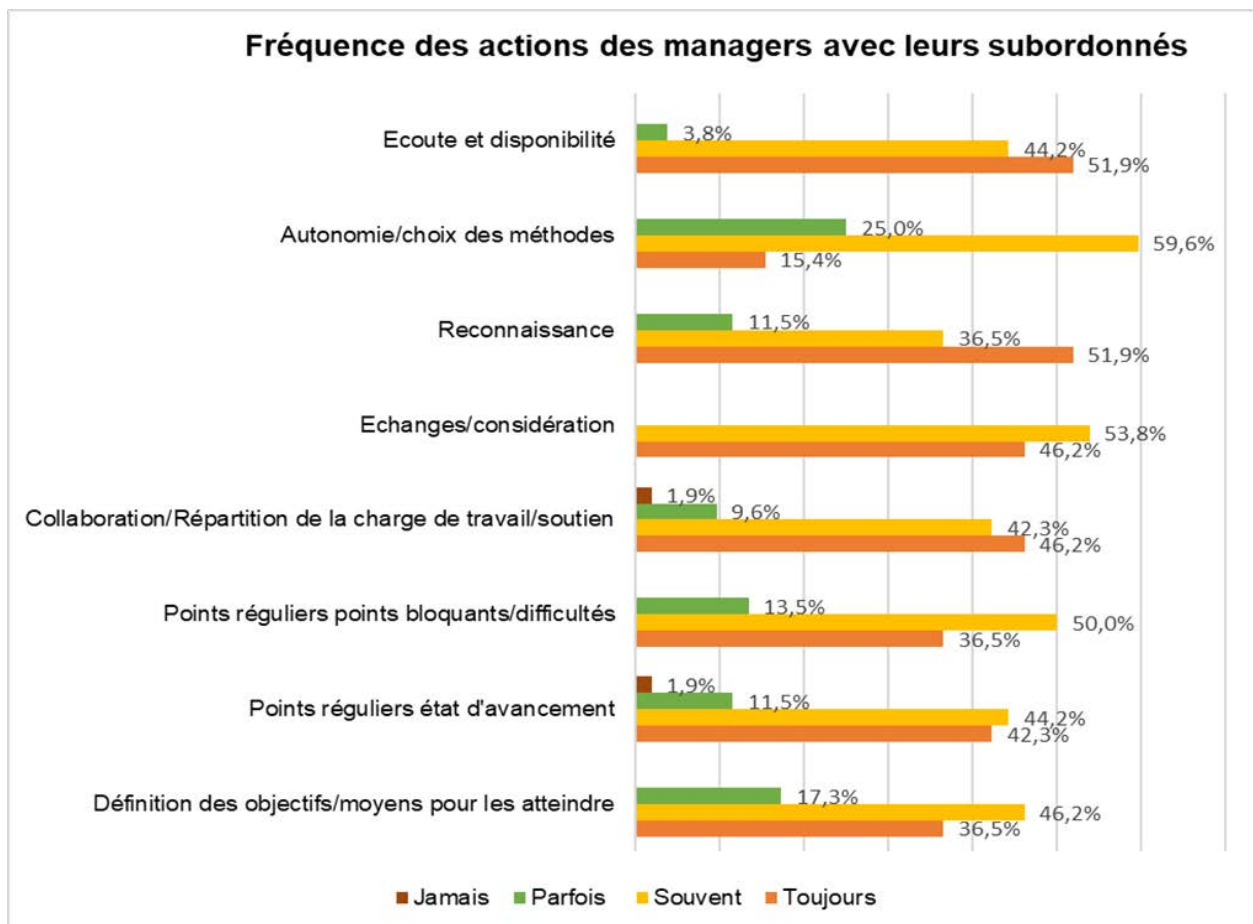


Figure 18 : Fréquence des actions des managers

D'après la figure ci-dessus, les managers déclarent faire « toujours » à « souvent » les actions suivantes :

- Ecoute et disponibilités (96,1%)
- Autonomie/choix des méthodes (65%)
- Reconnaissance (89,4%)
- Echange/considération (100%)
- Collaboration/répartition de la charge de travail/soutien (88,5%)
- Points réguliers/points bloquants/difficultés (86,5%)
- Points réguliers/Etat d'avancement (86,5%)
- Définition des objectifs et des moyens pour les atteindre (82,7%)

L'autonomie/ le choix des méthodes de travail ainsi que les points réguliers sur les difficultés semblent être des pratiques légèrement moins appliquées au vue des résultats (respectivement 25% et 17% de « parfois »).

En conclusion, nous avons analysé que la moitié des managers disent que l'engagement dans une démarche est long et compliquée (question 14) mais seulement 17% d'entre eux disent que ce n'est pas leur rôle d'y participer. D'autre part, ils sont parfaitement concernés par le problème des RPS puisque sur sept idées reçues, deux seulement sont encore ancrées dans les mentalités. De plus, leurs pratiques managériales sont majoritairement en adéquation avec les pratiques quotidiennes proposées par l'INRS pour prévenir les RPS.

Ces résultats montrent que les managers sont tout à fait capables d'agir en amont des RPS et favorables à l'engagement dans une démarche de prévention. Les points négatifs des réponses pourraient être corrigés par l'application de formations adaptées et particulièrement sur la démarche de prévention (Cf partie 5.3.). En effet, les managers ne connaissent pas ou peu les termes de risque psychosociaux et ce qui les définit. Ils ont conscience de la problématique sans forcément avoir conscience de l'impact de leur pratique. Effectivement, les résultats démontrent des pratiques et des visions adaptées à la prévention. En conclusion, bien qu'ils estiment ne pas être engagés dans une démarche de prévention leur attitude s'inscrit comme une action de prévention primaire en agissant en amont des facteurs de RPS (Cf partie 3.2.). Ainsi, **nous pouvons valider l'hypothèse 2** ; les managers n'ont pas conscience de leur rôle dans la prévention des RPS.

- **Hypothèse 3 : Les managers ne sont pas formés à la prévention des risques psychosociaux**

La réponse à la troisième hypothèse transparaît déjà dans les résultats des questions précédentes. Les managers n'ont pas conscience de leur rôle dans la prévention, mais sont concernés par cette thématique. Ainsi, lorsqu'ils sont interrogés sur la question de la formation aux RPS presque 58% d'entre eux répondent positivement. Ils ont ensuite donné leur avis sur les thématiques prioritaires à aborder. Les résultats sont présentés ci-dessous.

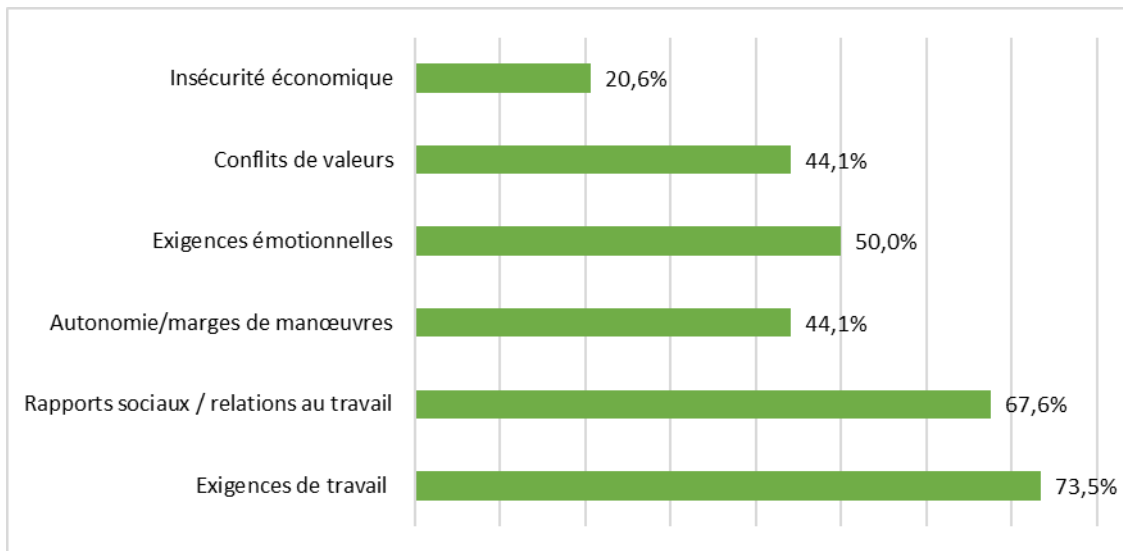


Figure 19 : RPS à aborder en priorité lors d'une formation

Les exigences de travail ainsi que les rapports sociaux sont les thématiques que les managers souhaitent aborder en priorité dans plus de 65% des cas. Suivis des exigences émotionnelles, puis des conflits de valeur et de l'autonomie au travail. L'insécurité économique est également une priorité pour 20 % d'entre eux.

Lorsqu'on compare ces résultats avec les premières réponses ; nous constatons que les préoccupations sur le stress professionnel sont exactement les mêmes que celles de la question préliminaire sur le stress au travail.

En conclusion, la majorité des managers souhaite une formation spécifique sur la thématique des risques psychosociaux, en appuyant leur besoin sur les exigences du travail et les relations sociales. **L'hypothèse 3 est donc validée.**

Ainsi nous avons abordées les différents sujets de réflexions de la problématique, cependant, l'étude pourrait être améliorée. Effectivement, elle présente certaines limites que nous allons développer dans le paragraphe suivant.

#### 8.4. Discussion et conclusion

La partie précédente nous a permis d'étudier les hypothèses présentées en introduction de notre étude. L'objectif principal était d'analyser la connaissance et les compétences du manager dans la prévention des risques psychosociaux, c'est-à-dire d'analyser le rôle du manager comme il a été défini tout au long de ce mémoire. Les trois hypothèses émises ont été validées Elles sont reprises dans l'encadré suivant.

**Hypothèse 1** : la démarche de prévention des RPS est peu connue des managers → **validée**

**Hypothèse 2** : les managers n'ont pas conscience de leur rôle dans la prévention des RPS → **validée**

**Hypothèse 3** : Les managers ne sont pas formés à la prévention des risques psychosociaux → **validée**

Cependant l'analyse du questionnaire est limitée et ne permet de répondre à toutes nos interrogations.

L'hypothèse 1 consistait à répondre aux interrogations sur le niveau de connaissances notamment sur les points suivants la démarche de prévention des RPS et les facteurs de risques psychosociaux au sens du rapport Gollac (partie 1). A la vue des résultats nous pouvons partager plusieurs pistes d'explication afin de comprendre pourquoi la démarche de prévention des RPS est peu connue des managers. Il semblerait avant tout que la source de cette hypothèse soit le non-engagement de la direction dans la démarche. En effet, comme nous l'avons expliqué dans la démarche de prévention des RPS (Cf. 4.2), le directeur est le premier acteur de la démarche. Si elle n'est pas engagée, il est évident que les managers ne peuvent y participer ou se sentir concernés. Néanmoins, cela ne veut pas dire qu'ils n'ont aucune connaissance dans le domaine. Il faudrait approfondir cette thématique afin d'estimer leur jugement. Ainsi, il serait intéressant d'évaluer pourquoi la direction n'engage pas de prévention des RPS, est-ce au même titre que pour n'importe quels risques ou est-ce spécifique ? Serait-ce dû à la complexité apparente des méthodes ? Nous pourrions aussi émettre l'hypothèse que cela dépend du secteur d'activité, ou de la taille de l'entreprise puisque ces deux variables n'ont pas été étudiées pour interpréter les résultats.

Concernant l'hypothèse 2, elle revoit aux chapitre V et VI., sur le rôle et les actions des managers. Ces résultats sont en adéquation avec les résultats précédents. En effet, même si la démarche de prévention est peu connue, les managers sont avertis des effets du stress sur la santé. Ils ne stigmatisent, ni ne minimisent le stress au travail. Ils s'avèrent même favorable à la discussion. Cependant dans de rares cas, le stress est toujours considéré comme motivant.

Le rôle des managers s'inscrit aussi dans leurs pratiques. La grande majorité des participants jouent leur rôle de manager comme le préconise leur fonction et les styles de management (Cf. parties 5.1 ; 5.2). Quelques réticences peuvent néanmoins être perceptibles dans l'autonomie, les marges de manœuvres et le suivi des salariés. Cela peut par ailleurs dépendre, soit des ressources des salariés, ou des attitudes managériale (Cf. parties 3.2 ; 5.2). Une analyse approfondie des pratiques managériale pourrait être réalisée afin de recentrer les managers sur son rôle.

