Chapitre19 Prévenir et gérer les risques psychosociaux

RÉFÉRENTIEL

|  |  |
| --- | --- |
| Compétence | Savoirs associés |
| La gestion des risques psychosociaux | Les indicateurs sociaux ; les facteurs et les signes de stress au travail ; la gestion du stress au travail ; la gestion des comportements critiques dans le respect des contraintes légales et réglementaires |

Missions

**Mission 1 Analyser un tableau de bord social, les manifestations du stress et les conséquences pour l’entreprise**

1. Calculez la répartition en pourcentage des salariés à temps plein et à temps partiel, le taux de salariés en CDD et en CDI et les taux d’absentéisme et de turn-over pour l’année N.

Taux d’absentéisme =

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Taux d'absentéisme** | **N–2** | **N–1** | **N** |
| 7,98 % | 9,04 % | 10,64 % |

Taux de turn-over : =

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Taux de turn-over** | **N–2** | **N–1** | **N** |
|  | 10 % | 21,43 % |

2. Commentez l’évolution des indicateurs du tableau de bord.

En trois ans, l’effectif a diminué de 20 %. Sur cette même période, le taux de fréquence des accidents du travail a presque doublé et dépasse la moyenne du secteur. Le taux de gravité des accidents du travail est sensiblement le même.

Les femmes sont largement majoritaires dans l’équipe, l’effectif se concentre essentiellement sur les tranches d’âge 18-40 ans.

Le nombre d’heures théorique diminue proportionnellement à la baisse de l’effectif.

On remarque une augmentation progressive du taux d’absentéisme (+2,62 points) et parallèlement un taux de turn-over qui a plus que doublé.

Ces évolutions révèlent un problème au niveau de la gestion de l’équipe. Il semble y avoir des difficultés à fidéliser les collaborateurs (turn-over), l’absentéisme peut révéler un problème de motivation et/ou d’implication, la recrudescence des accidents du travail peut être interprétée comme une preuve de négligence dans l’application des règles de sécurité.

3. Comparez la situation de l’UC avec la moyenne nationale.

À raison de 7 heures de travail par jour, pour les 12 collaborateurs, on parvient à (1 680 / 7) / 12 = 20 jours d’absence en moyenne par an, ce qui dépasse la moyenne nationale de 17,2 jours en 2017.

Le taux d’absentéisme de 10,64 % est largement supérieur au niveau national qui est de 4,72 %, ainsi qu’à la région Occitanie qui est pourtant supérieure à la moyenne.

4. Précisez les informations supplémentaires nécessaires pour affiner la comparaison.

Pour aller plus loin dans l’analyse, il faudrait disposer de l’information concernant la répartition des absences en fonction de l’ancienneté, entre hommes et femmes, par tranche d’âge, ainsi que la durée moyenne des absences.

**Mission 2 Analyser les causes**

5. Relevez les facteurs générant les absences des salariés au sein de l’UC.

* Une trop forte pression managériale centrée sur les performances (Marina).
* Une mauvaise organisation du temps de travail (Michèle) qui perturbe la vie privée du salarié.
* Un manque de reconnaissance et d’autonomie dans le travail (Noémie).
* Les accidents du travail (Lazare).
* La démotivation (Fulgencio).

6. Identifiez les types de risques psychosociaux auxquels ont été exposés les salariés de Destockshop.

Les salariés des Destockshop sont exposés à différentes catégories de risques psychosociaux :

* le stress généré par des objectifs difficiles à atteindre et une organisation du travail défaillante ;
* des violences internes du fait des humiliations que M. Tostas leur faisait subir (harcèlement moral) ;
* les violences externes constituées par le mécontentement des clients et les conflits qu’il occasionne.

