

--- GUIDE PRATIQUE ---



RISQUE PSYCHO-SOCIAL

ÉVALUATION ET PRÉVENTION
DANS LES ENTREPRISES
DE MOINS DE 50 SALARIÉS


aipals
la prévention en action

UN GUIDE PRATIQUE

pour cibler les RPS et faciliter la démarche de prévention dans les PME et TPE

Le risque psycho-social au travail est une réalité dans l'entreprise dont l'incidence est en pleine explosion. Il est responsable d'un vécu négatif des conditions de travail par le salarié pouvant conduire à de véritables altérations de son état de santé. In fine, si aucune action corrective et préventive n'est menée, il n'est pas rare que la situation se conclue par un arrêt maladie prolongé voir une mise en inaptitude médicale.

Les conséquences de ce qui vient d'être évoqué pour le salarié ne sont pas négligeables non plus pour l'entreprise : productivité amoindrie, désorganisation, turn-over viennent souvent accentuer les problèmes d'origine.

Les enjeux sont majeurs et il existe un réel besoin de prendre en compte le risque psycho-social dans les entreprises.

Les équipes de santé au travail dans leurs échanges privilégiés avec les chefs d'entreprises de petites dimensions, font souvent le constat d'une difficulté d'appréhension de ce risque, qui s'explique par un manque de connaissance autant théorique que pratique sur la question.

C'est pourquoi nous avons souhaité élaborer ce guide qui se veut facile d'utilisation et qui aura pour vocation d'apporter une réelle aide au chef d'entreprise dans le repérage et la prise en charge des RPS et ainsi répondre au mieux à ses obligations.

L'équipe de santé au travail
AIPALS



LE GUIDE PRATIQUE

D'AUTO-ÉVALUATION DES RPS

UN OUTIL SIMPLE QUI VA VOUS PERMETTRE D'IDENTIFIER RAPIDEMENT LES SITUATIONS AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE.



1 UNE GRILLE D'AIDE AU REPÉRAGE DU RISQUE PSYCHO-SOCIAL (P. 4)

Il s'agit pour vous en tant qu'employeur, de trouver en **un document tenant sur une page**, un listing de facteurs qui peuvent constituer un risque psycho-social. L'exhaustivité n'est pas recherchée mais avant tout **il vous est proposé de vous interroger sur les facteurs les plus critiques et appréhendables en tant que responsable d'entreprise. À chaque facteur est associée une fiche repères à laquelle vous pouvez vous reporter si vous êtes concerné.**

EX : Vous cochez «oui» car vous estimez que les salariés de l'entreprise sont régulièrement concernés par le dépassement du temps de travail. Il vous faudra alors vous reporter à la page indiquée en marge, dans ce cas la page 5, où vous trouverez les informations vous permettant de mener une réflexion sur la problématique du dépassement du temps de travail et définir les actions personnalisées.

	Oui	Non	Page
Dépassement du temps de travail (heures supplémentaires, pauses et/ou congés non pris, travail ramené au domicile)	X		5

2 DES FICHES REPÈRES SUR LES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES (P. 5-25)

Vous y trouverez une **définition et repères réglementaires**, de l'information sur **l'impact possible sur la santé**, enfin **un tableau de bord** qui vous guidera pour amorcer une démarche d'amélioration des conditions de travail.

À VOUS D'AGIR ! : Dans l'exemple ci-dessous, il s'agira de définir l'existant, les actions à améliorer ou à mettre en place: besoins de formation, programmer une échéance déterminée pour donner un maximum de chance à la réalisation de l'action.

- TABLEAU DE BORD DES ACTIONS DE PRÉVENTION -

Pistes de réflexion	Oui	Non	Action envisagée	Responsable	Échéancier
Formations aux postes organisés	X		Cibler les besoins de formations. Prendre le contact avec des organismes et programmer les sessions.	Responsable	Année 2016

3 DES INFORMATIONS UTILES ET DES OUTILS SUPPORTS (P. 28-48)

- Des ressources et coordonnées sur le plan national et régional.
- Un modèle de fiche de poste et son guide de réalisation.
- Un guide pour réaliser un entretien annuel d'évaluation et un modèle de grille d'entretien.
- Un guide pour réaliser un entretien professionnel et un modèle de grille d'entretien.

GRILLE D'AIDE AU REPÉRAGE DES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX DANS L'ENTREPRISE



COCHEZ LES RÉPONSES POUR CHACUNE DES 30 PROPOSITIONS CI-DESSOUS ET REPORTEZ-VOUS AUX FICHES REPÈRES DU PRÉSENT GUIDE.

NOM ET FONCTION DU RÉDACTEUR : **ANNÉE**

	Oui	Non	Page
Dépassement du temps de travail (heures supplémentaires, pauses et/ou congés non pris, travail ramené au domicile)			5
Plannings de travail proposés moins de 2 semaines à l'avance			6
Plannings de travail variables, irréguliers			6
Travail sous contrainte temporelle (délais stricts et courts, rythmes imposés par les machines, exigences clients, flux tendus...)			7
Tâches répétitives requérant peu de prise de décisions			8
Forte polyvalence			9
Les salariés ne peuvent pas interrompre leur travail quand ils en ressentent le besoin			10
Les salariés ne peuvent pas mener leurs tâches jusqu'à leur terme sans être interrompus			11
Travail nécessitant de la concentration dans un environnement bruyant (co-activité, machines, passage, imprimante, téléphone...)			12
Travail en local aveugle			12
Non remplacement des salariés absents (congés, arrêt de travail)			13
Turn-over de l'effectif, absentéisme récurrent			13
Objectifs collectifs insuffisamment définis			14
Objectifs individuels du travail non formalisés			14
Absence de valorisation du travail bien fait (remerciements verbaux, lettre personnalisée, courriel, information à l'équipe, primes, journées de congés supplémentaires...)			15
Perspectives de promotion et d'évolution restreintes (enrichissement des tâches, responsabilités, statut...)			16
Procédures de travail non formalisées			17
Absence de fiche de poste ou de fonctions			17
Pas d'actualisation régulière des connaissances			18
Difficulté pour libérer les salariés pour la formation continue (DIF/CPF, CIF, VAE...)			18
Absence de temps d'échanges réguliers formels ou informels encadrement-collègues (réunions, débriefing rapide...)			19
Pas de recours possible à l'encadrement en cas de problème			19
Absence d'échanges formalisés entre salariés (réunions, information, entraide, soutien...)			19
Situations conflictuelles avec l'extérieur (public, clients, fournisseurs...)			20
Situations conflictuelles dans l'entreprise (collègues, encadrement)			21
Contraintes extérieures pouvant impacter les conditions de travail (normes, législations...)			22
Confrontation à la souffrance d'autrui (problématique médicale, sociale, familiale et/ou juridique du public, des clients)			23
Absence de communication sur les orientations de l'entreprise			24
Changement d'encadrement, modification des processus de travail			25
Situation de risque psychosocial signalée par votre médecin du travail (fiche d'entreprise, courrier d'alerte...)			26

DÉPASSEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL

--- DÉFINITION ---

ON PARLE DE DÉPASSEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL DANS LES SITUATIONS OÙ UN SALARIÉ SERAIT AMENÉ, POUR RÉPONDRE À SA CHARGE DE TRAVAIL, À EFFECTUER UNE PART DE SON ACTIVITÉ EN DEHORS DES TEMPS PRÉCISÉS PAR SON CONTRAT DE TRAVAIL.

--- EFFETS SUR LA SANTÉ ---

MANQUE DE TEMPS DE REPOS MAIS AUSSI FRUSTRATION, DÉSORGANISATION ET INSATISFACTION LIÉES AU MAUVAIS ÉQUILIBRE ENTRE LA VIE PRIVÉE ET LA VIE PROFESSIONNELLE. L'ENSEMBLE DE CES ÉLÉMENTS PEUVENT ÊTRE À L'ORIGINE D'UNE FORTE FATIGUE.

TEMPS PROFESSIONNELS ET TEMPS PRIVÉS : IMPORTANCE DE LA NOTION D'ÉQUILIBRE.

Le débordement de la sphère professionnelle sur la sphère privée peut ne pas être propice à un bon équilibre et une bonne articulation de ces 2 sphères. L'investissement harmonieux de ces 2 pans de la vie est préférable car il permet de trouver davantage de ressources environnementales permettant de s'adapter aux aléas et difficultés que l'on peut rencontrer.

Une charge de travail ne pouvant contenir dans le temps imparti du travail est le reflet d'une quantité excessive de tâches prescrites pouvant à la longue entraîner **une fatigue physique et/ou psychique**. Il s'agit notamment d'un des éléments pouvant conduire à des situations de « **burn-out** » ou d'**épuisement professionnel**. Il s'agit également d'une **situation à risque accidentogène** de par la fatigue ressentie par le salarié. De la même façon, une charge de travail ne permettant pas au salarié de respecter ses temps de pauses, de prendre ses congés payés et/ou ses RTT acquis, ou amenant régulièrement le salarié à effectuer des heures supplémentaires non souhaitées, peut constituer une situation d'investissement déséquilibrée et donc amener à **un épuisement du salarié**.