Enfin, la troisième hypothèse était basée sur le fait que les managers manquent de formation. Presque 60% des managers estiment avoir besoin d'une formation adaptée sur les risques psychosociaux. Toutes les thématiques des familles de RPS doivent être abordées, et en priorité les relations au travail, les exigences au travail et les exigences émotionnelles. Ce qui s'inscrit tout à fait dans les dimensions organisationnelle et humaine : en lien avec l'individu, en lien avec le travail, en lien avec l'environnement. Néanmoins, la validation de cette partie est limitée puisqu'elle se base essentiellement sur une réponse binaire concernant le besoin de formation.

Afin de répondre aux limites de ce questionnaire et aux points de discussions, plusieurs actions sont proposées dans la partie suivante.

## **Chapitre IX. Plan d'actions**

Le plan d'action peut être d'effectuer une étude approfondie sur le rôle des managers d'un point de vue statistique, de plus, des actions terrains peuvent également être proposées.

### **9.1. Analyse statistique approfondie**

Une nouvelle enquête pourrait être réalisée afin d'approfondir certains résultats et analyser les liens entre la prévention, les pratiques et la formation. En se basant sur le questionnaire existant, il est possible d'utiliser des tableaux croisés dynamiques pour analyser ces liens.

Afin de créer les tableaux dynamiques, une matrice de priorisation a d'abord été faite selon une échelle allant de 0 à 4 en fonction de la pertinence d'établir un lien entre les questions. 0 étant le croisement de données considérées comme « non pertinent » à

analyser et 4 comme « très pertinent » dans la cadre de la problématique et des hypothèses. Par exemple, le croisement entre les pratiques managériales et les idées reçues peut être noté en 4 « très pertinent », alors que le secteur d'activité et la taille de l'entreprise ne font pas l'objet de ce mémoire, pour ces deux variables l'utilité de croisement de données est de 0.

De plus, après sélection, 13 questions sur 17 ont été reprises et renommées pour faciliter la lecture de la matrice. La correspondance entre les questions initiales (Cf annexe VI) et celles de la matrice de priorisation est présentée dans le tableau suivant.

*Tableau 4 : Correspondance des questions*

<b>N° du questionnaire (voir Annexe IV)</b>	<b>N° matrice</b>	<b>Reformulation de la question initiale</b>
1	Q1	Secteur
2	Q2	Nb de salariés
3	Q3	Situations de stress
4	Q4	RPS entendus en entreprise
5	Q5	Estimation Connaissances RPS
6	Q6	Existence Démarche RPS
8	Q7	Pilote
9	Q8	Encadrement
11	Q9	Manager de managers
12	Q10	Participation
13	Q11	Idées reçues
15	Q12	Pratiques managériales
16	Q13	Besoin en formation

Les lignes grisées correspondent au changement de numérotation. L'annexe VI présente la matrice de priorisation légendée. Elle est présente à titre indicatif et s'inscrit dans une démarche de réflexion personnelle. Tous les croisements ne permettent pas d'établir des tableaux dynamiques exploitables. De plus, une étude qualitative permettrait de compléter les données collectées. Des entretiens semi-directifs pourraient par exemple être menés afin d'analyser plus spécifiquement les facteurs de risques auxquels ils sont soumis.

Enfin, comme nous l'avons présenté précédemment, les managers peuvent aussi mettre en place des actions « terrain » afin de résoudre des points spécifiques comme de pratiques managériales inadaptées, favoriser le dialogue et gérer des conflits (Cf. Chapitre VI). C'est ce que nous développons dans le paragraphe suivant.



## 9.2. Propositions d'actions « terrain »

Nous avons vu que la formation était nécessaire pour développer les connaissances et les compétences des managers dans la prévention des RPS. Ces formations nécessitent l'engagement de la direction et représentent un coût pour l'entreprise, ce qui peut expliquer la non-initiation d'une démarche de prévention. Cependant, le manager peut travailler sur la prévention des RPS en favorisant les échanges constructifs avec son équipe. Il peut par exemple mettre en place des temps de travail pour renforcer son équipe, appelé couramment « team-building ». Durant ces temps de collaboration, nous pouvons proposer l'application d'une approche interpersonnelle qui vise à prendre conscience de l'impact des comportements et des relations au sein d'un groupe. La méthode DISC en est un exemple.

Cette méthode est basée sur la théorisation des traits de comportements (Domination, Influence, Stabilité, Conformité) du psychologue William Moulton Marston, qui les présenta dans son ouvrage « Emotions of Normal People » en 1928 (Formaperf, 2019). Le DISC, également appelé méthode des couleurs, est donc un outil permettant l'identification des dominantes psychologiques des individus dans un cadre professionnel. Cet outil permet de mesurer les comportements observables et les modes de communications privilégiés. Sachant que les relations au travail font partie des facteurs de RPS impactant le plus les managers, cet outil semble être une réponse à leurs attentes.

Ainsi, chaque individu d'une équipe va identifier ses forces et ses limites au travail, une couleur va déterminer son comportement, relatif à un trait psychologique : rouge pour dominant, jaune pour influent, vert pour stable, bleu pour conforme. Cet exercice de groupe, permet à chacun de comprendre les besoins interpersonnels en termes de communication. Le DISC permet donc de travailler à la fois sur les pratiques du manager et sur les pratiques des collaborateurs en favorisant la compréhension des attentes collectives et individuelles. En conclusion, la conscience des forces et des limites des membres d'une équipe permettra l'élaboration de stratégies pour faire face aux différentes exigences de l'environnement de travail. L'annexe VI synthétise l'ensemble de la méthode.

## CONCLUSION

---

La médiatisation du stress au travail, ces conséquences sanitaires et économiques, ont entraîné une forte mobilisation de l'Etat et des organisations indépendantes sur le sujet. Cette dimension universelle a amené de nombreuses interrogations notamment en termes de définition, d'évaluation, de mesure et de quantification, qui encore aujourd'hui semble poser un problème. En effet, les risques psychosociaux sont encore majoritairement perçus comme un sujet tabou. Pourtant, grâce aux travaux scientifiques émis depuis les années 30 à aujourd'hui, la thématique du stress au travail est devenue un sujet accessible pour engager une démarche de prévention.

Ainsi, il était intéressant de se poser la question du management de la prévention des risques psychosociaux, et plus particulièrement de la place du manager dans cette démarche. En effet, le manager est au cœur des relations sociales entre ses subordonnées et sa hiérarchie. Il fixe le cadre du travail tout en donnant les ressources nécessaires à ses collaborateurs afin d'atteindre les objectifs fixés. Au fur et à mesure des recherches, il s'est avéré que le rôle du manager était déterminant dans la prévention des RPS notamment en agissant directement sur l'origine du stress plutôt que sur les causes, c'est ainsi que la question du rôle du manager dans la démarche de prévention des risques psychosociaux est devenue évidente.

Afin de répondre à ce questionnement, trois parties ont été développées à l'aide d'arguments bibliographiques accompagnées de pistes de réflexion qui ont pu être analysés grâce à une étude quantitative.

La première partie de ce mémoire nous a permis de définir la dimension multifactorielle qui s'explique notamment par les différents modèles théoriques analysant le stress au travail selon des facteurs organisationnels et relationnels. Ces variables vont modérer le lien entre une situation de travail, la perception de l'individu et les ressources dont il dispose pour y faire face. Au-delà de cette définition, lorsque l'individu n'arrive plus à s'adapter aux stressors de son environnement des effets délétères pour sa santé peuvent survenir. Ainsi, un état de stress aigu va devenir chronique si les facteurs de RPS ne sont pas solutionnés. Diverses pathologies peuvent apparaître comme des maladies mentales, cardiovasculaires et des troubles musculosquelettiques.

Afin d'agir à la source des risques psychosociaux, donc sur les facteurs de risques, plusieurs rapport étatiques, comme le rapport Gollac, se sont penchés sur la mesure des RPS. Celui-ci nous a permis de comprendre facilement les thématiques des RPS et donc tout l'enjeu de la prévention. L'INRS s'est d'ailleurs appuyée sur les familles de RPS du rapport Gollac afin de créer et partager des méthodes et des outils évaluant ces risques pour de les intégrer au DUERP. Ainsi, tout professionnel travaillant sur l'amélioration de la santé et des conditions de travail en entreprise peut s'impliquer dans une démarche de prévention des RPS, cela nécessite néanmoins l'engagement de la direction qui semble être un obstacle à l'engagement des managers dans la démarche.

La deuxième partie de ce mémoire portait plus spécifiquement sur le management et la prévention des RPS en entreprise. Elle a permis de définir que toute démarche de prévention des risques est de la responsabilité de l'employeur d'un point de vue réglementaire et suit un cheminement bien identifié. La démarche de prévention collective des RPS s'effectue en 5 étapes qui nécessitent l'implication de divers acteurs dont le manager. Son rôle s'inscrit dans une démarche de prévention primaire puisqu'il va pouvoir agir sur les facteurs de risque c'est-à-dire sur les causes, même s'il peut également agir en prévention secondaire et tertiaire. En effet, la définition même du rôle de manager, de par sa fonction, ses tâches et des pratiques adaptables à toutes situations, permettent théoriquement de prévenir les RPS. Si ce n'est pas le cas, des formations peuvent être dispensées pour les impliquer dans la démarche de prévention, mais également pour les recentrer sur les bonnes pratiques managériales afin de répondre aux attentes de leur collaborateurs. Par ailleurs, le facteur organisationnel doit également être pris en compte puisqu'il sera modérateur des actions appliquées et applicables. La dernière partie de ce mémoire s'est donc portée sur la réalité en entreprise du rôle du manager dans la prévention des RPS en entreprise.

L'étude quantitative a été réalisée sur un échantillon de 200 salariés tous secteurs d'activité confondus, puis restreint aux managers ayant répondu au questionnaire soit 26% des réponses initiales (56/200). Ce remaniement de données nous a permis d'étudier spécifiquement les opinions des managers. Il pourrait cependant être intéressant de réitérer l'analyse en comparant les réponses de managers et des managés afin d'étudier leur perception et la communication. Pour cela, le périmètre

d'étude devrait être affiné au secteur d'activité par exemple. Quoi qu'il en soit, trois hypothèses ont été analysés. Deux d'entre elles ont été validées. Les résultats nous ont permis d'établir que la démarche de prévention des RPS est apparemment peu connue des managers, la direction en serait la cause, tout comme un manque de communication puisque certains d'entre eux ne pouvaient se prononcer sur le sujet. Nous pouvons nous demander si cela est spécifique aux RPS ou si cela concerne toute démarche de prévention.

De plus, la deuxième hypothèse, validée également, nous démontre que même si leur niveau de connaissance est faible concernant les RPS, ils ont conscience du sujet et portent un intérêt particulier sur les exigences du travail, les relations, les exigences émotionnelles. Ajouter à cela, ils sont enclins au dialogue et ont conscience des enjeux du sujet puisqu'ils ont peu d'idées reçues sur le stress au travail. Enfin, la fréquence de leurs actions managériales suit les bonnes pratiques à mettre en place pour gérer les RPS à la source en répondant aux demandes de leurs subordonnés. La troisième hypothèse, validée, démontre malgré tout, la nécessité de formation sur la thématique des RPS puisque plus de la moitié des participants estiment en avoir besoin. Toutes les thématiques doivent être abordées et en priorité les RPS cités précédemment : les exigences du travail, les relations sociales, et les exigences émotionnels.

En conclusion, les managers ont conscience de la nécessité de gérer la problématique du stress au travail. Il se positionnent sur les familles de risques psychosociaux impactant le plus leur travail qui nécessitent des formations adaptées. Leurs pratiques managériales sont cohérentes avec ce qui est préconisé dans divers rapports sur les bons comportements à adapter afin de prévenir les risques psychosociaux. Néanmoins, la question de formation sur leur rôle de manager n'a pas été posée et nous ne pouvons pas exclure les biais de désirabilité sociale. De plus, la formation des managers ne peut être considérée à elle seule comme solution aux RPS d'une entreprise. Comme nous l'avons évoqué, le rôle du manager dépend également de diverses variables et ses marges de manœuvres peuvent être restreintes par l'organisation en sein de l'entreprise. Cette étude pourrait donc être complétée qualitativement à l'aide d'entretiens semi-directifs tout en intégrant un échantillon prenant en compte l'avis de managers et des managés, mais également le positionnement de la direction.

## Bibliographie

ANACT., 2010. Risques psychosociaux, reparler du travail, agir sur l'organisation. [En ligne]. Disponible sur : <https://www.anact.fr/risques-psychosociaux-reparler-du-travail-agir-sur-lorganisation> (consulté le 19/05/2019).

ANACT., 2017. Apprendre à manager le travail. Livre blanc des initiatives en formation initiale et continue.192. [En ligne]. Disponible sur : (consulté le 27/07/2019).

Astia., sd. Les risques psychosociaux (RPS). Dossiers thématiques. Documentation. [En ligne]. Disponible sur : <https://www.astia.fr/les-risques-psycho-sociaux-rps> (consulté le 05/08/2019).