7. Citez les conséquences des risques psychosociaux pour les salariés d’une part et pour l’UC d’autre part.

Les RPS ont des répercussions sur la santé physique et mentale des salariés. Ces répercussions génèrent des absences qui désorganisent l’entreprise et augmentent le stress des personnes en activité. L’ambiance de travail s’en trouve dégradée, ce qui peut altérer les performances de l’UC et son image.

**Mission 3 Gérer le stress**

8. Rappelez les obligations légales de l’employeur en matière de prévention des risques psychosociaux.

Au même titre que les autres risques professionnels, le manager doit prendre en compte les RPS. Il doit les évaluer et planifier des mesures de prévention adaptées, en privilégiant les mesures collectives susceptibles de les éviter au plus tôt.

Le manager a une obligation de résultat et pas simplement de moyens.

9. Proposez des actions managériales pour mettre en œuvre les préconisations de l’INRS au sein de Destockshop.

Les actions de prévention doivent être orientées sur le contenu du travail et son organisation.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Axes d’action** | **Exemple au sein de l’UC** | **Personnel concerné** |
| Évaluer la charge de travail | Prendre en compte des critères quantitatifs mais aussi qualitatifs pour organiser le travail (les objectifs trop élevés de prise en charge de clients en caisse négligent la qualité de la relation client). | Marina |
| Donner de l’autonomie aux salariés | Laisser l’initiative de certaines tâches aux salariés (planning de présence) et contrôler la conformité par rapport aux contraintes de l’UC. | Noémie |
| Soutenir les collaborateurs | Accompagner les collaborateurs sur le terrain et ne pas se contenter de donner des ordres. | Lazare |
| Témoigner de la reconnaissance | Féliciter les salariés pour leur travail, leur implication. | Noémie |
| Donner du sens au travail | Faire vivre au quotidien les valeurs de l’enseigne | Fulgencio |
| Agir face aux agressions externes | Soutenir le personnel en mettant en place des procédures de gestion des clients mécontents ou difficiles. | Lazare |
| Communiquer sur les changements | Former les collaborateurs aux nouveaux outils. | Lazare |
| Faciliter la conciliation travail et vie privée | Prendre en compte les situations personnelles dans le cadre de l’organisation du travail (ouverture/fermeture du magasin, choix du jour de repos dans la mesure du possible). | Michèle |
| Bannir toute forme de violence | Recadrer les salariés à l’abri des regards des clients et des autres salariés. | Marina |

Entraînement

**Exercice 1**

1. Relevez les symptômes ressentis par Léopold et par Julia et identifiez le type de syndrome développé par chacun d’eux en effectuant une recherche documentaire sur le « burnout » et le « workaholisme ».

*Pour le corrigé, on peut consulter les articles suivants :*

* <http://www.inrs.fr/risques/epuisement-burnout/ce-qu-il-faut-retenir.html>
* <https://pro.orange.fr/actualites/workaholic-comment-detecter-la-dependance-et-s-en-sortir-CNT000000JCJju.html>

Analyse des cas

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Salariés** | **Symptômes** | **Syndromes** |
| Léopold | * Mauvaise humeur * Maux de tête * Surcharge de travail qu’il s’impose * Hyperactivité * Dépendance au téléphone * Négligence dans les relations familiales | Workaholic  Dépendance au travail (bourreau de travail) |
| Julia | * Isolement * Sentiment d’incompétence * Crise de larmes * Désengagement, perte de sens | Épuisement professionnel, burnout |

2. Proposez des actions managériales personnalisées pour remédier à chacune de ces situations.

|  |  |
| --- | --- |
| **Salariés** | **Actions managériales** |
| Léopold | * Mise en place d’un agenda de travail avec gestion des urgences et des priorités (matrice Eisenhower) qui permet une meilleure séparation entre vie professionnelle et vie privée. * Délégation. * Coaching pour apprendre à lâcher prise et faire confiance à son entourage. |
| Julia | * Formation sur les produits et les process. * Mise en place d’un tutorat. * Recadrage de M. Da Costa qui devra faire preuve de plus de bienveillance. * Féliciter pour les efforts réalisés et encourager en fixant des objectifs intermédiaires progressifs plus facilement atteignables. |