LE SAVIEZ-VOUS ?

Les nouvelles technologies de communication

- + **Effet positif :**
L'irruption des nouvelles technologies dans le monde du travail offre une fluidité dans la réalisation du travail, facilite la communication et de fait augmente la productivité.
- **Effet négatif :**
Cependant, ces nouvelles technologies facilitent l'irruption du travail dans la sphère privée.

- TABLEAU DE BORD DES ACTIONS DE PRÉVENTION -

Pistes de réflexion	Oui	Non	Action envisagée	Responsable	Échéancier
Entretien d'évaluation individuelle Objectif : évaluer l'adéquation des moyens et des objectifs, mesure de la charge de travail...					
FICHE DE POSTE					
Type de reconnaissance (jours de récupération, paiement d'heures supplémentaires.)					
FORMATION					
Choix formalisé des priorités validé avec la hiérarchie. Gestion du temps de travail					

PLANNINGS DE TRAVAIL PROPOSÉS MOINS DE 2 SEMAINES À L'AVANCE

PLANNINGS DE TRAVAIL VARIABLES, IRRÉGULIERS

--- DÉFINITION ---

LE PLANNING DE TRAVAIL DÉCRIT TOUTES LES TÂCHES QUE COMPREND LE PLANNING DE FAÇON CHRONOLOGIQUE EN SUIVANT UNE ÉVOLUTION DANS LE TEMPS. IL PREND UNE IMPORTANCE TOUTE PARTICULIÈRE LORSQU'IL EXISTE DU TRAVAIL EN ÉQUIPES ALTERNANTES OU QUE LE SALARIÉ EST SOUMIS À DES HORAIRES VARIABLES. IL PERMET ENTRE AUTRE AU SALARIÉ D'ORGANISER L'ARTICULATION ENTRE SA VIE PROFESSIONNELLE ET SA VIE PRIVÉE.

--- EFFETS SUR LA SANTÉ ---

DES MODIFICATIONS RÉPÉTÉES À COURT TERME DU PLANNING DE TRAVAIL ENTRAÎNENT FATIGABILITÉ, FRUSTRATION, INSATISFACTION LIÉES AU MAUVAIS ÉQUILIBRE ENTRE LA VIE PRIVÉE ET LA VIE PROFESSIONNELLE PUISQUE LA COORDINATION DES 2 SPHÈRES DEVIENT DIFFICILE.

Y-A-T-IL DES DÉLAIS MINIMUM DE PRÉVENANCE RÉGLEMENTAIRES À RESPECTER EN MATIÈRE DE PLANNING DE TRAVAIL ?

Oui, il y a effectivement des délais minimum de prévenance réglementaires à respecter en matière de modification de la répartition de la durée du travail entre les jours de la semaine ou les semaines du mois. Il est de **7 jours au moins** (article L3123-21 du code du travail).

Une convention ou un accord collectif de branche étendu ou une convention ou un accord d'entreprise ou d'établissement peut faire varier en deçà de sept jours, jusqu'à un minimum de trois jours ouvrés, le délai dans lequel la modification de la répartition de la durée du travail est notifiée au salarié. Dans les associations et entreprises d'aide à domicile, ce délai peut être inférieur pour les cas d'urgence définis par convention ou accord collectif de branche étendu ou par convention ou accord d'entreprise ou d'établissement.

LE SAVIEZ-VOUS ?

La convention ou l'accord collectif de branche étendu ou la convention ou l'accord d'entreprise ou d'établissement prévoit des contreparties apportées au salarié lorsque le délai de prévenance est réduit en deçà de 7 jours ouvrés. (Article L3123-22 du code du travail).

- TABLEAU DE BORD DES ACTIONS DE PRÉVENTION -

Pistes de réflexion	Oui	Non	Action envisagée	Responsable	Échéancier
Volontariat sollicité en cas de remplacement d'arrêt maladie					
Affichage du planning					
Contre-partie (Article L3123-22 du code du travail)					
Réflexion sur l'organisation du travail					
Besoins de recrutement					

TRAVAIL SOUS CONTRAINTE TEMPORELLE

--- DÉFINITION ---

LA CONTRAINTE TEMPORELLE EST LA NÉCESSITÉ DE TRAVAILLER SOUS RYTHME CONTRAINT DE FAÇON PONCTUELLE OU PERMANENTE; L'IMPOSSIBILITÉ DE MAÎTRISER SOI-MÊME SON PROPRE RYTHME DE TRAVAIL AVEC UNE CADENCE SOUTENUE, L'OBLIGATION DE RÉPONDRE À PLUSIEURS IMPÉRATIFS DE DÉLAIS PARFOIS INCOMPATIBLES; L'EXIGENCE DE DONNER DES COUPS D'ACCÉLÉRATEUR DANS LE TRAVAIL À CERTAINS MOMENTS ET SANS LA POSSIBILITÉ DE LES ANTICIPER, CE QUI REND PLUS DIFFICILE LA GESTION ET L'ACCOMPLISSEMENT DES TÂCHES.

--- EFFETS SUR LA SANTÉ ---

L'ADAPTATION DES SALARIÉS AU TRAVAIL SOUS CONTRAINTE DE TEMPS MOBILISE LEURS RESSOURCES PHYSIQUES ET PSYCHIQUES DE MANIÈRE INTENSIVE. CETTE SITUATION, SI ELLE SE PROLONGE, ENTRAÎNE DES PATHOLOGIES LIÉES AU STRESS CHRONIQUE ET DES TROUBLES MUSCULO-SQUELETTIQUES (TMS).

EFFET SUR LE TRAVAIL

Le travail en sur régime raréfie les marges de manœuvre permettant de faire appel à l'entraide entre collègues. De plus, les possibilités d'anticiper et de planifier les tâches sont réduites. Enfin, la polyvalence peut conduire les salariés à effectuer des tâches dont ils ont moins l'habitude, qui, associées à de fortes contraintes temporelles sont peu productives et génératrices de stress (*Voir également page 19*).

- TABLEAU DE BORD DES ACTIONS DE PRÉVENTION -

Pistes de réflexion	Oui	Non	Action envisagée	Responsable	Échéancier
Définition des rythmes de production sur quels indicateurs					
Temps de pause et de récupération					
Possibilité d'intervenir sur les rythmes de production					
Variation des tâches pour éviter les TMS					
Utilisation de matériel pour faciliter le travail					
Formation des salariés					

TÂCHES RÉPÉTITIVES REQUÉRANT PEU DE PRISE DE DÉCISIONS

--- DÉFINITION ---

IL S'AGIT DE TÂCHES À RÉALISER, AYANT UN CARACTÈRE RÉPÉTITIF EN TERMES DE GESTES OU D'OPÉRATIONS, POUVANT ÉVENTUELLEMENT ÊTRE DÉCOUPÉES EN DIFFÉRENTES SÉQUENCES AVEC UNE DURÉE DE CYCLE DÉFINI OU UN NOMBRE D'ACTION PAR MINUTE. CES TÂCHES DEMANDENT PEU DE PRISE DE DÉCISIONS PAR CELUI QUI EFFECTUE LE TRAVAIL.

--- EFFETS SUR LA SANTÉ ---

LES TÂCHES RÉPÉTITIVES PEUVENT ÊTRE SOURCE DE TROUBLES MUSCULO-SQUELETTIQUES (TMS) PAR HYPERSOLLICITATION DE CERTAINES PARTIES DU CORPS (TENDINITES DES ÉPAULES, DES COUDES, CERVICALGIES, LOMBALGIES...). LE TRAVAIL RÉPÉTITIF NE SOLLICITANT PAS DE PRISE DE DÉCISION PAR L'OPÉRATEUR PEUT ÊTRE VÉCU DE FAÇON MONOTONE, VOIRE DÉMOTIVANTE, ÊTRE SOURCE DE STRESS POUR LE SALARIÉ S'IL N'A PAS LA POSSIBILITÉ D'INFLUENCER SON TRAVAIL ET DE RÉGULER SON ACTIVITÉ.

LE TRAVAIL RÉPÉTITIF : ASPECTS LÉGISLATIFS

C'est un des facteurs de pénibilité.

Le décret n° 2014-1159 du 9 octobre 2014 relatif à l'exposition des travailleurs à certains facteurs de risque professionnel définit certains seuils de pénibilité.

Le décret n° 2015-1888 du 30 décembre 2015 fixe les seuils d'exposition aux divers facteurs de risques professionnels et notamment pour le travail répétitif:

LE SAVIEZ-VOUS ?

Plus de 12% des salariés en France sont exposés au travail répétitif au moins 10h par semaine. (Source : enquête Sumer 2010)

Facteurs de risques professionnels	Seuil		
	Action ou situation	Intensité minimale	Durée minimale
Travail répétitif caractérisé par la réalisation de travaux impliquant l'exécution de mouvements répétés, sollicitant tout ou partie du membre supérieur, à une fréquence élevée et sous cadence contrainte)	Temps de cycle inférieur ou égal à 30 secondes : 15 actions techniques ou plus.		900 heures par an
	Temps de cycle supérieur à 30 secondes, temps de cycle variable ou absence de temps de cycle : 30 actions techniques ou plus par minute.		