Beer FJ., 1977. L'histoire du concept biologique du stress. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.biusante.parisdescartes.fr/sfhm/hsm/HSMx1977x011x003/HSMx1977x011x003x0135.pdf> (consulté le 29/05/2019).

Beharell ML., 2015. Les décompensations psychologiques en lien avec le travail. *Dans* : Les facteurs de risques psychosociaux : Quels retentissements pour la santé mentale des travailleurs ? pp79-98. Thèse pour le diplôme d'Etat de Docteur en médecine dirigée par le Docteur Marc DEBROCK. Université Lille 2 droit et sante Faculté de Médecine Henri Warembourg. [En ligne]. Disponible sur : <https://pepite-depot.univ-lille2.fr/nuxeo/site/esupversions/2fbfaa13-2cee-4912-9e50-a736a897e8c5> (consulté le 18/06/2019).

Beque M., Mauroux A., Baradji, E., Dennevault, C., 2017. Quelles sont les évolutions récentes des conditions de travail et des risques psychosociaux ? Dares Résultats n°082. [En ligne]. Disponible sur : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/etudes-et-syntheses/dares-analyses-dares-indicateurs-dares-resultats/article/quelles-sont-les-evolutions-recentes-des-conditions-de-travail-et-des-risques> (consulté le 20/06/2019).

Berton Y., 2019. Fonction d'encadrement, Style de management. Stratélys. Support de formation [Document non disponible].

Carpentier S., 2014. Bienveillance Managériale. *In* : Zawieja P et Guarnieri F(coord.). Dictionnaire des risques psychosociaux. Paris. Seuil. 69.

Cristallini V., 2009. L'habileté managériale, réalisme et courage en management. EMS Management et société. 470.

Chakor T., 2015. « Généalogie des risques psychosociaux au travail : un phénomène au cœur d'une tension politique ». *Économies et Sociétés. Série « Études Critiques en Management »*. KC. n°4. 2/2015. 97-225. [En ligne]. Disponible sur : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01226286> (consulté le 19/05/2019).

Chouanière D., 2006. Stress et risques psychosociaux : concept et prévention. Dossier médico-technique. INRS. TC 108. Document pour le Médecin du Travail N°106. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=TC%20108> (consulté le 21/06/2019).

Dab William., 2018. Stress d'origine professionnelle. Techniques de l'ingénieur. Réf SE3832V1. [En ligne]. Disponible sur : <https://www.techniques-ingenieur.fr/base-documentaire/environnement-securite-th5/sante-et-securite-au-travail-42158210/stress-d->

origine-professionnelle-se3832/la-prevention-du-stress-se3832niv10005.html (consulté le 26/07/2019).

Dab William., 2008. Rapport sur la formation des managers et ingénieurs en santé au travail. Douze propositions pour la développer. [En ligne]. Disponible sur : <https://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/084000404/index.shtml> (consulté le 31/07/2019).

DARES., 2010. Les risques psychosociaux au travail : les indicateurs disponibles. Dares Analyses. N°081. [En ligne]. Disponible sur : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2010-081-2-2.pdf> (consulté le 19/06/2019).

DARES., 2016. Exposition aux risques psychosociaux. *In* : Chiffres clés sur les conditions de travail et la santé au travail coordonné par Amélie Mauroux. Synthèse Stat' Direction de l'animation de la recherche et des études statistiques. Numéro 22. p24. [En ligne]. Disponible sur : [https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/synthese.\\_stat\\_chiffres\\_cles\\_cond\\_travail.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/synthese._stat_chiffres_cles_cond_travail.pdf) (consulté le 18 /05/2019).

EU-OSHA. 2019. Risques psychosociaux et stress au travail. Thèmes. [En ligne]. Disponible sur : <https://osha.europa.eu/fr/themes/psychosocial-risks-and-stress> (consulté le 25/07/2019).

Flajolet E., 2001. Annexe 1 : la prévention : définition, notions générales sur l'approche française, et comparaisons internationales. *In* : Mission au profit du gouvernement relative aux disparités territoriales des politiques de prévention sanitaire. Ministère de la santé, de la jeunesse, des sports et de la vie associative. [En ligne]. Disponible sur : <https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/annexes.pdf> (consulté le 11/06/2019).

Formaperf., 2019. L'outil DISC. Outil d'évaluation RH. [En ligne]. Disponible sur : <https://www.formaperf.eu/les-outils/outils-evaluation-rh-tti-success-insight/disc/#1526461721512-528aa7ee-333a> (consulté le 26/08/2019).

Gollac M & Bodier M (dir.), 2010. Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé. [En ligne]. Disponible sur : [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_SRPST\\_definitif\\_rectifie\\_11\\_05\\_10.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf) (consulté le 19/05/2019).

Grebot E., 2009. Le stress- idées reçues. Editeur : Le Cavalier Bleu éditions. ISBN : 978-2-84670-288-1.128.

Grosjean V., 2014. Bien-être au travail. *In* : Zawieja P & Guarnieri F(coord.). Dictionnaire des risques psychosociaux. Paris. Seuil. 66-68.

Guillet L., 2010. Concept de stress et outils d'évaluation du stress au travail. *In* : Dedessus-Le-Moustier N, Douguet N. La santé au travail à l'épreuve des nouveaux risques. SRD. Série Innovations. Editions TEC&DOC. Lavoisier. 83-91.

INRS., 2014. Principes généraux de la démarche de prévention. Démarches de prévention. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.inrs.fr/demarche/principes-generaux/introduction.html> (consulté le 22/06/2019).

INRS., 2016a. Affiches idées reçues. N°1 à 7. Ref : A787-793. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.inrs.fr/header/recherche.html?queryStr=id%C3%A9es+re%C3%A7ues&recherche=OK> (consulté le 21/06/2019).

INRS., 2016b. Risques Psychosociaux. 9 conseils pour agir au quotidien. ED 6250. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED%206250> (consulté le 01/08/2019).

INRS., 2017a. Conséquence pour l'entreprise. Stress au travail. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.inrs.fr/risques/stress/consequences-entreprise.html> (consulté le 18/06/2019).

INRS., 2017b. Dépister les risques psychosociaux. Des indicateurs pour vous guider. Brochure. ED 6012. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED%206012> (consulté le 26/07/2019).

INRS., 2017c. Effets sur la santé. Stress au travail. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.inrs.fr/risques/stress/effets-sante.html> (consulté le 18/07/2019).

INRS., 2017d. Risques psychosociaux. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.inrs.fr/dms/inrs/GenerationPDF/accueil/risques/psychosociaux/Risques%20psychosociaux.pdf> (consulté le 19/05/2019).

INRS., 2018. Bien-être au travail. [En ligne]. Disponible sur : [www.inrs.fr/risques/bien-etre-travail.html](http://www.inrs.fr/risques/bien-etre-travail.html) (consulté le 04/07/2019).

INRS., 2019. Risques psychosociaux, bien être et qualité de vie au travail. ED 8002. ISBN 978-2-7389-2475-9. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED%208002> (consulté le 04/06/2019).

Inserm., 2011a. Bases neurobiologiques et neuroendocriniennes du stress. *In* : Stress au travail et santé. Situation des indépendants. 171-192. ISBN 978-2-85598-884-5. [En ligne]. Disponible sur : [http://www.ipubli.inserm.fr/bitstream/handle/10608/217/expcol\\_2011\\_stress.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.ipubli.inserm.fr/bitstream/handle/10608/217/expcol_2011_stress.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (consulté le 21/06/2019).

Inserm., 2011b. Facteur de stress et mécanismes psychologiques. *In* : Stress au travail et santé. Situation des indépendants. ISBN 978-2-85598-884-5. [En ligne]. Disponible sur : [http://www.ipubli.inserm.fr/bitstream/handle/10608/217/expcol\\_2011\\_stress.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.ipubli.inserm.fr/bitstream/handle/10608/217/expcol_2011_stress.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (consulté le 21/06/2019).

Inserm., 2011c. Mécanismes associant stress et pathologie. *In* : Stress au travail et santé. Situation des indépendants. 193-216. ISBN 978-2-85598-884-5. [En ligne]. Disponible sur : [http://www.ipubli.inserm.fr/bitstream/handle/10608/217/expcol\\_2011\\_stress.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.ipubli.inserm.fr/bitstream/handle/10608/217/expcol_2011_stress.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (consulté le 21/06/2019).

Journoud S. & Conjard P., 2012. Guide : Prévention des risques psychosociaux, quelles formations pour les managers ? Anact. Département Compétences, travail, emplois. pp3-4. [En ligne]. Disponible sur : <https://www.anact.fr/prevention-des-risques-psychosociaux-quelle-formation-pour-les-managers> (consulté le 24/07/2019).

Journoud S. & Pezé S., 2011. La formation des managers à la prévention des risques psychosociaux est-elle sur la bonne voie ? Journée de recherche du L@rem, Jun 2011, Evry, France. fhal00608892. [En ligne]. Disponible sur : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00608892/document> (consulté le 24/07/2019).

Karasek R. & Theorell T., 1990. *Healthy Work: stress, productivity, and the reconstruction of the working life*, New York : Basic Books.

Laberon S. Barou D. Ripon A., 2016. Risques psychosociaux et Management. *Dans* : Management et risques psychosociaux dans l'institution militaire risques psychosociaux au sein de l'institution militaire : l'effet médiateur du style de management perçu ». Le travail humain (Vol. 79). [En ligne]. Disponible sur : <https://www-cairn-info.ressources-electroniques.univ-lille.fr/revue-le-travail-humain-2016-4-page-363.htm> (consulté le 27/07/2019).

Lachmann H. Larose C. Penicaud M., 2010. Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail. [En ligne]. Disponible sur : [www.dgdr.cnrs.fr/drh/protect-soc/documents/fiches\\_rps/rapport\\_lachmann.pdf](http://www.dgdr.cnrs.fr/drh/protect-soc/documents/fiches_rps/rapport_lachmann.pdf) (consulté le 19/05/2019).

Larousse., sd. Recherche dans le dictionnaire. [En ligne]. Disponible sur : <https://www.larousse.fr/portail/> (consulté le 02/08/2019).

Légeron P., 2008. Les axes de luttés contre le stress au travail. *In* : Le stress professionnel. p84. [En ligne]. Disponible sur : <https://doi-org.ressources-electroniques.univ-lille.fr/10.3917/inpsy.8409.0809> (consulté le 26/06/2019).

Légeron P., 2014a. Stress. *In* : Zawieja P & Guarnieri F(dir.). Dictionnaire des risques psychosociaux. Paris. Seuil. 733-738.

Légeron P., 2014b. Stress et maladies. *In* : Zawieja P & Guarnieri F(dir.). Dictionnaire des risques psychosociaux. Paris. Seuil. 742-745.

Legifrance., 2002. Circulaire DRT n° 6 du 18 avril 2002 prise pour l'application du décret n° 2001-1016 portant sur la création d'un document relatif à l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, prévue par l'article L. 230-2 du code du travail et modifiant le code du travail. [En ligne]. Disponible sur : [http://circulaires.legifrance.gouv.fr/pdf/2009/04/cir\\_1951.pdf](http://circulaires.legifrance.gouv.fr/pdf/2009/04/cir_1951.pdf) (consulté le 19/05/2019).

Legifrance., 2008. Article R4121-1 à 5. Code du travail. Partie réglementaire. Quatrième partie : Santé et sécurité au travail. Livre 1er : Dispositions générales. Titre II : Principes généraux de prévention. Chapitre 1er : Obligations de l'employeur. [En ligne] Disponible sur : [https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do;jsessionid=F2251E8814B95E63F9A58EE2E7F9D29D.tplgfr37s\\_3?idSectionTA=LEGISCTA000018532914&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20080501](https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do;jsessionid=F2251E8814B95E63F9A58EE2E7F9D29D.tplgfr37s_3?idSectionTA=LEGISCTA000018532914&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20080501) (consulté le 19/05/2019).

Legifrance., 2014. Article L4121-1 à 5. Code du travail. Partie législative. Quatrième partie : Santé et sécurité au travail. Livre 1er : Dispositions générales. Titre II : Principes généraux de prévention. Chapitre 1er : Obligations de l'employeur. [En ligne] Disponible sur : [https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do;jsessionid=F2251E8814B95E63F9A58EE2E7F9D29D.tplgfr37s\\_3?idSectionTA=LEGISCTA000006178066&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20140806](https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do;jsessionid=F2251E8814B95E63F9A58EE2E7F9D29D.tplgfr37s_3?idSectionTA=LEGISCTA000006178066&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20140806) (consulté le 19/05/2019).