**Exercice 2**

> Récapitulez dans un tableau les moyens de prise en charge des RPS, en vous inspirant de l’expérience d’Ikbel. Associez à chacun d’eux les objectifs poursuivis.

|  |  |
| --- | --- |
| **Méthodes** | **Objectifs** |
| Rédaction d’une charte à suivre en cas d’agression | Signifier au salarié qu’il est épaulé par la mise en œuvre automatique d’une procédure. |
| Mise en place d’une cellule d’écoute gérée par un salarié en interne | Libérer la parole et alerter la direction qui prend les décisions nécessaires. |
| Newsletter | Informer et développer le sentiment d’appartenance. |
| Demi-journée d’accueil après un congé longue durée | Faciliter la réintégration au sein de l’UC. |
| Formation des managers à la reconnaissance de la performance | Développer le management bienveillant. |
| Mise en place d’une hotline d’assistance sociale | Mettre en place un dispositif d’écoute géré par des professionnels. |

**Exercice 3**

1. Identifiez et caractérisez les différents types de RPS auxquels Alicia est confrontée.

Alicia est confrontée à la fois au harcèlement moral et au harcèlement sexuel.

* Harcèlement moral : elle semble victime de brimades (affectation répétée en réserve), de menaces (avis défavorable à sa promotion), et d’insultes sexistes (« je mets à profit tes qualités féminines »).
* Harcèlement sexuel : avances explicites de Guillaume dans la réserve assorties de menaces de refus de promotion pour obtenir les faveurs d’Alicia.

2. Présentez la démarche que vous allez entreprendre pour traiter le cas d’Alicia.

Le manager peut demander à Alicia d’apporter des éléments corroborant ses propos (témoignages de collègues, emploi du temps).

Une fois ces éléments avérés, il doit convoquer Guillaume en entretien individuel pour lui demander des explications.

Il peut compléter son information en menant une enquête interne auprès des autres salariés pour établir la réalité des faits.

Il peut alerter la médecine du travail et des membres du Comité social et économique (ex-CHSCT).

En fonction des éléments recueillis, il peut organiser une médiation ou prononcer une sanction à l’égard de Guillaume (le salarié harceleur est passible de [sanctions disciplinaires](https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2234) prises par l'employeur : mutation, mise à pied voire licenciement).

En plus des sanctions prises par l’employeur peuvent s’ajouter parfois des sanctions prises par la justice.

Le harcèlement moral est un délit puni jusqu'à 2 ans de prison et 30 000 € d'amende. De plus, l'auteur de harcèlement moral peut être condamné à verser des [dommages-intérêts](https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F1422) pour préjudice moral, frais médicaux…

3. Proposez un plan d’actions de communication sur la prévention du harcèlement au sein de votre unité commerciale.

L’employeur a l'obligation de prendre toutes les mesures nécessaires en vue de prévenir le harcèlement, ce qui comporte notamment un volet communication.

Communication ciblant les managers :

* organiser une réunion d’information des managers sur les différentes formes que peut prendre le harcèlement afin qu’ils soient à même de repérer les signes au sein de leur équipe. Lors de cette réunion, on peut aussi les sensibiliser au style de management qui peut être perçu comme harcelant. Ce sera l’occasion de rappeler que le manager doit être le plus objectif possible dans l’appréciation du travail et des résultats des salariés.

Communication ciblant les salariés :

* une note de service peut être rédigée afin d’alerter les salariés sur les comportements harcelants et sur les sanctions qui peuvent en découler en renvoyant au règlement intérieur ;
* une charte ou un code de bonne conduite doit être porté(e) à la connaissance des salariés par mail ou voie d’affichage ;
* la procédure à suivre en cas de harcèlement (témoin/victime) peut faire l’objet d’un affichage ou d’un mail.