- TABLEAU DE BORD DES ACTIONS DE PRÉVENTION -

Pistes de réflexion	Oui	Non	Action envisagée	Responsable	Échéancier
Possibilité de réguler son rythme de travail (cadence, pauses)					
Adaptabilité (matériel droitier/gaucher, siège et/ou plan de travail réglable)					
Contraintes articulaires et musculaires évaluées					
Alternance des tâches avec formation aux postes organisée					

FORTE POLYVALENCE

--- DÉFINITION ---

IL S'AGIT POUR UN OPÉRATEUR D'ÊTRE SOUMIS À UNE ORGANISATION L'AMENANT À EFFECTUER UNE ROTATION SUR DIFFÉRENTS POSTES DE TRAVAIL. INITIALEMENT, CE TYPE D'ORGANISATION A ÉTÉ MIS EN PLACE POUR LUTTER CONTRE LA MONOTONIE QUI SE DÉFINIT PAR LA RÉALISATION DE TÂCHES ÉLÉMENTAIRES ET TOUJOURS IDENTIQUES, IMPLIQUANT UN NIVEAU FAIBLE DE LATITUDE DÉCISIONNELLE. ELLE A POUR OBJECTIF DE VARIER LES CONTRAINTES PHYSIQUES LIÉES AU CARACTÈRE RÉPÉTITIF DE LA TÂCHE.

--- EFFETS SUR LA SANTÉ ---

UNE FORTE POLYVALENCE NE PEUT PAS PERMETTRE AU SALARIÉ DE DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES, D'AVOIR UN SENTIMENT D'EXPERTISE ET DONC DE RECONNAISSANCE PROFESSIONNELLE. LES CHANGEMENTS RAPPROCHÉS DE POSTES NÉCESSITENT UNE RÉAPPROPRIATION DES GESTES ET HABILITÉS AVEC UNE AUGMENTATION DU STRESS, SOURCE DE TENSIONS SUR LE PLAN MUSCULAIRE ET MENTAL.

LA POLYVALENCE : SOLUTION PRÉVENTIVE ?

La polyvalence peut apporter une solution à la répétitivité de l'activité et à la monotonie d'un poste, mais attention à éviter certains écueils.

- **La rotation sur différents postes ne garantit pas d'éviter l'apparition de TMS** si les gestes effectués sollicitent les mêmes groupes musculaires.
- **Les durées d'affectation aux postes soulèvent aussi le problème de l'apprentissage.** L'opérateur doit acquérir ou se réapproprier des habiletés gestuelles en début de poste, or il est connu que le geste professionnel découlant des expériences répétées de l'opérateur est en soit préventeur de l'apparition de TMS.
- **La mise en place de la polyvalence peut déstructurer un collectif existant** et ainsi limiter les phénomènes coopératifs, d'entraides...
- **La polyvalence doit être prise en compte dans le parcours du salarié** afin de le valoriser en termes de reconnaissance et de rétribution.

LE SAVIEZ-VOUS ?

Environ 25% des entreprises sont concernées par la polyvalence par rotation régulière entre les postes ou par la polyvalence pour urgence ou remplacement de collègues.

- TABLEAU DE BORD DES ACTIONS DE PRÉVENTION -

Pistes de réflexion	Oui	Non	Action envisagée	Responsable	Échéancier
Mise en place de formations aux postes de travail					
Adaptabilité (matériel droitier/gaucher, siège et/ou plan de travail réglable...).					
Contraintes articulaires et musculaires évaluées					
Prise en compte de la complexité de la tâche (prise de décision, nombres de paramètres, responsabilité...).					
Rythme de rotation permettant de s'adapter					
Accompagnement de la polyvalence prévue (formation, procédures de travail...)					

LES SALARIÉS NE PEUVENT PAS INTERROMPRE LEUR TRAVAIL QUAND ILS EN RESSENTENT LE BESOIN

--- DÉFINITION ---

LA POSSIBILITÉ OU NON QU'ONT LES SALARIÉS D'INTERROMPRE LEUR TRAVAIL QUAND ILS EN RESSENTENT LE BESOIN PERMET DE RENDRE COMPTE DE LA CHARGE DE TRAVAIL ET DU NIVEAU D'AUTONOMIE DU SALARIÉ. L'AUTONOMIE AU TRAVAIL DÉSIGNE LA POSSIBILITÉ POUR LE SALARIÉ D'ÊTRE ACTEUR VIS-À-VIS DES TÂCHES À EFFECTUER, DE POUVOIR PRENDRE DES INITIATIVES FACE À DES SITUATIONS NON PRÉVUES MAIS AUSSI D'AVOIR UNE INFLUENCE SUR SON RYTHME DE TRAVAIL COMME POUVOIR S'INTERROMPRE À UN MOMENT CHOISI. CETTE DIMENSION COMPREND ÉGALEMENT LES POSSIBILITÉS QU'ONT LES SALARIÉS D'ACQUÉRIR, DE MAINTENIR ET DE VALORISER LEURS COMPÉTENCES DANS LEUR TRAVAIL (INRS).

--- EFFETS SUR LA SANTÉ ---

MALADIES CARDIO-VASCULAIRES, TROUBLE DE L'HUMEUR, PERTE DE CONTRÔLE SUR SOI ET SON ENVIRONNEMENT, TROUBLES DÉPRESSIFS.

Une situation de tension au travail appelée «job strain» (selon les études de R. KARASEK) se définit par une faible autonomie dans le travail et une faible utilisation des compétences (latitude décisionnelle) combinées à une forte demande psychologique au travail. Ce manque d'autonomie peut être aussi à l'origine de comportements hostiles au sein de l'entreprise (voir également page 21).

Les temps de pauses permettent aux salariés d'avoir des phases de récupération mais aussi de nouer des liens souvent considérés comme utiles au bon fonctionnement des entreprises, en améliorant et en favorisant également les échanges informels sur le travail.

LE SAVIEZ-VOUS ?

30% des salariés déclarent qu'ils ne peuvent pas interrompre momentanément leur travail quand ils le souhaitent et ne peuvent pas organiser leur travail de la manière qui leur convient le mieux. (« Autonomie dans le travail » Enquête DARES Conditions de travail octobre 2015).

- TABLEAU DE BORD DES ACTIONS DE PRÉVENTION -

Pistes de réflexion	Oui	Non	Action envisagée	Responsable	Échéancier
Participation active des salariés aux procédures de travail : définition des besoins					
Moments de pauses choisis par les salariés					
Lieux dédiés aux pauses (salle de détente...)					
Plan de formation pour développer les compétences des salariés					

LES SALARIÉS NE PEUVENT PAS MENER LEURS TÂCHES JUSQU'À LEUR TERME SANS ÊTRE INTERROMPUS

--- DÉFINITION ---

LES INTERRUPTIONS INOPINÉES OBLIGENT LES SALARIÉS À METTRE ENTRE PARENTHÈSES LEUR TÂCHE PRINCIPALE POUR EN TRAITER D'AUTRES. ELLES MORCÈLENT LE TRAVAIL, PERTURBENT SON BON DÉROULEMENT.

--- EFFETS SUR LA SANTÉ ---

FATIGUE EXTRÊME, TROUBLE DE LA MÉMOIRE, PERTE DE CONFIANCE EN SOI, SYNDROME ANXIEUX, IRRITABILITÉ, STRESS, TROUBLES CARDIO-VASCULAIRES.

Les interruptions peuvent générer des erreurs et être mal vécues dans la mesure où les salariés ont l'impression de faire un travail de mauvaise qualité et de ne jamais pouvoir terminer ce qu'ils ont entrepris.

La nécessité d'arbitrer entre des instructions contradictoires complique le travail et constitue une charge supplémentaire. Les interruptions inopinées multiplient les phases de démarrage qui sont souvent plus complexes que d'autres phases de l'activité.

Les interruptions multiples impliquent des régulations à court terme des situations, une hiérarchisation de l'importance relative des tâches ou de leur urgence, une gestion temporelle des événements et des risques de pression temporelle et de débordement qui seront d'autant plus importants que la personne sera moins expérimentée (*voir également page 7*).

Les tâches en elles-mêmes peuvent être simples ou complexes, mais c'est leur priorisation, leur articulation temporelle dans l'activité par rapport aux conditions et à l'organisation du travail qui peuvent poser problème.

LE SAVIEZ-VOUS ?

Les instructions contradictoires et interruptions sont associées à une intensité subjective plus élevée et à des conditions de travail, physiques comme psychologiques, dégradées (GOLLAC, 2004).