Marchand A. & Voir C., 2014. Facteur Psychosociaux. *In* : Zawieja P et Guarnieri F(dir.). Dictionnaire des risques psychosociaux. Paris. Seuil. 310-313.

Ministère du travail., 2008. Accord national interprofessionnel sur le stress au travail. [En ligne]. Disponible sur : [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Accord\\_stress\\_travail\\_Fr.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Accord_stress_travail_Fr.pdf) (consulté le 04/06/2019).



Nasse P. & Légéron P., 2008. Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail. [En ligne]. Disponible sur : [http://www.dgdr.cnrs.fr/drh/protect-soc/documents/fiches\\_rps/rapport\\_1%C3%A9geron.pdf](http://www.dgdr.cnrs.fr/drh/protect-soc/documents/fiches_rps/rapport_1%C3%A9geron.pdf) (consulté le 21/06/2019).

Nassé TY., sd. Le stress et sa physiologie. [En ligne]. Disponible sur : <https://www.michelefreud.com/chronique-le-stress-et-sa-physiologie-1090.html> (consulté le 13/06/2019).

Nicolas E., 2014. Les styles de managements. Dans : Gestion des ressources humaines. Dunod. ISBN: 978-2-10-071122-2. [En ligne]. Disponible sur : <http://medias.dunod.com/document/9782100711222/Feuilletage.pdf> (consulté le 29/08/2019).

OMS., 2017. La santé mentale au travail. Note d'information. [En ligne]. Disponible sur : [https://www.who.int/mental\\_health/in\\_the\\_workplace/fr/](https://www.who.int/mental_health/in_the_workplace/fr/) (consulté le 19/05/2019).

OMS., 2019. Dans la classification internationale des maladies, le burn-out, ou épuisement professionnel, est considéré comme un « phénomène lié au travail ». Santé mentale. [En ligne]. Disponible sur : [https://www.who.int/mental\\_health/evidence/burn-out/fr/](https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/fr/) (consulté le 19/05/2019).

Payre S., 2014. Quand la qualité du management contribue au développement du stress : analyse des défauts de la fonction hiérarchique et des pratiques d'encadrement. Recherches en Sciences de Gestion, 2014/1 (N° 100). 173-191.

Plane JM., 2013. Théorie des organisations. Dunod. Paris. 4e édition. ISBN 978-2-10-058930-2. [En ligne]. Disponible sur : <http://medias.dunod.com/document/9782100589302/Feuilletage.pdf> (consulté le 27/07/2019).

PIC (Protection Individuelle et Collective)., 2019. Dossier RPS, stress, burn out, bore out... la prévention est un enjeu vital ! PIC. Le magazine de la santé et de la sécurité au travail. N°117-Juillet/Août 2019. 29-39.

Picard D., Prévention. *In*: Zawieja P & Guarnieri F(dir.). Dictionnaire des risques psychosociaux. Paris. Seuil. 583-585.

Psy., 2019. Intégrer les facteurs de Risques Psychosociaux dans le Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels. Formation. Support Power point. [Document non disponible].

Rasclé N., 2014. Coping. *In* : Zawieja P & Guarnieri F(dir.). Dictionnaire des risques psychosociaux. Paris. Seuil. 157.

Ponge R., 2014. « Philippe Zawieja & Franck Guarnieri (dir.), Dictionnaire des risques psychosociaux ». Travail et Emploi. [En ligne]. Disponible sur <http://journals.openedition.org/travailemloi/6512> (consulté le 25/06/2019).

Stravroula L, Griffioths A, Cox T., Par Stavroula Leka, Pr Amanda Griffiths, Pr Tom Cox., 2004. Organisation du travail et stress. Approches systématiques du problème à l'intention des employeurs, des cadres dirigeants et des représentants syndicaux. Série Protection des travailleurs n°3. [En ligne]. Disponible sur : [https://www.who.int/occupational\\_health/publications/en/pwh3f.pdf?ua=1](https://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh3f.pdf?ua=1) (consulté le 19/06/2019).

Saunders L. & Albert E., 2014. Prévention et management. *In* : Zawieja P & Guarnieri F(dir.). Dictionnaire des risques psychosociaux. Paris. Seuil. 586-587.

Trontin C. Lassagne M. Boini S. Rinal S., 2007 ; Le coût du stress professionnel en France en 2007. INRS. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.inrs.fr/dms/inrs/PDF/cout-stress-professionnel2007/cout-stress-professionnel2007.pdf> (consulté le 27/07/2019).

Zawieja P. & Guarnieri F(dir.), 2014. Dictionnaire des risques psychosociaux, Paris, Seuil, 882.

## Tables des figures et des tableaux

Figure 1 : Modèle transactionnel de Lazarus et Folkman .....	12
Figure 2 : Modélisation du modèle de Karasek .....	14
Figure 3 : Modélisation du modèle de Siergrist .....	14
Figure 4 : Schématisation de la réaction de stress .....	17
Figure 5 : Conséquences délétères pour la santé .....	20
Figure 6 : Démarche de prévention des risques psychosociaux.....	29
Figure 7 : Synthèse de la démarche de prévention des RPS .....	31
Figure 8 : Les styles de management situationnels.....	37
Figure 9 : Démarche de prévention de RPS et formations des managers .....	43
Figure 10 : Proposition de modélisation entre le manager et la santé mentale des subordonnées .....	45
Figure 11 : Secteurs d'activité de l'échantillon initiale .....	50
Figure 12 : Secteurs d'activité des managers.....	51
Figure 13 : Impacts de facteurs de risque sur stress au travail.....	52
Figure 14 : Estimation du niveau de connaissances des RPS.....	53
Figure 15 : Raisons de la non-initiation de la démarche de prévention en entreprise .....	54
Figure 16 : Raisons de la non-participation des managers dans la prévention des RPS .....	56
Figure 17 : Avis des managers face aux idées reçues .....	56
Figure 18 : Fréquence des actions des managers.....	58
Figure 19 : RPS à aborder en priorité lors d'une formation.....	60
Tableau 1 : Facteurs de risques psychosociaux .....	22
Tableau 2 : Définitions des tâches du manager .....	34
Tableau 3 : Application des styles de managements en fonction des collaborateurs et des circonstances.....	38

## Table des matières

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>1</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>2</b>
<b>GLOSSAIRE</b> .....	<b>3</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>4</b>
<b>PARTIE 1 : DE LA DEFINITION DU STRESS AUX DIMENSIONS MULTIPLES DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX</b> .....	<b>7</b>
INTRODUCTION.....	7
CHAPITRE I.    LES MODELES THEORIQUES DE COMPREHENSION DU STRESS.....	7
1.1. <i>L’ambivalence du terme « stress »</i> .....	7
1.1.1.    Les signes physiologiques .....	8
1.1.2.    Les signes psychologiques.....	8
1.1.3.    Les signes émotionnels .....	8
1.2. <i>Le modèle de Seyle (1946)</i> .....	9
1.2.1.    La phase d’alarme .....	9
1.2.2.    La phase de résistance .....	9
1.2.3.    La phase d’épuisement .....	9
1.3. <i>Le modèle transactionnel de Lazarus et Folkman (1984)</i> .....	10
1.3.1.    La notion de bien-être .....	10
1.3.2.    L’évaluation de la situation de stress.....	10
1.3.3.    La stratégie d’adaptation ou de Coping .....	11
1.3.4.    Le modèle cognitif du stress .....	11
1.4. <i>Les modèles de Karasek et Siegrist</i> .....	13
1.4.1.    Les contraintes de travail (Chouanière, 2006) .....	13
1.4.2.    Le modèle de Karasek .....	13
1.4.3.    Le modèle de Siegrist .....	14
CHAPITRE II.    CARACTERISATION DE L’ETAT DE STRESS.....	16
2.1. <i>La mécanique biologique du stress</i> .....	16
2.1.1.    Le système nerveux .....	16
2.1.2.    Le système neuroendocrinien.....	17
2.2. <i>Les effets du stress sur la santé</i> .....	18
2.2.1.    Le stress aigu.....	18
2.2.2.    Le processus de décompensation .....	18
2.2.3.    Les pathologies avérées.....	19
2.3. <i>Synthèse des conséquences délétères pour la santé</i> .....	20
CHAPITRE III.    LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX REFLETS DES FACTEURS HUMAINS ET ORGANISATIONNELS EN ENTREPRISE.....	21
3.1. <i>Lien entre les notions de stress et le travail</i> .....	21

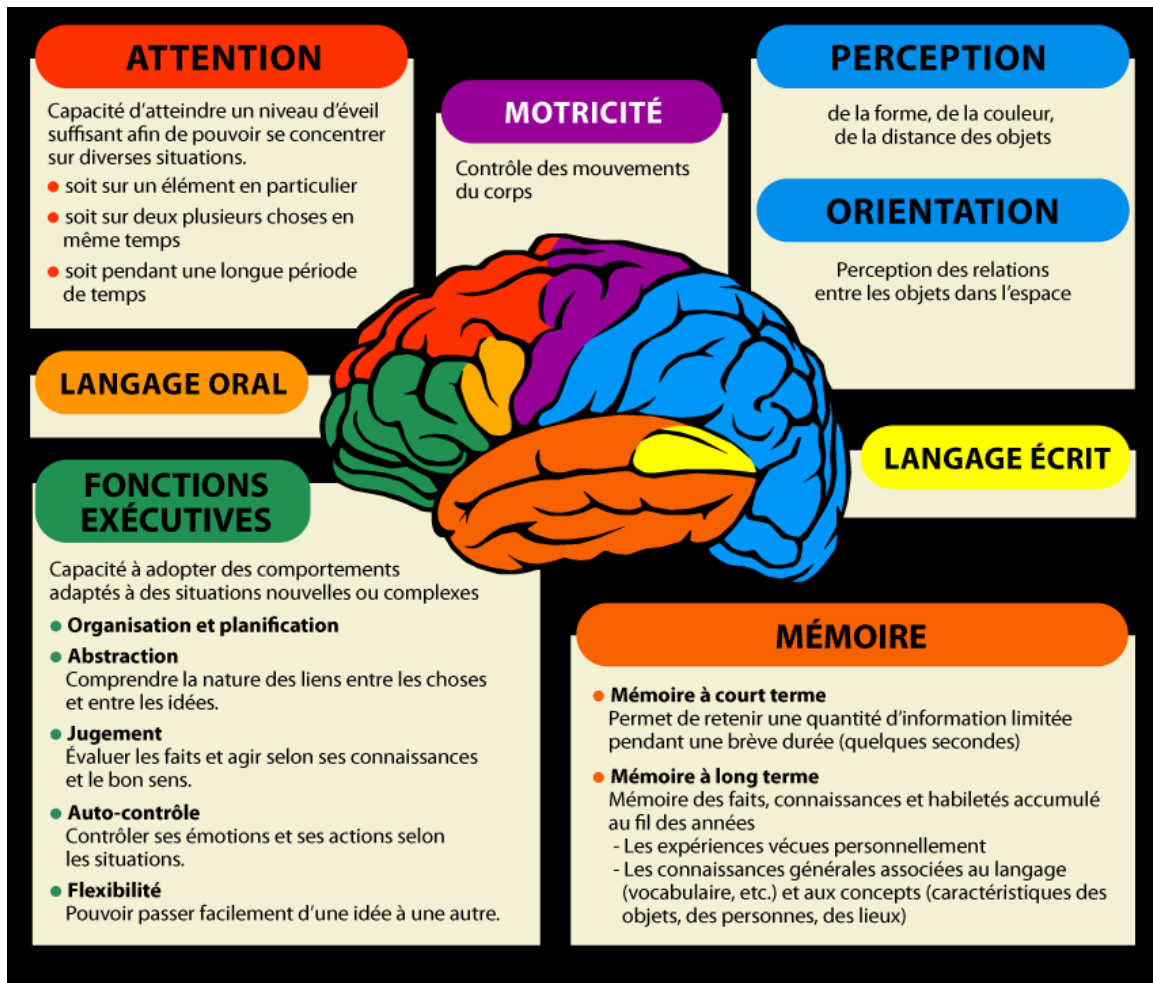
3.1.1.	Définition des risques psychosociaux .....	21
3.1.2.	Quelles sont les conséquences pour l'entreprise ? .....	21
3.2.	<i>Les facteurs de risques psychosociaux</i> .....	22
3.2.1.	Le rapport Gollac.....	22
3.2.2.	Résultats : l'enquête sur les conditions de travail .....	24
3.3.	<i>Les facteurs sous-jacents aux risques psychosociaux</i> .....	25
CONCLUSION	.....	25
<b>PARTIE 2 : MANAGEMENT ET PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX EN ENTREPRISE .....</b>		<b>26</b>
INTRODUCTION.....		26
CHAPITRE IV.    LA PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX .....		26
4.1.	<i>Qu'est-ce que la prévention ?</i> .....	26
4.1.1.	Définition .....	26
4.1.2.	Les actions de prévention .....	26
4.2.	<i>La démarche de prévention</i> .....	27
4.2.1.	Principes et mise en place de la démarche .....	27
4.2.2.	Les acteurs de la prévention des RPS.....	29
4.3.	<i>Synthèse du management de la démarche de prévention des RPS</i> .....	31
CHAPITRE V.    L'IMPORTANCE DU ROLE DE MANAGER .....		33
5.1.	<i>La fonction de manager</i> .....	33
5.1.1.	Qu'est-ce qu'un manager ?.....	33
5.1.2.	Quelles sont ses missions ?.....	33
5.2.	<i>Les style de managements (Nicolas E, 2014)</i> .....	35
5.2.1.	Avant-propos .....	35
5.2.2.	Les styles de management selon Likert .....	35
5.2.3.	Le management situationnel d'Hersey et Blanchard .....	36
5.3.	<i>Le manager, un acteur de la prévention des risques psychosociaux</i> .....	39
5.3.1.	L'évidence de l'implication du manager .....	39
5.3.2.	Le manager, seul responsable de ses pratiques managériales ?.....	40
CHAPITRE VI.    LES CAPACITES D'ACTION DES MANAGERS DANS LA PREVENTION DES RPS.....		41
6.1.	<i>Quelles actions les managers peuvent engager dans la démarche de prévention ?</i> .....	41
6.1.1.	Comment agir au quotidien ? .....	41
6.1.2.	Sortir de la stigmatisation du stress au travail .....	41
6.1.3.	La formation comme leviers d'actions .....	42
6.2.	<i>Les limites de la formation des managers</i> .....	44
6.2.1.	Une formation à approfondir.....	44
6.2.2.	Une formation non applicable .....	45
CONCLUSION	.....	46
<b>PARTIE 3 : ETUDE DE CAS : LE ROLE DU MANAGER DANS LA PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX, QUELLE REALITE ? .....</b>		<b>48</b>