- TABLEAU DE BORD DES ACTIONS DE PRÉVENTION -

Pistes de réflexion	Oui	Non	Action envisagée	Responsable	Échéancier
Analyser la nature des diverses interruptions					
Identifier les interruptions qui peuvent être limitées ou différées					
Formaliser la fiche de poste					
Rééquilibrer la charge de travail des postes présentant beaucoup d'interruptions					
Etablir les priorités et les communiquer					

TRAVAIL NÉCESSITANT DE LA CONCENTRATION DANS UN ENVIRONNEMENT BRUYANT / TRAVAIL EN LOCAL AVEUGLE

--- DÉFINITIONS ---

RELATIVE À UN ENVIRONNEMENT BRUYANT :
LES ACTIVITÉS MENTALES NÉCESSITENT UN NIVEAU DE CONCENTRATION SOUVENT ÉLEVÉ. TOUT ÉLÉMENT PERTURBANT CETTE CONCENTRATION A DES CONSÉQUENCES SUR L'ACTIVITÉ, LE COMPORTEMENT ET À TERME SUR LA SANTÉ DES SALARIÉS. LE BRUIT FAIT PARTIE DE CES ÉLÉMENTS PERTURBATEURS CAR LE CERVEAU DOIT TRAITER TOUTES LES ONDES SONORES QUI SONT PERÇUES. CELA PEUT GÉNÉRER DES ERREURS DANS LE TRAVAIL, DES ALLONGEMENTS DE TEMPS POUR UNE MÊME TÂCHE, UNE AUGMENTATION DE LA CHARGE MENTALE ET DU NIVEAU DE STRESS.

RELATIVE AU TRAVAIL DANS UN LOCAL AVEUGLE :
TOUT LOCAL OCCUPÉ DE FAÇON PERMANENTE DOIT AVOIR DE LA LUMIÈRE NATURELLE SAUF LES CAS OÙ CELA EST INCOMPATIBLE AVEC L'ACTIVITÉ (NATURE TECHNIQUE/SÉCURITAIRE) QUI Y EST RÉALISÉE.

--- EFFETS SUR LA SANTÉ ---

MAUX DE TÊTE, FATIGUE, IRRITABILITÉ, PALPITATIONS, BAISSSE DES PERFORMANCES, AGRESSIVITÉ, ANGOISSES, TROUBLES DU SOMMEIL.
À LONG TERME EFFETS GÉNÉRATEURS DE MALADIES CARDIOVASCULAIRES, TROUBLES PSYCHOSOCIAUX.

Recommandations: norme NF S 31-080: Acoustique, bureaux et espaces associés, niveaux et critères de performance acoustiques par type d'espace. Articles R4431-1 à R4437-4 et R4432-1 à R4432-3 du code du travail.

IMPRESSION DE CONFINEMENT AVEC UN RETENTISSEMENT SUR L'ÉTAT PSYCHIQUE DU SALARIÉ.

Réglementation: article R4213-2 du code du travail.
Jurisprudence: laisser un salarié travailler dans un local aveugle fait présumer d'un harcèlement moral au sens de l'article L1152-1 du code du travail.

- TABLEAU DE BORD DES ACTIONS DE PRÉVENTION -

Pistes de réflexion	Oui	Non	Action envisagée	Responsable	Échéancier
Séparation des activités bruyantes des autres					
Insonorisation des bureaux par rapport à l'atelier					
Achat de matériel moins bruyant et EPI (casque anti bruit par ex)					
Conseil et diagnostic spécialisés en vue de l'aménagement des bureaux: cloisons phoniques					
Open-Space: parler à voix basse, éviter les comportements bruyants (porte claquée...)					
Remplacement d'une cloison opaque par une séparation vitrée					

NON REMPLACEMENT DES SALARIÉS ABSENTS/TURN OVER DE L'EFFECTIF/ ABSENTÉISME RÉCURRENT

--- DÉFINITION ---

LE TURN-OVER CORRESPOND AU TAUX DE ROTATION DU PERSONNEL. S'IL EST ÉLEVÉ, IL TRADUIT UN MANQUE DE STABILITÉ DE L'EFFECTIF, QUI PEUT ÊTRE LE REFLET DE CONDITIONS DE TRAVAIL DIFFICILES VOIRE D'UN VÉRITABLE MALAISE DANS L'ENTREPRISE. L'ABSENTÉISME EST UN AUTRE INDICATEUR DONT L'AUGMENTATION DOIT ALERTER AU NIVEAU COLLECTIF SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL EN GÉNÉRAL.

--- EFFETS SUR LA SANTÉ ---

LIÉS AU NON REMPLACEMENT DES SALARIÉS ABSENTS : LE NON REMPLACEMENT RÉCURRENT DES SALARIÉS ABSENTS CRÉE UNE SURCHARGE POUR LES COLLÈGUES DEVANT PALLIER CETTE ABSENCE, D'AUTANT PLUS SI LA CHARGE DE TRAVAIL GLOBALE RESTE IDENTIQUE. EN FONCTION DES SOLlicitATIONS, UNE SURCHARGE CHRONIQUE DE TRAVAIL PEUT GÉNÉRER DES TROUBLES MUSCULO-SQUELETTIQUES (TENDINITES, LUMBAGOS...), DU STRESS, LE SENTIMENT D'ÊTRE DÉBORDÉ EN PERMANENCE, UN BURN-OUT...

- **Concernant le turn-over**, au-delà des chiffres, les raisons de départ de l'entreprise peuvent être intéressantes à analyser: démissions, départs pendant la période d'essai, licenciements (pour inaptitude médicale par exemple)... Ces éléments complémentaires, d'ordre qualitatif, permettent d'avoir une meilleure compréhension du phénomène de turn-over, afin d'interroger les conditions de travail.
- **L'évolution du taux d'absentéisme** sur une période donnée permet d'évaluer a posteriori l'éventuelle pénibilité ou l'amélioration liée à un changement d'organisation (nouveau process, nouveaux horaires de travail...). Un taux d'absentéisme quasi nul doit aussi interroger sur un surinvestissement au travail avec « présentéisme », pouvant traduire une surcharge chronique de travail, une demande « d'hyperdisponibilité » et risquant de mener au burn-out.
- **Le remplacement des absences** peut impliquer selon les tâches à réaliser de mettre à disposition des salariés les moyens de former le nouvel arrivant ou d'avoir recours à des personnes déjà formées (intérimaires qui reviennent par exemple) pour limiter la surcharge.
- **Le non remplacement récurrent des absences** est à éviter afin de protéger la santé des salariés présents et d'éviter ainsi une augmentation de l'absentéisme. En cas de difficulté pour les remplacements et de façon ponctuelle, il peut être nécessaire d'établir des priorités, afin de réajuster la charge de travail à l'effectif présent et de redistribuer les tâches.

LE SAVIEZ-VOUS ?

Le CDD « à terme imprécis » ne comporte pas de date de fin de contrat : sa durée dépend de la date de retour du salarié absent.
Son atout pour l'entreprise : le poste ne restera pas vacant si l'arrêt du salarié malade est prolongé.

- TABLEAU DE BORD DES ACTIONS DE PRÉVENTION -

Pistes de réflexion	Oui	Non	Action envisagée	Responsable	Échéancier
Analyse des causes de départ					
Remplacement des absences (intérim, CDD...)					
Évaluation du taux d'absentéisme					
Démarche d'analyse des conditions de travail					

OBJECTIFS COLLECTIFS INSUFFISAMMENT DÉFINIS / OBJECTIFS INDIVIDUELS DU TRAVAIL NON FORMALISÉS

--- DÉFINITION ---

LES OBJECTIFS COLLECTIFS :

ILS PERMETTENT DE DONNER DU SENS À L'ACTION ET DE MOBILISER L'ENSEMBLE DES CAPACITÉS ET COMPÉTENCES COLLECTIVES. ILS CLARIFIENT LES ATTENTES, AMÉLIORENT LA COMMUNICATION ET CONSTITUENT UN REPÈRE SOLIDE POUR FIXER LES PRIORITÉS.

LES OBJECTIFS INDIVIDUELS :

LA DÉFINITION D'OBJECTIFS INDIVIDUELS OFFRE UN CADRAGE ET INCITE À L'ACTION. ILS RENFORCENT LA MOTIVATION, DÈS LORS QUE LES OBJECTIFS SONT ACCEPTÉS ET PARTAGÉS. LA PRIORISATION ET LE SUIVI DE L'AVANCEMENT DES ACTIONS FAVORISENT LA DIMINUTION DES TENSIONS AU PROFIT D'UNE IMPLICATION ACCRUE.

--- EFFETS SUR LA SANTÉ ---

UN ÉQUILIBRE DOIT EXISTER ENTRE LES OBJECTIFS INDIVIDUELS ET COLLECTIFS AFIN D'ÉVITER: UNE PERTE DE SENS, UNE BAISSSE DE LA CONCENTRATION, DE REPÈRES, UNE RIVALITÉ OU UN SENTIMENT D'INIQUITÉ QUI SONT PRÉJUDICIALES À LA SANTÉ DES SALARIÉS ET AU MAINTIEN DE LA COLLABORATION/COHÉSION DU GROUPE ET À L'ORIGINE D'ÉTAT ANXIEUX ET DE DÉPRESSION.

LES CLÉS POUR RÉUSSIR À FIXER DES OBJECTIFS RÉALISTES:

- Connaître le contexte dans lequel on fixe les objectifs
- Indiquer les résultats à atteindre
- Identifier les moyens mis à disposition (en adéquation avec les résultats attendus)
- Recenser les difficultés ou freins éventuels
- Décrire les principales étapes, les échéances de réalisation
- Se poser les bonnes questions : - **QUOI** (qu'est-ce que c'est ?) - **QUI** (qui est concerné ?) - **OÙ** (dans quelle entité ?) - **QUAND** (date de début et de fin) - **COMMENT** (quels sont les moyens?) - **POURQUOI** (le sens).

- TABLEAU DE BORD DES ACTIONS DE PRÉVENTION -

Pistes de réflexion	Oui	Non	Action envisagée	Responsable	Échéancier
Donner un cadre précis et évolutif					
Limiter le nombre d'objectifs (précis et mesurables) en fixant des priorités					
S'assurer que les objectifs sont compris et les moyens adaptés (entretien annuel d'évaluation)					
Définir des échéances permettant au salarié d'organiser son travail					
Prendre en compte les progrès dans leur ensemble / Définir des échéances					

ABSENCE DE VALORISATION DU TRAVAIL BIEN FAIT

--- DÉFINITION ---

LA RECONNAISSANCE EN MILIEU DE TRAVAIL PERMET DE VALORISER LA CONTRIBUTION DU TRAVAILLEUR, TANT EN CE QUI TOUCHE LE PROCÉDÉ DE TRAVAIL QUE L'INVESTISSEMENT PERSONNEL ET L'ENGAGEMENT. ELLE CONSISTE AUSSI À ÉVALUER LES RÉSULTATS DE CE TRAVAIL ET À LES SOULIGNER. EN SOMME, ELLE S'INTÉRESSE À LA CONTRIBUTION UNIQUE DE CHAQUE TRAVAILLEUR, ET VALORISE SON EXPERTISE ET SON EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE.

--- EFFETS SUR LA SANTÉ ---

LE MANQUE DE VALORISATION ET DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL ENTRAÎNE, À TERME, UN ÉTAT DE STRESS, UNE BAISS DE LA MOTIVATION ET UN DÉINVESTISSEMENT PROGRESSIF DU TRAVAIL, POUVANT AMENER UNE PERTE DE CONFIANCE, DE RESPECT ET D'ESTIME DE SOI, UN ÉTAT ANXIO-DÉPRESSIF VOIRE UN ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL (BURN-OUT). IL INTERVIENT ÉGALEMENT COMME COFACTEUR DANS LA SURVENUE DES TROUBLES MUSCULO-SQUELETTIQUES (TMS).

LES 4 FORMES DE RECONNAISSANCE

- **La reconnaissance existentielle** porte sur la personne elle-même en tant qu'être humain. Le salarié se voit accorder le respect, le droit à la parole, la possibilité d'influencer les décisions organisationnelles et la prise en compte de son avis personnel.
- **La reconnaissance de la pratique de travail** valorise la manière dont le travail est exécuté, les qualités ainsi que les compétences professionnelles.
- **La reconnaissance de l'investissement dans le travail** souligne l'importance et la qualité des efforts fournis par le salarié pour contribuer au processus de travail. Elle prend en compte la contribution, les initiatives prises pour mener les projets de l'organisation, l'énergie déployée indépendamment des résultats obtenus.
- **La reconnaissance des résultats** porte sur l'atteinte des objectifs organisationnels ainsi que sur l'efficacité du résultat accompli. Il s'agit d'un témoignage de reconnaissance de l'utilité et la qualité du travail réalisé.

LE SAVIEZ-VOUS ?

84% des salariés lient la qualité de vie au travail à la reconnaissance symbolique et financière (Sondage ANACT-TNS Sofres, Mai 2013).

- TABLEAU DE BORD DES ACTIONS DE PRÉVENTION -

Pistes de réflexion	Oui	Non	Action envisagée	Responsable	Échéancier
Amélioration des conditions matérielles de travail					
Gestion de l'activité (temps de travail, congés...)					
Responsabilisation et autonomie des équipes (organigramme, fiches de poste...)					
Management : remerciements, écoute, soutien, entretien annuel...					
Reconnaissance (avantages sociaux, primes...)					
Communication et consultation du personnel (entretiens individuels et réunions collectives)					

PERSPECTIVES DE PROMOTION ET D'ÉVOLUTION RESTREINTES

--- DÉFINITION ---

LA PROMOTION PROFESSIONNELLE DÉSIGNE LE FAIT D'ACCÉDER À UN NOUVEAU POSTE, DE NOUVELLES RESPONSABILITÉS, GÉNÉRALEMENT ACCOMPAGNÉE D'UNE ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION OU D'AVANTAGES SOCIAUX DIVERS AINSI QUE D'UNE MODIFICATION DU CONTRAT DE TRAVAIL. LA PROMOTION INTERNE EST VÉCUE PAR LE SALARIÉ COMME UNE MARQUE DE CONFIANCE ET DE RECONNAISSANCE DU SAVOIR-FAIRE PROFESSIONNEL ET CONSTITUE UN FACTEUR DE MOTIVATION. CETTE ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE RÉPOND À LA FOIS AU SOUHAIT DU SALARIÉ ET AU BESOIN DE L'ENTREPRISE. ELLE S'INSCRIT DANS LE CADRE PLUS GÉNÉRAL DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL QUI PEUT PRENDRE DES FORMES DIVERSIFIÉES
(voir également page 15)

--- EFFETS SUR LA SANTÉ ---

L'ABSENCE DE PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION OU DE PROMOTION ENTRAÎNE UNE BAISSSE DE MOTIVATION ET D'INTÉRÊT DE SON TRAVAIL, UNE MOINDRE ACTIVATION DES COMPÉTENCES ET D'ENTHOUSIASME POUR DE NOUVEAUX PROJETS, UNE PERTE DE CONFIANCE ET FAVORISE L'INSTALLATION D'UN ÉTAT ANXIO-DÉPRESSIF VOIRE UN SYNDROME D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL.

LA FORMATION PROFESSIONNELLE, UN VECTEUR D'ÉVOLUTION

(voir également page 18)

La formation professionnelle tout au long de la vie constitue une obligation nationale. Elle vise à permettre à chaque personne, indépendamment de son statut, d'acquérir et d'actualiser des connaissances et des compétences favorisant son évolution professionnelle, ainsi que de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle. Elle constitue un élément déterminant de sécurisation des parcours professionnels et de la promotion des salariés.

L'article L. 6123-1 du code du travail définit les dispositions relatives à la formation professionnelle et permet à **l'entreprise de renforcer les compétences de ses équipes pour une meilleure performance économique.**

- TABLEAU DE BORD DES ACTIONS DE PRÉVENTION -

Pistes de réflexion	Oui	Non	Action envisagée	Responsable	Échéancier
Entretien professionnel et définition du plan de formation entreprise					
Formation et égalité professionnelle					
Participation à des groupes de travail ou d'échanges de pratiques					
Reconnaissance du savoir-faire					
Validation des acquis professionnels					
Tutorat					

PROCÉDURES DE TRAVAIL NON FORMALISÉES ABSENCE DE FICHE DE POSTE OU DE FONCTIONS

--- DÉFINITION ---

LA MISE EN PLACE DE PROCÉDURES DE TRAVAIL COLLECTIVES FORMALISÉES PERMET DE SAVOIR QUI FAIT QUOI, ET DE QUELLE MANIÈRE AFIN DE S'ASSURER QUE LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES SOIENT COHÉRENTES ET CONNUES DE TOUS. LA DESCRIPTION DES ACTIVITÉS PARTICIPE À LA BONNE MARCHE DE L'ENTREPRISE. SUR LE PLAN INDIVIDUEL, LA DÉFINITION D'UNE FICHE DE POSTE EST UN CADRE DE RÉFÉRENCE COMMUN DONT LES OBJECTIFS SONT PRÉCISÉS FACILITANT L'ÉVALUATION DE L'ACTIVITÉ.

--- EFFETS SUR LA SANTÉ ---

LE MANQUE D'INFORMATIONS ET DE PROCÉDURES NE PERMET PAS AUX SALARIÉS DE SE SITUER ET D'ÉVALUER LEUR ACTIVITÉ. AINSI, UN DÉCALAGE ENTRE LES ATTENTES ET LES RÉALISATIONS PEUT GÉNÉRER DES TENSIONS ET DES INCOMPRÉHENSIONS: PERTE DE REPÈRES ET DE SENS, MANQUE DE DIALOGUE, DÉMOBILISATION ET DÉMOTIVATION... SONT DES RISQUES IMPORTANTS QUI À TERME IMPACTENT LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE DES ÉQUIPES.

LA FORMALISATION ET LE PARTAGE D'INFORMATIONS: UNE GARANTIE D'EFFICACITÉ

La mise en place de « documents internes » sert de « mode d'emploi » pour les différents processus de l'activité de l'entreprise. Ceux-ci sont des supports pour l'organisation interne: ils décrivent les façons de faire (les procédés) lorsque plusieurs professionnels sont concernés et doivent se coordonner entre eux. On parle généralement de « procédures », « d'instructions de travail » ou de « modes opératoires ».