INTRODUCTION.....	48
CHAPITRE VII. METHODOLOGIE.....	48
7.1. Périmètre d'étude.....	48
7.2. Procédure.....	48
7.2.1. Rédaction du questionnaire.....	49
7.2.2. Plan et accessibilité.....	49
7.1.1. Participants.....	49
CHAPITRE VIII. PRESENTATION DES RESULTATS.....	50
8.1. Traitements statistiques.....	50
8.2. Présentation de l'échantillon.....	50
8.3. Analyse des résultats.....	52
8.4. Discussion et conclusion.....	60
CHAPITRE IX. PLAN D' ACTIONS.....	62
9.1. Analyse statistique approfondie.....	62
9.2. Propositions d'actions « terrain ».....	64
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>65</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>68</b>
<b>TABLES DES FIGURES ET DES TABLEAUX.....</b>	<b>74</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>75</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>78</b>
<b>ANNEXE I : CARTE NEUROPSYCHIQUE DU CERVEAU SIMPLIFIEE (GENEP, 2004).....</b>	<b>I</b>
<b>ANNEXE II : LES 10 PROPOSITIONS DU RAPPORT « BIEN ETRE ET EFFICACITE » (LACHMANN ET AL, 2010).....</b>	<b>III</b>
<b>ANNEXE III : ETAPES DE L'EVALUATION DES FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET EXEMPLES D'OUTILS PUBLIES PAR L'INRS (INRS, 2017D).....</b>	<b>IV</b>
<b>ANNEXE IV : QUESTIONNAIRE « MANAGEMENT ET PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ».....</b>	<b>V</b>
<b>ANNEXE V : RESULTATS DU QUESTIONNAIRE.....</b>	<b>IX</b>
<b>ANNEXE VI : MATRICE DE PRIORISATION POUR EFFECTUER DES TABLEAUX CROISES DYNAMIQUES.....</b>	<b>XIV</b>
<b>ANNEXE VII : L'OUTIL DISC (PERFORMA, 2019).....</b>	<b>XV</b>

# Annexes

---

## Annexe I : Carte neuropsychique du cerveau simplifiée (GENep, 2004)





**Annexe II : Les 10 propositions du rapport « Bien être et efficacité » (Lachmann et al, 2010).**

**1. L'implication de la direction générale et de son conseil d'administration est indispensable.**

L'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés.

**2. La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas.**

Les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé.

**3. Donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail.**

Restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail.

**4. Impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé.**

Le dialogue social, dans l'entreprise et en dehors, est une priorité.

**5. La mesure induit les comportements.**

Mesurer les conditions de santé et sécurité au travail est une condition du développement du bien-être en entreprise.

**6. Préparer et former les managers au rôle de manager.**

Affirmer et concrétiser la responsabilité du manager vis-à-vis des équipes et des hommes.

**7. Ne pas réduire le collectif de travail à une addition d'individus.**

Valoriser la performance collective pour rendre les organisations de travail plus motivantes et plus efficaces.

**8. Anticiper et prendre en compte l'impact humain des changements.**

Tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement.

**9. La santé au travail ne se limite pas aux frontières de l'entreprise.**

L'entreprise a un impact humain sur son environnement, en particulier sur ses fournisseurs.

**10. Ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes.**

Accompagner les salariés en difficulté.

### Annexe III : Etapes de l'évaluation des facteurs de risques psychosociaux et exemples d'outils publiés par l'INRS (INRS, 2017d)

Etapes	Description	Outils associés
<b>1° Préparer la démarche de prévention</b>	Impliquer les acteurs ayant participé à l'évaluation des autres risques professionnels, en veillant à la pluridisciplinarité Collecter les données et indicateurs sur les RPS Définir le périmètre des unités de travail le plus approprié	ED 6012 : Dépister les risques psychosociaux des indicateurs pour vous guider
<b>2° Evaluer les facteurs de RPS</b>	Inventorier les facteurs de RPS dans les unités de travail Analyser les conditions d'exposition des salariés Transcrire cette évaluation dans le document unique	ED 6140 : Evaluer les facteurs de risques psychosociaux l'outil RPSS-DU ED 6011 : Stress au travail : les étapes d'une démarche de prévention ED 6070 : Prévention des RPS : et si vous faisiez appel à un consultant ?
<b>3° Définir un plan d'action</b>	Proposer des actions d'amélioration Prioriser et planifier ces actions Reporter ces actions de prévention dans le document unique Définir les moyens nécessaires à la réalisation du plan d'actions	ED 6011 : Stress au travail : les étapes d'une démarche de prévention ED 6140 : Evaluer les facteurs de risques psychosociaux l'outil RPSS-DU
<b>4° Mettre en œuvre le plan d'actions</b>	Implanter les actions Piloter la mise en œuvre des actions	ED 6011 : Stress au travail : les étapes d'une démarche de prévention
<b>5° Réévaluer les facteurs de risques psychosociaux</b>	Définir des indicateurs de suivi et en vérifier l'évolution Réévaluer les facteurs de risques et l'exposition des salariés Actualiser le document unique Réexaminer le plan d'actions précédent	ED 6011 : Stress au travail : les étapes d'une démarche de prévention ED 6012 : Dépister les risques psychosociaux. Des indicateurs pour vous guider ED 6140 : Evaluer les facteurs de risques psychosociaux

## Annexe IV : Questionnaire « Management et prévention des risques psychosociaux »

### Management et prévention des risques psychosociaux (RPS)

**\*Obligatoire**

**1. Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ? \***

*Une seule réponse possible.*

- Industrie
- Commerce
- Construction
- Services marchands
- Transport et entreposage
- Etablissements de santé
- Autre : \_\_\_\_\_

**2. Quel est le nombre de salariés dans votre entreprise ?**

*Une seule réponse possible.*

- Inférieur à 10 salariés
- Entre 10 et 49 salariés
- Entre 50 et 249 salariés
- Supérieur à 249 salariés

**3. Sur une échelle de 0 à 5, évaluez les paramètres suivants dans l'augmentation de la probabilité d'être dans une situation de stress au travail (0 pas d'importance, 5 très important) \***

*Une seule réponse possible par ligne.*

	0	1	2	3	4	5
Les exigences du travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les exigences émotionnelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'autonomie et les marges de manœuvres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les rapports sociaux, les relations au travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les conflits de valeurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'insécurité économique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4. Avez-vous déjà entendu parler des risques psychosociaux dans votre entreprise ? \***

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

**5. Selon vous, quel est votre niveau de connaissance sur les risques psychosociaux ? \***

*Une seule réponse possible.*

- Très bon
- Bon
- Moyen
- Faible

**6. Existe-t-il une démarche de prévention des RPS dans votre entreprise ? \***

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

**7. Si non, savez-vous pourquoi ?**

*Une seule réponse possible.*

- Manque de ressources
- Manque de connaissances
- Pas de problématique dans l'entreprise
- Démarche non initiée par la direction
- Autre

**8. Qui pilote cette démarche ? \***

*Une seule réponse possible.*

- La direction
- Les préventeurs (service HSE, SSE...)
- Les ressources humaines
- Les instances médicales (médecin du travail, infirmier(e))
- Les managers
- Les instances représentatives du personnel (CE, CSE, CHSCT, syndicats...)
- Une ressource extérieure
- Groupe(s) de travail interdisciplinaire
- Pas de démarche engagée dans l'entreprise
- Je ne sais pas
- Autre

**9. Encadrez-vous des collaborateurs ? \***

*Une seule réponse possible.*

- Oui *Après avoir répondu à la dernière question de cette section, passez à la question 11.*
- Non *Après avoir répondu à la dernière question de cette section, cessez de remplir ce formulaire.*

**10. Si oui, combien de personnes encadrez-vous ?**

## Les actions managériales dans la prévention des RPS

Cette partie du questionnaire s'attache plus particulièrement à analyser vos actions de managers dans la prévention des RPS.

### 11. Encadrez-vous des managers ? \*

*Une seule réponse possible.*

- Oui  
 Non

### 12. Participez-vous à la démarche de prévention des RPS dans votre entreprise ? \*

*Une seule réponse possible.*

- Oui  
 Non

### 13. Si non, pourquoi ?

*Une seule réponse possible.*

- Ce n'est pas mon rôle  
 Je ne suis pas formé(e)  
 Je ne m'en sens pas capable  
 Il n'y a pas de démarche engagée dans l'entreprise

### 14. Quel est votre avis face à ces affirmations ?

*Une seule réponse possible par ligne.*

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
Un peu de stress c'est motivant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les risques psychosociaux ne touchent que les salariés les plus fragiles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le stress fait partie du métier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La prévention des RPS c'est compliqué et ça prend du temps	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S'il y a des conflits entre les personnes c'est parce qu'elles ont des caractères incompatibles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le stress c'est dans la tête	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les RPS ne concernent que l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ne pas parler des RPS évite les problèmes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**15. Quelle est la fréquence de ces actions avec vos collaborateurs ?**

*Une seule réponse possible par ligne.*

	Toujours	Souvent	Parfois	Jamais
Vous définissez les objectifs attendus et les moyens pour les atteindre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous faites des points réguliers sur l'état d'avancement du travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous faites des points réguliers sur les points bloquants et les difficultés rencontrées	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En cas d'augmentation de la charge de travail, vous cherchez une solution commune avec vos collaborateurs pour répartir le travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous écoutez et prenez en compte le point de vue de vos collaborateurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous faites preuve de reconnaissance envers les collaborateurs pour le travail effectué	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous laissez libre le choix des méthodes pour atteindre les objectifs fixés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous êtes disponible et à l'écoute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16. Pensez-vous avoir besoin d'une formation sur la prévention des risques psychosociaux ?**

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non    *Après avoir répondu à la dernière question de cette section, cessez de remplir ce formulaire.*

**17. Si oui, quelles thématiques devraient être abordées en priorités ?**

*Plusieurs réponses possibles.*

Les exigences du travail : en lien avec le travail sous pression, les contraintes de rythme, la difficulté de concilier la vie professionnelle et privée, l'exigence de compétences élevées

Les rapports sociaux, les relations au travail qui couvrent les relations avec les collègues, la hiérarchie ; tout comme la reconnaissance du travail

L'autonomie et les marges de manoeuvres, qui désignent la possibilité d'être acteur dans son travail, de participer aux décisions, d'utiliser ses compétences et se s'épanouir dans son travail

Les exigences émotionnelles, liées par exemple à la nécessité de devoir cacher ou maîtriser ses émotions face à la clientèle ou à un public en difficulté

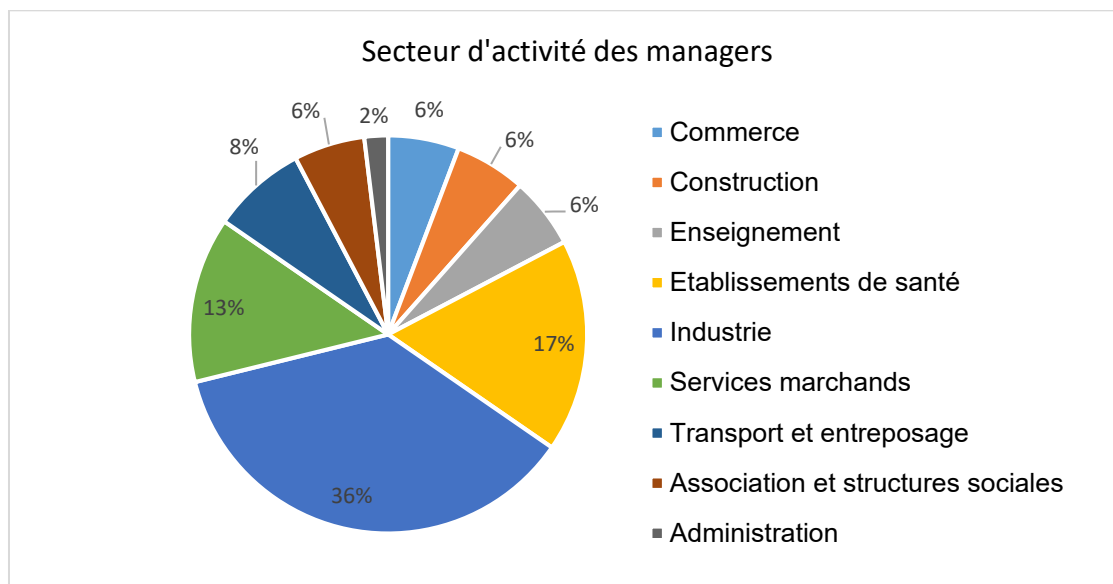
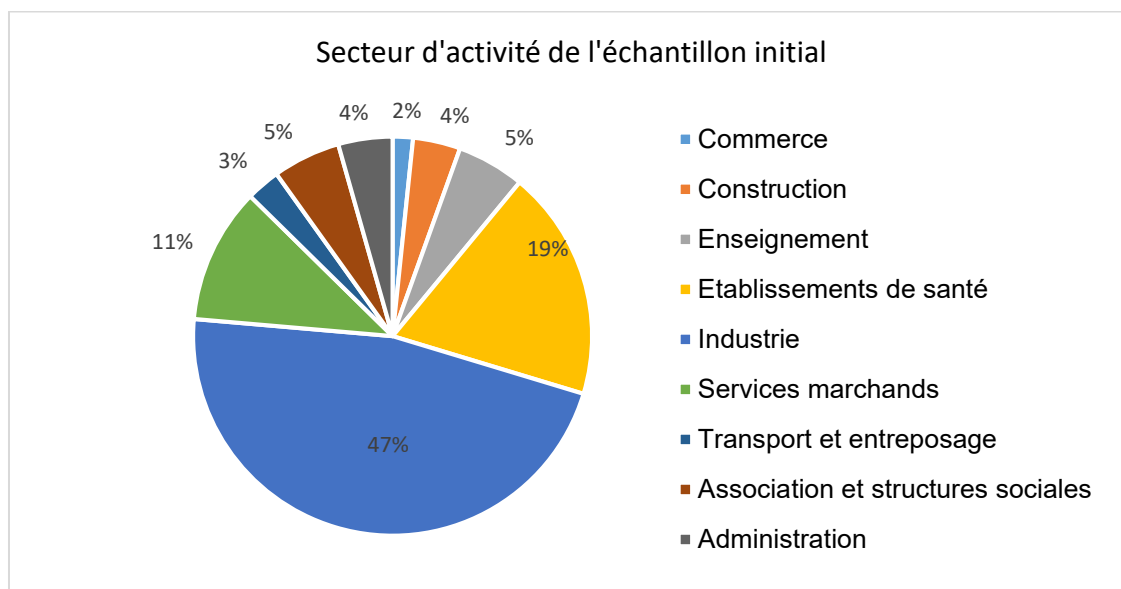
Les conflits de valeurs qui désignent une situation où l'on demande à une personne d'agir en contradiction avec ses valeurs professionnelles ou personnelles

L'insécurité économique qui inclut le risque de perdre son emploi et les changements non maîtrisés de la tâche ou des conditions de travail

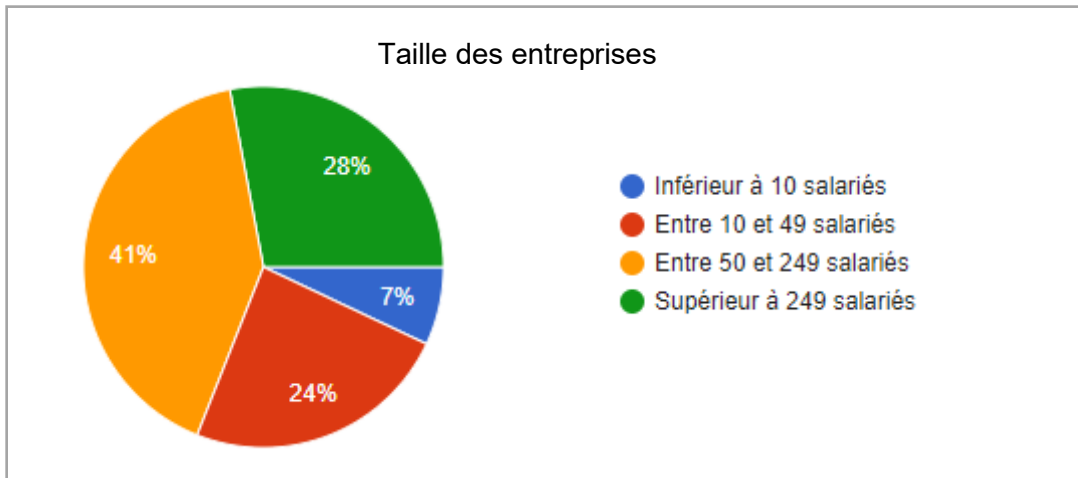
## Annexe V : Résultats du questionnaire

### 1. Quelle est le secteur d'activité de votre entreprise ?

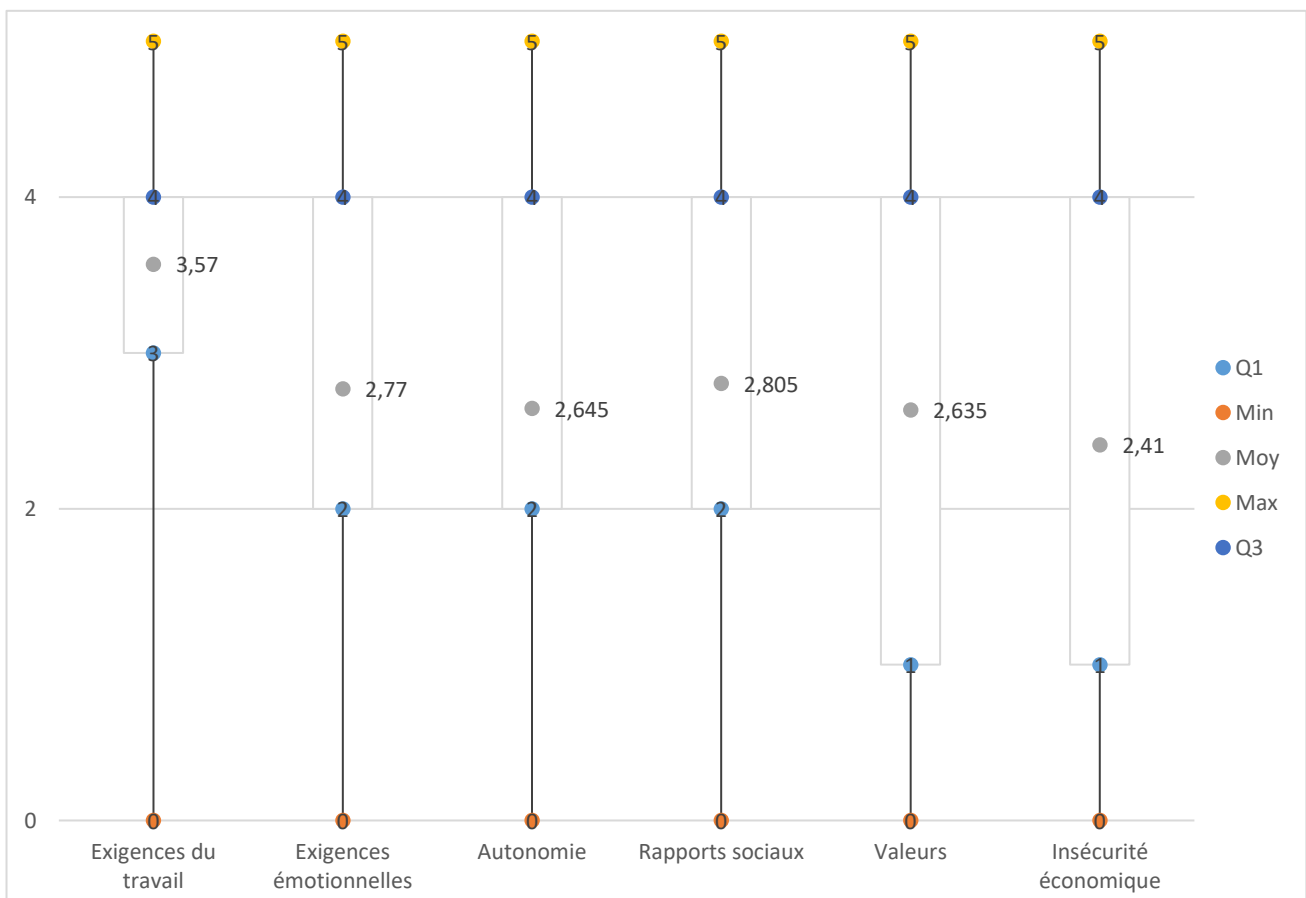
---



## 2. Quel est le nombre de salariés dans votre entreprise ?



## 3. Sur une échelle de 0 à 5 évaluez les paramètres suivants dans l'augmentation de la probabilité d'être dans une situation de stress au travail (0 Pas important, 5 très important)





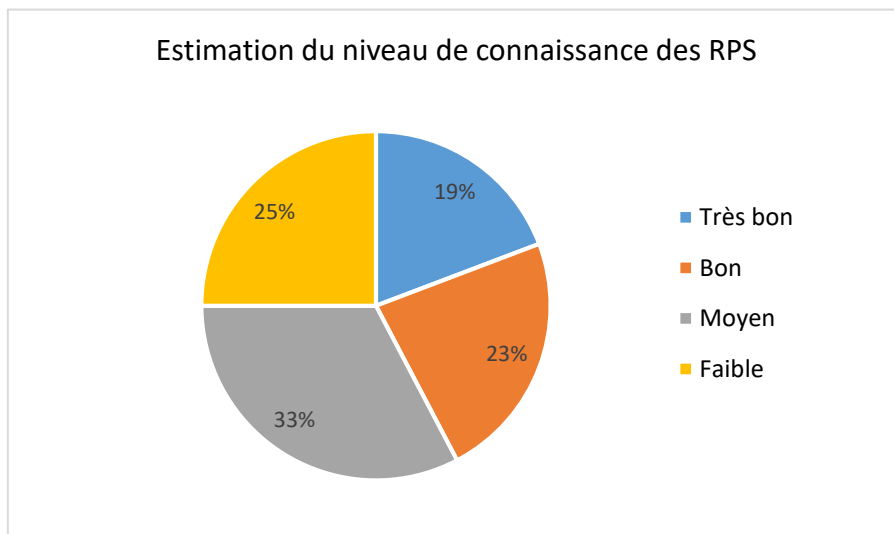
**4. Avez-vous déjà entendu parler des risques psychosociaux dans votre entreprise ?**

---

- Oui : 69,2 %
- Non : 30,8 %

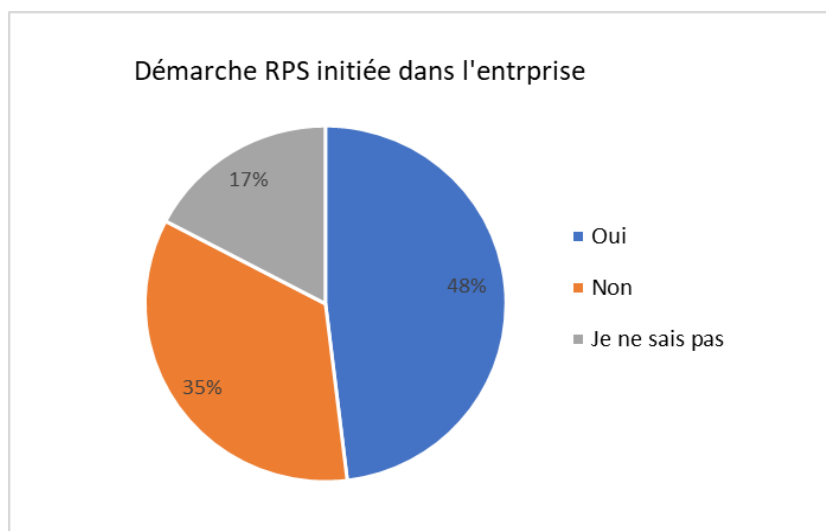
**5. Selon, vous quel est votre niveau de connaissance sur les risques psychosociaux ?**