Ces supports permettent de porter à la connaissance de l'ensemble du personnel, l'organisation mise en place, de vérifier si les instructions sont respectées et la cohérence entre elles. La finalité est de pouvoir évaluer et d'améliorer les activités de manière objective et structurée, d'identifier rapidement les ajustements à réaliser en vue de garantir la qualité du service.

LA FICHE DE POSTE PERMET: (voir annexe page 29)

- d'identifier clairement les domaines de compétences et les niveaux de compétences requis pour chaque emploi,
- de délimiter précisément le champ d'action des salariés,
- de donner des repères pour tous les salariés évoluant ou souhaitant évoluer au sein de la structure (la fiche de poste constitue un outil de base à l'entretien professionnel),
- de se rendre compte des besoins de formation nécessaires à toute évolution.

LE SAVIEZ-VOUS ?

Au regard de la loi, la fiche de poste n'a pas de caractère obligatoire. Mais les conséquences sur la valeur juridique ne sont pas les mêmes selon qu'elle est intégrée au contrat de travail (valeur contractuelle) ou remise pour information au salarié. Il n'existe pas de formalisation imposée mais les 4 axes principaux suivants sont préconisés : **Intitulé du poste / Missions / Activités et tâches / Compétences requises.**

- TABLEAU DE BORD DES ACTIONS DE PRÉVENTION -

Pistes de réflexion	Oui	Non	Action envisagée	Responsable	Échéancier
Rédaction des procédures de travail					
Actualisation des procédures par un référent et mise à disposition du personnel					
Fiche de poste par fonction et pour chaque salarié (page 28)					
Réunions pour le partage de l'information					
Entretien annuel d'évaluation					

PAS D'ACTUALISATION RÉGULIÈRE DES CONNAISSANCES/DIFFICULTÉ POUR LIBÉRER LES SALARIÉS POUR LA FORMATION CONTINUE

--- DÉFINITION ---

L'ENSEMBLE DES ACTIONS DE FORMATION PROGRAMMÉES PAR L'EMPLOYEUR (PLAN DE FORMATION ENTREPRISE) AU BÉNÉFICE DES SALARIÉS DOIT DÉSORMAIS S'INSCRIRE DANS UN CADRE D'ADAPTATION AU POSTE DE TRAVAIL ET AU MAINTIEN DE L'EMPLOYABILITÉ (ART. L6321 ET SUIVANTS DU CODE DU TRAVAIL).

--- EFFETS SUR LA SANTÉ ---

L'INSUFFISANCE D'ACTIONS DE FORMATION PEUT GÉNÉRER CHEZ LES SALARIÉS UN MAL-ÊTRE LIÉ AU MANQUE DE RECONNAISSANCE PROFESSIONNELLE, UNE BAISSÉ DE MOTIVATION ET D'INVESTISSEMENT, UN STRESS RELATIF À LA DIFFICULTÉ DE RÉALISER SES ACTIVITÉS ET TÂCHES, LE SENTIMENT DE NE PAS EFFECTUER UN TRAVAIL DE QUALITÉ LAISSANT PLACE AU DOUTE, À LA PERTE DE CONFIANCE ET D'ESTIME DE SOI.

LA FORMATION PROFESSIONNELLE: À QUOI ÇA SERT ?

- **Anticiper et accompagner les changements** et gagner en compétitivité, mettre en œuvre les orientations stratégiques de l'entreprise.
- **Préparer les évolutions actuelles et à venir** de l'entreprise, agir sur les compétences, la motivation et l'épanouissement des salariés.
- **Remplir ses obligations légales**: adapter les salariés à leur poste de travail, veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations.
 - A compter du 1er janvier 2015, le salarié bénéficie d'un Compte Personnel de Formation, le **CPF**, tout au long de sa vie professionnelle.
 - Le **DIF** (Droit Individuel à la Formation) disparaît à titre transitoire, les heures inscrites sur les compteurs DIF au 31 décembre 2014 pourront être utilisées jusqu'au 1er janvier 2021, dans les conditions prévues par le CPF.
 - L'information des salariés sur **l'accès à la formation professionnelle** fait partie des obligations de l'employeur ainsi que les dispositifs relatifs au **bilan de compétences et à la validation des acquis professionnels (VAP) et de l'expérience(VAE)**.

LE SAVIEZ-VOUS ?



Les obligations des entreprises sont renforcées avec la mise en œuvre de l'entretien professionnel et de l'état des lieux récapitulatif du parcours professionnel des salariés qui se traduit par l'obligation sur la période de 6 ans de former chacun des salariés. Renseignez-vous auprès de votre **OPCA** (Organisme Paritaire Collecteur Agréé).

- TABLEAU DE BORD DES ACTIONS DE PRÉVENTION -

Pistes de réflexion	Oui	Non	Action envisagée	Responsable	Échéancier
Information des salariés sur les droits à la formation, le bilan de compétences, la VAE...					
Elaboration d'un plan de formation de l'entreprise (adaptation/actualisation des connaissances et compétences)					
Réalisation d'un entretien annuel avec les salariés					
Former les managers à la conduite d'entretien individuel					
L'évaluation et le suivi des actions de formation					
L'accompagnement des salariés dans leur évolution professionnelle					

ABSENCE DE TEMPS D'ÉCHANGES RÉGULIERS FORMELS OU INFORMELS ENCADREMENT - COLLÈGUES PAS DE RECOURS POSSIBLE À L'ENCADREMENT EN CAS DE PROBLÈME

--- DÉFINITION ---

LE SOUTIEN SOCIAL AU TRAVAIL SE DÉFINIT COMME L'AIDE QUE L'ON PEUT RECEVOIR DE LA HIÉRARCHIE OU DES COLLÈGUES. LE SOUTIEN DE LA HIÉRARCHIE PERMET DE FAIRE REMONTER D'ÉVENTUELLES DIFFICULTÉS POUR RECHERCHER DES SOLUTIONS OU DE PASSER LE RELAIS SI BESOIN. LE SOUTIEN DES COLLÈGUES PERMET UNE ENTRAIDE DANS LE TRAVAIL, UNE COMMUNICATION DES SAVOIR-FAIRE ET DES RÈGLES DE MÉTIER.

--- EFFETS SUR LA SANTÉ ---

L'ABSENCE DE SOUTIEN PAR LA HIÉRARCHIE OU LES COLLÈGUES PEUT ENGENDRER DES DIFFICULTÉS DU FAIT D'UN MANQUE D'INFORMATION POUR POUVOIR RÉALISER SON TRAVAIL, D'UNE ABSENCE DE « RÉFÉRENT » EN CAS DE PROBLÈME, D'UNE IMPOSSIBILITÉ À PASSER LE RELAIS OU À BÉNÉFICIER D'UNE AIDE, CES ÉLÉMENTS RÉPÉTÉS DANS LE TEMPS PEUVENT ÊTRE SOURCE DE STRESS, VOIRE D'ÉTATS ANXIO-DÉPRESSIFS, MAIS AUSSI AUGMENTER LE RISQUE DE TROUBLES CARDIOVASCULAIRES.

LE SOUTIEN SOCIAL AU TRAVAIL : COMMENT FAIRE CONCRÈTEMENT ?

Le soutien dans le travail implique d'avoir des temps d'échanges sur le travail entre salariés d'une part et entre salariés et hiérarchie d'autre part. Ces temps d'échanges peuvent être formalisés par des réunions d'échanges de pratiques pour des salariés d'un même corps de métier par exemple. Des debriefings avec un responsable hiérarchique peuvent aussi être organisés afin de pouvoir débattre des difficultés rencontrées dans le travail et y rechercher des pistes de solutions (nouvelle répartition des tâches, communication des savoir-faire, mise en place d'un nouveau process,). Les temps informels d'échanges (devant la machine à café par exemple) sont également l'occasion de pouvoir échanger sur le travail, de comparer les façons de faire. Ainsi, l'organisation du travail doit présenter une certaine souplesse afin de permettre ces temps d'échanges.

Les nouvelles formes d'organisation avec une densification du travail, une chasse aux temps morts, un travail en flux tendu ne laissent pas suffisamment d'espace à ces échanges, pouvant être source d'individualisation des salariés, d'un manque de communication et de soutien dans le travail. (voir également page 10).

LE SAVIEZ-VOUS ?

Un bon soutien social peut être un facteur protecteur de santé, au même titre que la reconnaissance la possibilité d'influer sur son travail, un bon équilibre vie privée/vie professionnelle.

- TABLEAU DE BORD DES ACTIONS DE PRÉVENTION -

Pistes de réflexion	Oui	Non	Action envisagée	Responsable	Échéancier
Temps d'échanges formalisés entre collègues (réunions, temps de transmissions)					
Stabilité des équipes					
Accueil des nouveaux embauchés					
Recours à un hiérarchique en cas de problème					
Temps de réunions définis avec la hiérarchie					
Formation au management de l'encadrement de proximité					

SITUATIONS CONFLICTUELLES AVEC L'EXTÉRIEUR

--- DÉFINITION ---

IL S'AGIT DE TOUTE ACTION, TOUT INCIDENT OU TOUT COMPORTEMENT QUI S'ÉCARTE D'UNE ATTITUDE RAISONNABLE PAR LESQUELS UNE PERSONNE EST ATTAQUÉE, MENACÉE, LÉSÉE OU BLESSÉE DANS LE CADRE OU DU FAIT DIRECT DE SON TRAVAIL ET IMPLIQUANT UNE ATTEINTE IMPLICITE À SA SÉCURITÉ, SON BIEN-ÊTRE OU SA SANTÉ (BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL, 2003). NOUS TRAITERONS DE LA VIOLENCE EXTERNE (SALARIÉS ET TIERCES PARTIES).

--- EFFETS SUR LA SANTÉ ---

SYMPTÔMES PHYSIQUES D'AGRESSION ET D'ATTEINTE PSYCHOLOGIQUE (STRESS CHRONIQUE, STRESS POST TRAUMATIQUE). PLUSIEURS PHASES SE SUCCÈDENT (LA STUPEUR, LA SOLITUDE, LA VIGILANCE). CET ÉTAT PEUT PERSISTER PLUSIEURS MOIS.

QUELS SONT LES EFFETS COLLATÉRAUX DE LA VIOLENCE EXTERNE SUR L'ENTREPRISE ?

Les collectifs de travail et plus largement l'organisation peuvent être affectés par les phénomènes de violence, les relations interpersonnelles peuvent se dégrader dans un climat de travail atteint par la peur des agressions (ex: services de litiges et de contentieux, convoyages de fonds, transports urbains...).

Cela peut avoir comme conséquences : une démotivation, l'apparition de tension au sein du collectif, la réprobation des salariés envers les politiques de gestion des violences par l'entreprise, la détérioration des solidarités collectives, le désengagement du travail. Au-delà des conséquences humaines en termes de santé, se surajoute les conséquences pour l'entreprise du fait d'une baisse de productivité et par une diminution de la qualité des biens et des services.

La réputation de l'entreprise peut également être atteinte dans l'image qu'elle véhicule (insécurité, incapacité à protéger les salariés).

LE SAVIEZ-VOUS ?

Selon l'enquête SUMER de 2010, 15% des salariés du secteur privé déclaraient avoir subi au moins une agression verbale au cours des 12 derniers mois et 2% indiquaient avoir été victime d'au moins une agression physique.

- TABLEAU DE BORD DES ACTIONS DE PRÉVENTION -

Pistes de réflexion	Oui	Non	Action envisagée	Responsable	Échéancier
Mettre en place un système de déclaration simplifié des situations de violences externes					
Procédures explicites et connues du traitement des plaintes					
Définition générale des mesures d'urgence à prendre en cas d'agression					
Modalité d'accès à des ressources externes spécialisées.					
Mesures et sanctions envers l'agresseur					
Mesure visant à réduire les conflits (modification de l'organisation du travail, gestion des temps d'attentes, formation du personnel...)					

SITUATIONS CONFLICTUELLES DANS L'ENTREPRISE

--- DÉFINITION ---

TOUTE SITUATION CONFLICTUELLE SUR LE LIEU DE TRAVAIL PEUT ÊTRE LA CONSÉQUENCE D'AGRESSIONS PHYSIQUES OU VERBALES, D'INSULTES, DE BRIMADES, D'INTIMIDATIONS, DE CONFLITS EXACÉRBERÉS ENTRE COLLÈGUES OU AVEC LE(S) RESPONSABLE(S) HIÉRARCHIQUE(S). CES CONFLITS, NON RÉSOLUS RAPIDEMENT PEUVENT CONDUIRE À DES SITUATIONS DE VIOLENCE INTERNE, INCLUANT DU **HARCÈLEMENT MORAL ET SEXUEL, INSCRITS DANS LE CODE DU TRAVAIL ET RÉPRIMÉS PAR LE CODE PÉNAL (ART. 222.33-2).**

LE HARCÈLEMENT MORAL : « AUCUN SALARIÉ NE DOIT SUBIR LES AGISSEMENTS RÉPÉTÉS DE HARCÈLEMENT MORAL QUI ONT POUR OBJET OU POUR EFFET UNE DÉGRADATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL SUSCEPTIBLE DE PORTER ATTEINTE À SES DROITS ET À SA DIGNITÉ, D'ALTÉRER SA SANTÉ PHYSIQUE OU MENTALE OU DE COMPROMETTRE SON AVENIR PROFESSIONNEL (ART. L1152-1 DU CODE DU TRAVAIL).

--- EFFETS SUR LA SANTÉ ---

STRESS, NERVOSITÉ, ANXIÉTÉ, TROUBLES DU SOMMEIL ET DIGESTIFS, HYPERTENSION ARTÉRIELLE, DOULEURS MUSCULAIRES, FATIGUE, CONDUITES ADDICTIVES, ISOLEMENT, SENTIMENT DE CULPABILITÉ, TENDANCES SUICIDAIRES. LE RETENTISSEMENT SUR LA SANTÉ DU SALARIÉ SERA D'AUTANT PLUS IMPORTANT SI AUCUN SOUTIEN NE LUI EST APPORTÉ ET SI LA SITUATION PERDURE.

LE SAVIEZ-VOUS ?



En France, 22 % des salariés estiment être l'objet de comportements hostiles ou ressentis comme tels dans le cadre de leur travail. Les salariés qui signalent être l'objet de comportements hostiles dans leur travail estiment être « en nettement moins bonne santé que les autres » ; ils ont également eu « plus souvent des arrêts de travail pour maladie au cours des 12 derniers mois » et sont plus nombreux à avoir eu « au moins un accident du travail au cours des 12 derniers mois » (enquête SUMER 2010).

AUTRES EFFETS

Cette situation conflictuelle en interne aura aussi un impact sur le devenir professionnel du salarié, son entourage professionnel et sur l'entreprise elle-même.

L'enquête SUMER 2010 met en évidence un risque plus élevé d'être exposé à des comportements hostiles au travail (ou ressentis comme tels) lorsque certaines caractéristiques de l'organisation du travail sont dégradées :

- Ne pas pouvoir faire correctement son travail
- Manquer d'autonomie, de marges de manœuvre
- Subir des contraintes de rythmes ou d'horaires de travail

La prévention des situations conflictuelles au sein de l'entreprise requiert une évaluation des caractéristiques de l'organisation du travail. L'analyse de leurs origines se fera par une approche globale de la situation de travail et non par la seule responsabilité du salarié.

- TABLEAU DE BORD DES ACTIONS DE PRÉVENTION -

Pistes de réflexion	Oui	Non	Action envisagée	Responsable	Échéancier
Mise en place d'une démarche de prévention (formation, suivi...)					
Analyse du climat social dans l'entreprise (existence d'un collectif de travail...)					
Règlement intérieur (disposition relative au harcèlement moral et sexuel)					
Analyse des situations de conflit : organisation du travail					

CONTRAINTES EXTÉRIEURES POUVANT IMPACTER LES CONDITIONS DE TRAVAIL

--- DÉFINITION ---

L'APPARTENANCE DE LA FRANCE À L'UNION EUROPÉENNE ET LA GLOBALISATION DE L'ÉCONOMIE IMPLIQUENT DE PLUS EN PLUS L'UTILISATION DE RÈGLES ET RÉFÉRENCES COMMUNES. DE NOUVELLES OBLIGATIONS RÉGLEMENTAIRES ET NORMES (ADMINISTRATIVES, FINANCIÈRES, TECHNIQUES, DE SANTÉ ET SÉCURITÉ, DE DROIT DU TRAVAIL) OBLIGENT LES ENTREPRISES À UNE VEILLE ET UNE VIGILANCE CONSTANTE. LA MISE EN CONFORMITÉ NÉCESSITE DE LA RÉACTIVITÉ POUR ADAPTER LES PROCÉDURES ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL. L'ANTICIPATION ET LA COMMUNICATION AU SEIN DE L'ENTREPRISE EST NÉCESSAIRE POUR MAÎTRISER AU MIEUX LES CHANGEMENTS.

--- EFFETS SUR LA SANTÉ ---

LA MISE EN PLACE DANS L'URGENCE DES NOUVELLES DISPOSITIONS RÉGLEMENTAIRES PEUT AVOIR UN IMPACT SUR LE TRAVAIL (PERTE DE MARCHÉS, AUGMENTATION DES COÛTS) ET LA SANTÉ DES SALARIÉS (STRESS, SURCHARGE DE TRAVAIL, PERTE DE REPÈRES, INSÉCURITÉ PROFESSIONNELLE).

COMMENT TRANSFORMER UNE CONTRAINTE EN ATOUT ?

- **Savoir anticiper** : développer une vision à moyen terme et la capacité à anticiper est une valeur importante pour contribuer au changement et ne pas le subir.
- **Monter en compétences** : l'anticipation du changement demande de développer un savoir-faire ou de recruter ou faire appel à un expert dans des thématiques peu ou pas encore étudiées.
- **S'adapter** : savoir adapter ses méthodes de travail, processus, outils de production... est un atout et peut nécessiter d'être conseillé et accompagné dans ce processus de changement.
- **Communiquer** : concevoir une stratégie de communication adaptée pour valoriser le savoir-faire de l'entreprise et cibler de manière plus performante la clientèle.
- **Investir** : améliorer le matériel existant ou s'équiper de nouveaux outils plus performants permettant d'améliorer les conditions de travail.