---



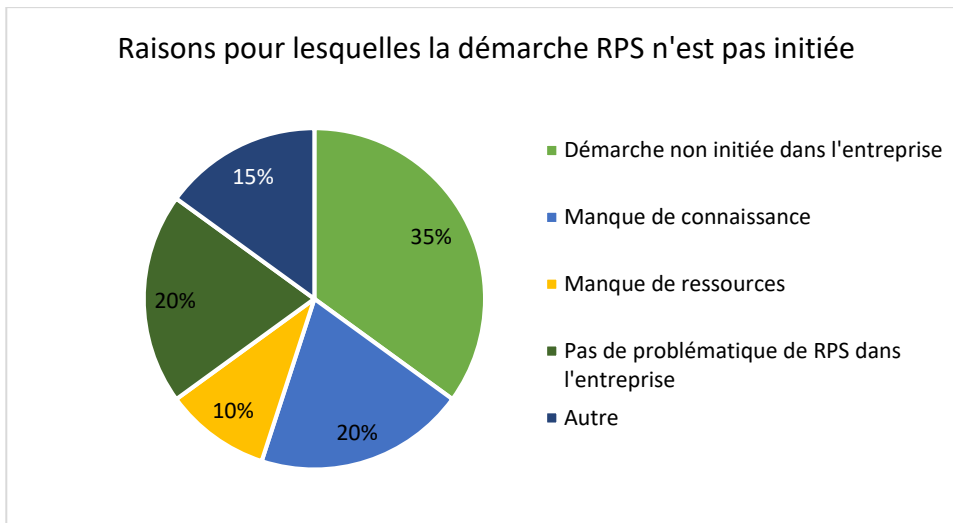
**6. Existe-t-il une démarche de prévention des RPS dans votre entreprise ?**

---



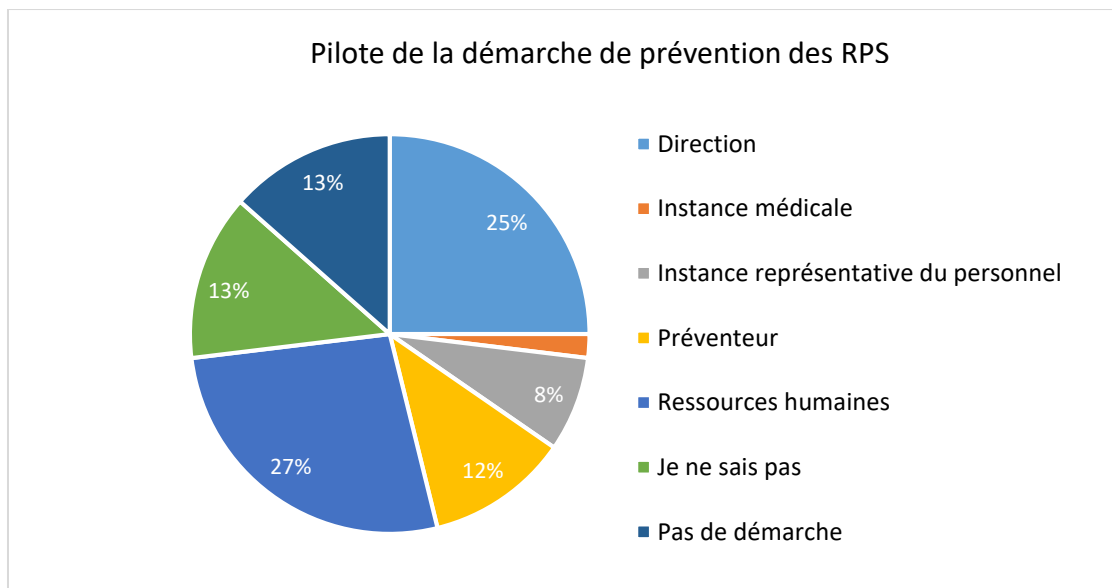
## 7. Si non, savez-vous pourquoi ?

---



## 8. Qui pilote cette démarche ?

---



## 9. Encadrez-vous des collaborateurs ? \* question ayant permis de redéfinir l'échantillon initiale pour répondre à la problématique du mémoire

---

- Oui : 26% (52/200)
- Non : 74% (149/200)

## 10. Si oui combien de personnes encadrées vous ? \*

---

\*Question ouverte : 23 réponses différentes sur le nombre de personnes encadrées (de 1 à 300), les données ont été triées selon le nombre de personnes ayant répondu, exemple : 6 personnes déclarent gérer une seule personne.

Nombre de réponses	6	7	4	3	2	2	4	1	1	2	1	2	1	2	1	4	2	1	1	1	1	1	2
Nombre de personnes encadrées	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	15	16	17	18	20	30	35	68	115	140	150	300

- Médiane : 7

## 11. Encadrez-vous des managers

---

- Oui : 38,5% (32/52)
- Non : 61,5% (20/52)

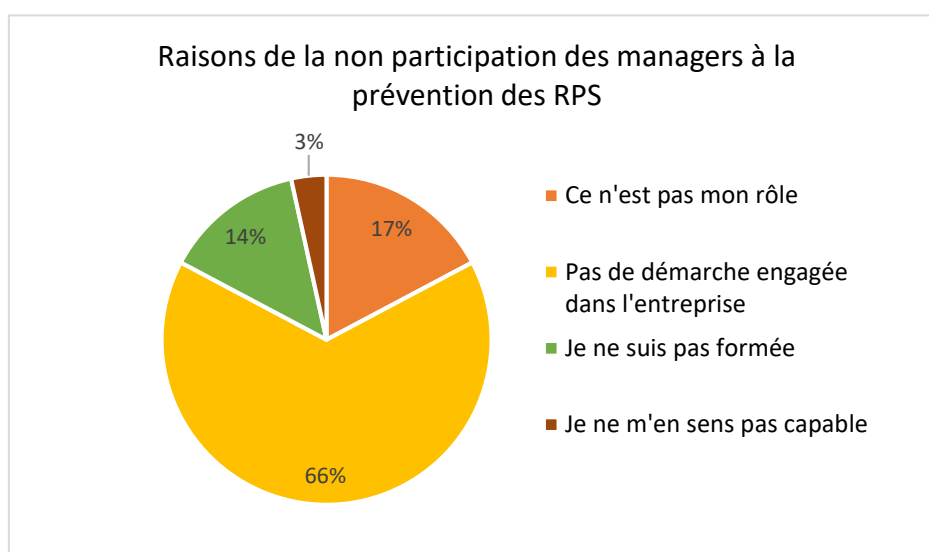
## 12. Participez-vous à la démarche de prévention des RPS dans votre entreprise ?

---

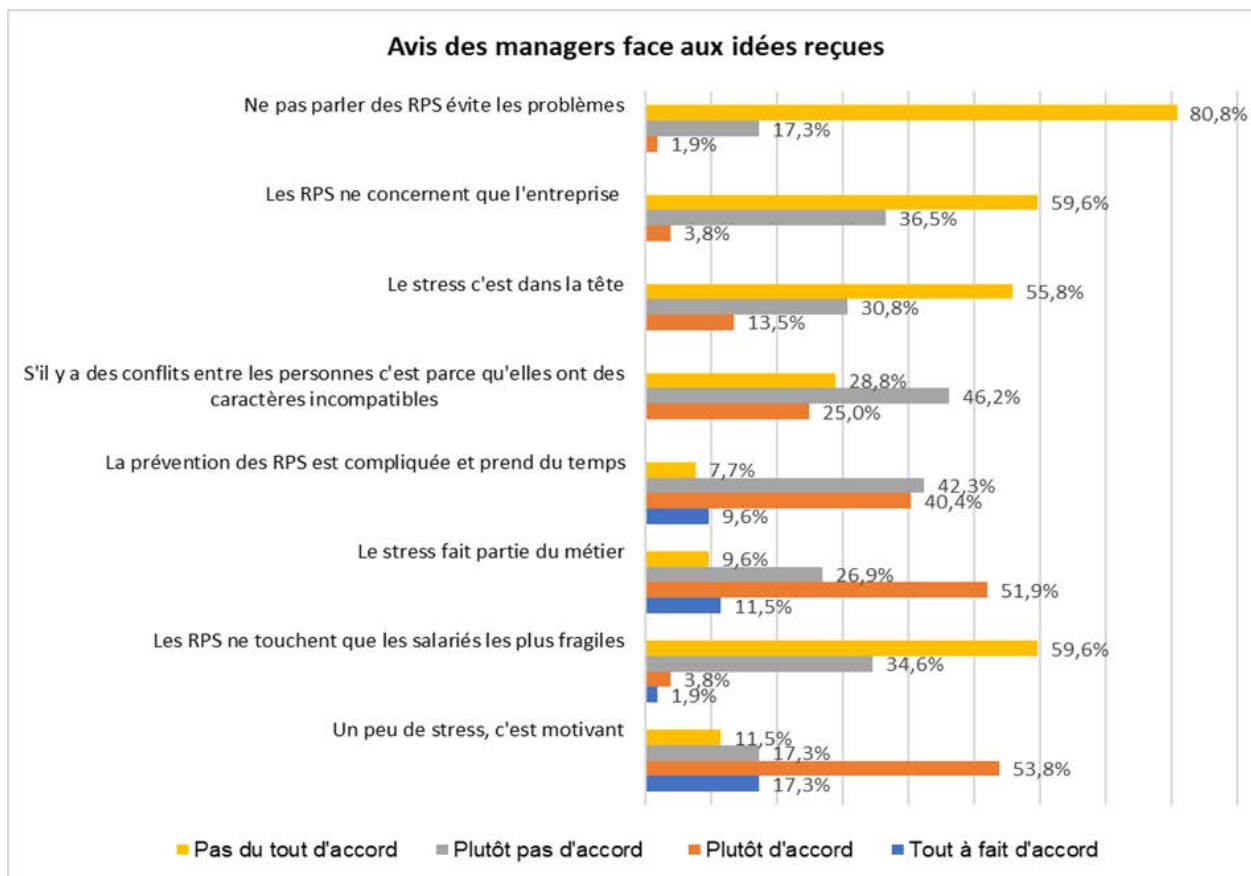
- Oui : 44,3% (23/52)
- Non : 55,7% (29/52)

## 13. Si non, pourquoi ?

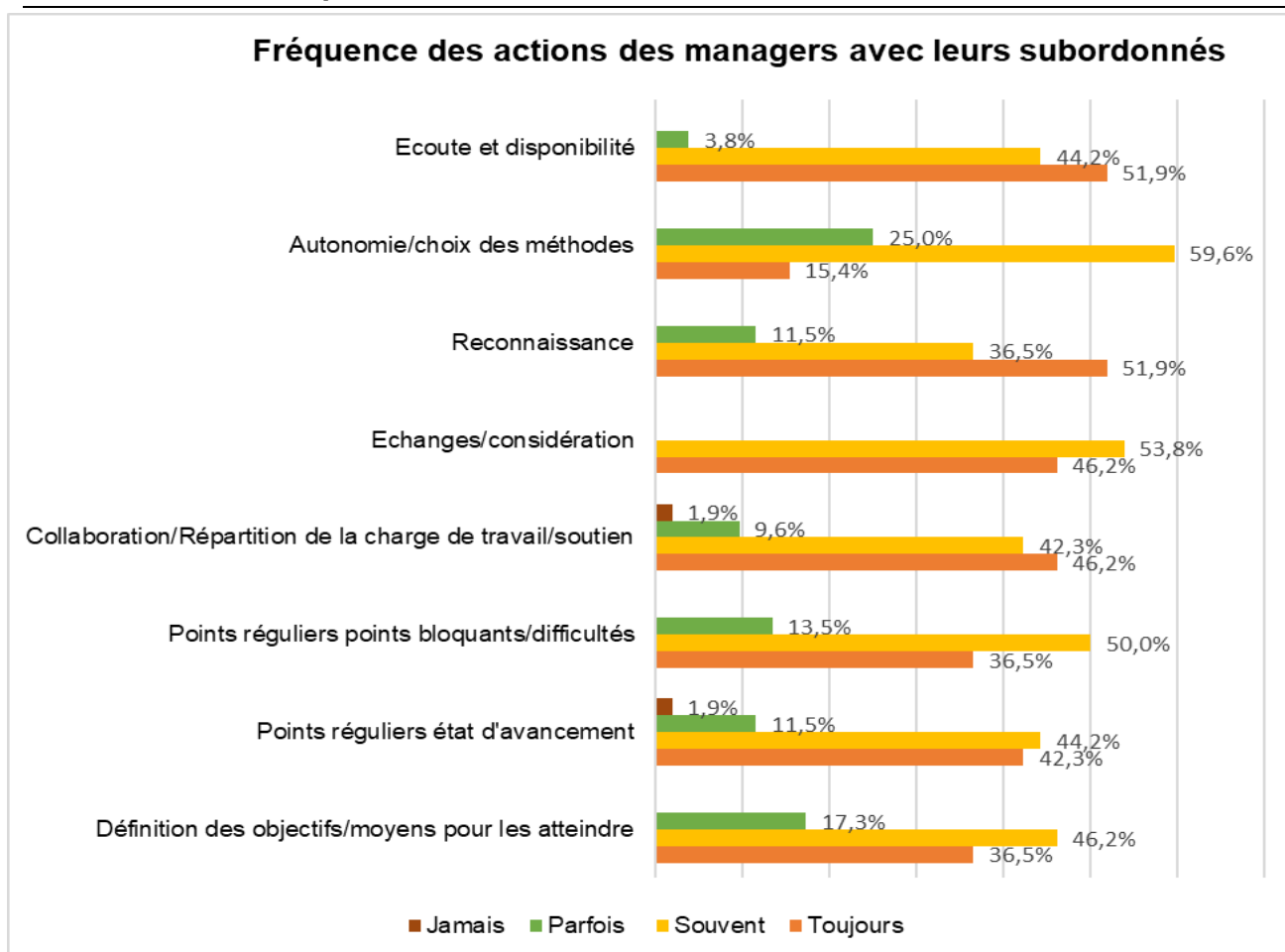
---



## 14. Quel est votre avis face à ces affirmations



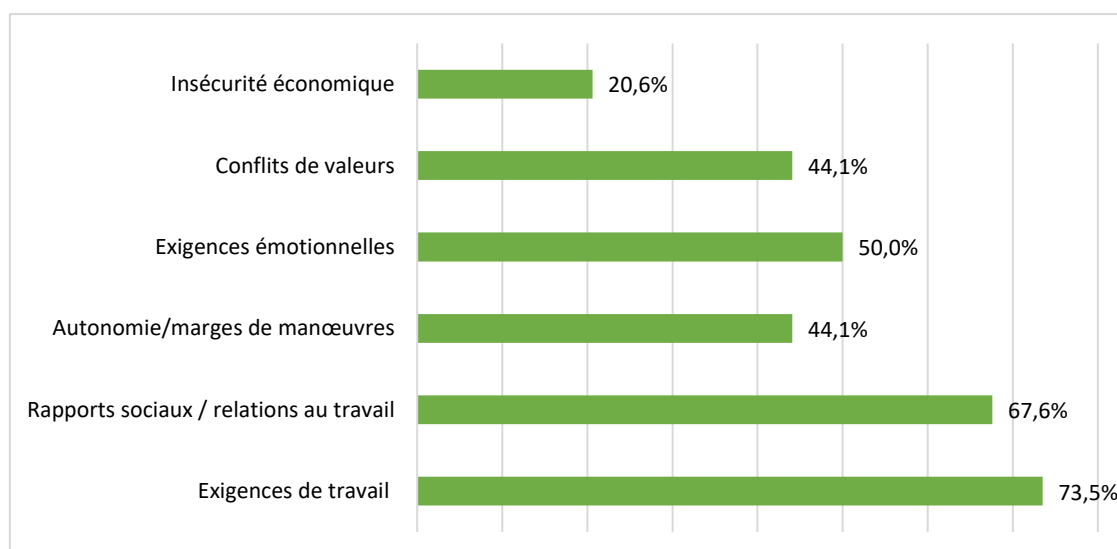
## 15. Quelle est la fréquence de ses actions avec vos collaborateurs



## 16. Pensez-vous avoir besoin d'une formation sur la prévention des risques psycho-sociaux ?

- Oui : 57,7%
- Non : 42,3 %

## 17. Si oui, quelles thématiques devraient être abordées en priorité ?



## Annexe VI : Matrice de priorisation pour effectuer des tableaux croisés dynamiques

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13
		Secteur	Nb de salariés	Situations de stress	RPS entendus en entreprise	Estimation connaissances RPS	Existence Démarche RPS	Pilote	Encadrement	Manager de managers	Participation	Idées reçues	Pratiques	Besoin en formation
Q1	Secteur		0	2	2	2	2	1	0	0	0	0	0	0
Q2	Nb de salariés			2	2	1	3	2	0	0	0	0	0	2
Q3	Situations de stress				2	3	3	0	4	3	0	3	3	2
Q4	RPS entendus en entreprise					0	4	0	4	3	0	3	3	1
Q5	Estimation connaissances RPS						3	0	4	3	0	4	4	4
Q6	Existence démarche RPS							3	3	2	2	3	0	2
Q7	Pilote								3	2	0	0	0	0
Q8	Encadrement									2	4	4	4	4
Q9	Manager de managers										3	3	3	3
Q10	Participation											0	3	3
Q11	Idées reçues												4	4
Q12	Pratiques													4
Q13	Besoin en formation													

### Légende

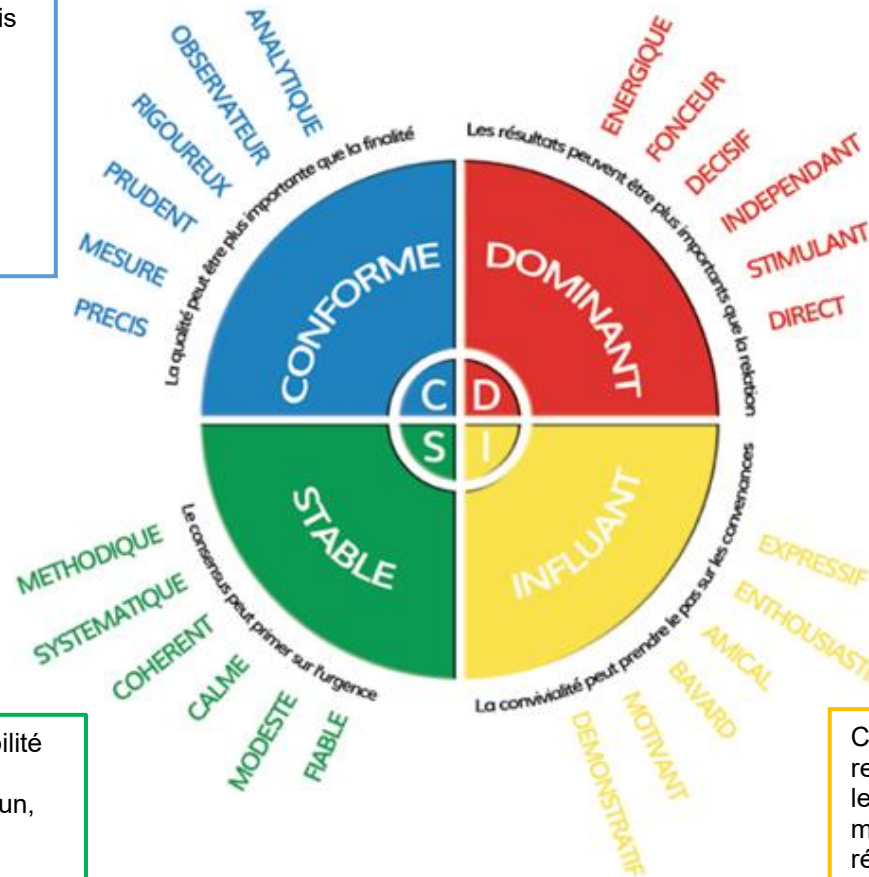
Priorisation	
0	Non pertinent
1	Peu pertinent
2	Neutre
3	Plutôt pertinent
4	Très pertinent

N° du questionnaire (voir Annexe IV)	N°Matrice	Reformulation de la question initiale
Q1	1	Secteur
Q2	2	Nb de salariés
Q3	3	Situations de stress
Q4	4	RPS entendus en entreprise
Q5	5	Connaissance
Q6	6	Démarche
Q8	7	Pilote
Q9	8	Encadrement
Q11	9	Manager de managers
Q12	10	Participation
Q13	11	Idées reçues
Q15	12	Pratiques
Q16	13	Besoin en formation

## Annexe VII : L'outil DISC (Performa, 2019)

Motivé par la qualité des réalisations, le respect de la bonne manière de faire, la prise en compte des informations mais ne voyant pas l'intérêt d'ajouter de la chaleur dans sa communication.

*J'indique précisément ce que je comprends et ce j'attends  
Je rappelle les faits et les données  
Je demande des informations*



Centré sur l'action, l'énergie et l'attente des résultats mais peu enclin au consensus.

*Je donne les directives  
Je décide  
Je tranche  
Je conforte*

Laissant le temps au temps, la possibilité à chacun de s'exprimer et avançant méthodiquement vers l'objectif commun, mais réfractaire à l'urgence et au changement

*J'écoute les autres  
J'invite chacun à s'exprimer  
Je cherche à concilier les points de vue*

Centré sur l'optimisme, l'envie de rencontrer de nouvelles personnes et de leur communiquer son enthousiasme, mais peu porté sur le détail des réalisations.

*Je cherche à convaincre  
Je communique beaucoup  
Je fais part de mon ressenti*

## **MANAGEMENT ET PREVENTION DES RISQUE PSYCHOSOCIAUX : QUEL EST LE ROLE DU MANAGER DANS LA PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ?**

Les **risques psychosociaux** (RPS) se caractérisent par des variables individuelles, collectives et organisationnelles. L'employeur est responsable de leur évaluation par la mise en place d'une démarche de **prévention** adaptée. Cette dernière implique de nombreux acteurs internes et externes à l'entreprise, dont le **manager** qui, par sa fonction, doit répondre aux attentes de la direction mais aussi à celles de ses subordonnés. Ainsi, le manager se trouve au cœur des exigences de travail, c'est pourquoi nous nous interrogeons sur son rôle dans la démarche de prévention des RPS. Afin de répondre à cette problématique, la première partie de ce mémoire permet de définir les RPS grâce aux modèles théoriques, ainsi que ses impacts sanitaires et économiques. La deuxième partie développe la place du manager dans la prévention des RPS, centrée sur ses capacités d'action grâce aux **pratiques managériales** adaptées et aux **formations** ciblées. Si en théorie le manager a un rôle déterminant de préventeur, nous constatons également qu'il n'en a pas toujours conscience, notamment par manque de ressources adaptées. Ainsi, la dernière partie nous permet d'analyser la connaissance, les comportements, et les besoins des managers dans la prévention des RPS. Pour cela, une étude quantitative a été réalisée via un questionnaire soumis au volontariat. Suite à l'analyse, la majorité des managers interrogés ne sont pas impliqués dans une démarche de prévention, pour autant ils ont parfaitement conscience des enjeux, sont ouverts au dialogue social et ont besoin de formation dans le domaine.

Mots clés : Risques psychosociaux, prévention, manager, pratiques managériales, formations

---

## **PSYCHOSOCIAL RISK MANAGEMENT AND PREVENTION: WHAT IS THE MANAGER'S ROLE IN PREVENTING PSYCHOSOCIAL RISKS?**

**Psychosocial risks** (PSR) are characterized by different individual, collective and organizational factors. The employer is responsible for their evaluation by setting up an adapted **prevention** approach. Thereof implies many internal and external actors to the company, in which the manager who, because of his function, must meet the expectations of management but also those of his subordinates. Thus, the **manager** is at the heart of work requirements, that's why we are questioning about his role in psychosocial risks prevention. In order to answer this problematic, the first part of this dissertation allows to define PSR through theoretical models, as well as its health and economic impacts. The second part develops the manager's position in PSR prevention based on his action abilities thanks to adapted **managerial practices** as well as targeted **training**. If in theory, manager has a determinant role in prevention, we also find that he is not always aware of it especially, due to lack of appropriate resources. Thus, the last part allows us to analyze managers knowledge, attitudes, and needs in the prevention of the RPS. For this, a quantitative study was carried out through a voluntary questionnaire. Following the analysis, majority of managers questioned are not involved in a prevention approach, as far they are fully aware of the issues, are open to social dialogue and need training in the field. In addition, the main cause of the margin limit in the prevention of PSR is organizational.

Key words: Psychosocial risks, prevention, manager, managerial practices, training