LE SAVIEZ-VOUS ?

La CARSAT met à disposition des entreprises de moins de 50 salariés des aides simplifiées pour réduire les risques et améliorer les conditions de travail.

L'ARACT propose une aide financière, le FACT, pour conseiller l'entreprise et contribuer à une meilleure prévention des risques professionnels.

- TABLEAU DE BORD DES ACTIONS DE PRÉVENTION -

Pistes de réflexion	Oui	Non	Action envisagée	Responsable	Échéancier
Recenser les changements et identifier les structures de conseils (pouvoirs publics, fédérations...)					
Définir les actions prioritaires et un échéancier					
Informar le personnel sur les évolutions et contraintes nouvelles, accompagner et former les équipes au changement					
Etre conseillé pour faciliter la mise en œuvre des nouvelles dispositions					

CONFRONTATION À LA SOUFFRANCE D'AUTRUI

--- DÉFINITION ---

LES SALARIÉS SONT AMENÉS À DEVOIR TRAITER LA SITUATION DE PERSONNES EN SOUFFRANCE (PUBLIC EN SITUATION DE PRÉCARITÉ ET D'EXCLUSION, MALADES).
SI L'EMPATHIE EST NÉCESSAIRE POUR BIEN COMPRENDRE LE BESOIN DE LA PERSONNE ET AGIR DE MANIÈRE ADAPTÉE, L'EXPOSITION RÉPÉTÉE, SANS SOUTIEN OU FORMATION SPÉCIFIQUE, PEUT AVOIR DES CONSÉQUENCES IMPORTANTES SUR LA SANTÉ.

--- EFFETS SUR LA SANTÉ ---

TOUTE CONFRONTATION À LA SOUFFRANCE DE TIERS EST COÛTEUSE PSYCHIQUEMENT POUR LES SALARIÉS.
CERTAINES SITUATIONS DE TRAVAIL PEUVENT EN ACCENTUER LA CHARGE ÉMOTIONNELLE: MANQUE DE MOYENS POUR VENIR EN AIDE AUX PERSONNES EN DIFFICULTÉ, ABSENCE D'ISSUE FACE À LEURS PROBLÈMES.
CELA PEUT PROFONDÉMENT ÉBRANLER LES SALARIÉS ET RÉDUIRE LEUR INVESTISSEMENT AU TRAVAIL.

Certaines activités professionnelles ou métiers peuvent être éprouvants pour les salariés sur le plan émotionnel. Elles imposent bien souvent aux travailleurs de maîtriser leurs propres émotions et de faire preuve de contrôle de soi. Ces exigences émotionnelles induisent une charge mentale et psychologique forte dans la réalisation du travail.

LE SAVIEZ-VOUS ?



La souffrance peut être psychique ou physique. Dans les deux cas, elle désigne une douleur plus ou moins forte ressentie par un individu en réaction à un traumatisme avéré ou un traumatisme potentiel.

- TABLEAU DE BORD DES ACTIONS DE PRÉVENTION -

Pistes de réflexion	Oui	Non	Action envisagée	Responsable	Échéancier
Décharger le salarié, ponctuellement : relai par un collègue ou par l'encadrement					
Travail en binôme ou en équipe					
Organiser des échanges entre salariés et partager les pratiques (groupe de parole...)					
Délivrer une formation adaptée au poste de travail, notamment dans le secteur médico-social (relation d'aide, connaissance des pathologies, addictions...)					
Prévoir des parcours professionnels vers des postes moins « exposés ».					
Favoriser le partenariat entre les institutions de même domaine de compétences pour faciliter le traitement des situations de personnes en détresse					

ABSENCE DE COMMUNICATION SUR LES ORIENTATIONS DE L'ENTREPRISE

--- DÉFINITION ---

EN FONCTION DE LA CONCURRENCE, DES COMMANDES ET DE SA SANTÉ FINANCIÈRE, L'ENTREPRISE PEUT ÊTRE EN SITUATION DÉLICATE ET ÊTRE CONCERNÉE PAR LES LICENCIEMENTS POUR RAISON ÉCONOMIQUE, DES RACHATS, DES RESTRUCTURATIONS INTERNES... L'ABSENCE DE COMMUNICATION ET LE MANQUE DE VISIBILITÉ SUR L'ACTIVITÉ VOIRE LA PÉRENNITÉ DE L'ENTREPRISE PEUT CONSTITUER UNE SOURCE DE STRESS IMPORTANTE POUR LES SALARIÉS.

--- EFFETS SUR LA SANTÉ ---

LORSQUE LES ENTREPRISES RENCONTRENT DES DIFFICULTÉS SOCIO-ÉCONOMIQUES, LES SALARIÉS SONT DÉSTABILISÉS. ON PEUT ÉVOQUER: ANGOISSE, PERTE DE SENS, STRESS LIÉ À LA PEUR DE PERDRE L'EMPLOI, RUPTURE DE CONFIANCE AVEC L'EMPLOYEUR. L'ABSENCE DE VISIBILITÉ DU CÔTÉ DU SALARIÉ EN CE QUI CONCERNE LES CHOIX PRIS PAR L'ENTREPRISE AINSI QUE SON ÉVOLUTION NE FAIT QU'AGGRAVER LES ÉLÉMENTS PRÉCITÉS.

ABSENCE DE COMMUNICATION ET IMPACT SUR LA SANTÉ: QUELS MÉCANISMES ?

Le personnel perçoit des signaux variés qui sont autant d'indicateurs qui pourront donner lieu à des interprétations pouvant même parfois être éloignées de la réalité. Par exemple, des retards de chantiers, des retards de paiements des salaires ou encore des fournisseurs voir tout simplement la diminution des commandes, l'absence de perspective d'embauche en CDI, le turn-over des contrats temporaires pourront être perçus par les salariés comme des signes de «mauvaises santé de l'entreprise». L'absence de communication claire sur la situation de l'entreprise peut engendrer une crise sociale par rupture de confiance et avoir un retentissement à court terme sur la santé des salariés. De plus, les difficultés de l'entreprise impactent de façon directe la santé des dirigeants qui, soumis également au stress, peuvent entretenir un climat social délétère dans l'entreprise. **Les changements doivent être anticipés le plus en amont possible, accompagnés d'explications claires aux salariés.** De manière générale, les situations de changements (stratégique, organisationnel, technologique...) sont génératrices de risque de surcharge (temps d'apprentissage et d'assimilation des changements), de remise en cause des compétences et d'atteinte au sens donné au travail.

LE SAVIEZ-VOUS ?



Les licenciements économiques qui interviennent dans le cadre d'une procédure de sauvegarde (hors période d'observation) de redressement ou de liquidation judiciaire obéissent à certaines règles particulières précisées, notamment par les articles L.1233-58 à L.1233-60 du code du travail.

- TABLEAU DE BORD DES ACTIONS DE PRÉVENTION -

Pistes de réflexion	Oui	Non	Action envisagée	Responsable	Échéancier
Bilan de l'organisation du travail avant sa modification (historique, perspectives...)					
Organisation de réunions (projets, les résultats, devenir de l'entreprise...)					
Former et préparer les salariés aux nouveaux procédés					
Respect des procédures légales					
Former l'encadrement à la communication de crise					
Etudier les alternatives à l'intérim et aux CDD					

CHANGEMENT D'ENCADREMENT / MODIFICATION DES PROCESSUS DE TRAVAIL

--- DÉFINITION ---

LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL DÉSIGNE TOUTE TRANSFORMATION TOUCHANT L'UNE DES DIMENSIONS DE L'ENTREPRISE EN TANT QU'ORGANISATION, À SAVOIR LA STRUCTURE, L'ORGANIGRAMME, LES INVESTISSEURS, LA CULTURE D'ENTREPRISE, LES EFFECTIFS, LES SYSTÈMES TECHNIQUES, D'INFORMATION, DE GESTION, ETC.

--- EFFETS SUR LA SANTÉ ---

LES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS PEUVENT CONSTITUER DES SITUATIONS À RISQUE QUI PEUVENT ENTRAÎNER, À COURT OU MOYEN TERME, UN VÉCU D'INSÉCURITÉ, UN ÉTAT DE STRESS ET D'ANXIÉTÉ, DES TROUBLES DU SOMMEIL, UN ÉTAT DÉPRESSIF ET/OU DES TROUBLES MUSCULO-SQUELETTIQUES. COLLECTIVEMENT, ON POURRA OBSERVER UNE AUGMENTATION DE L'ABSENTÉISME, DES ACCIDENTS DU TRAVAIL, DU TURN-OVER.

FACTEURS POUVANT AVOIR UNE INFLUENCE NÉGATIVE SUR LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE DES INDIVIDUS DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL :

- **La surcharge de travail** en cas de suppression de postes, ou lorsque le changement nécessite l'apprentissage de nouvelles façons de travailler ou de coopérer ou l'appropriation de nouveaux outils.
- **Le manque de reconnaissance** peut être ressenti lorsque le soutien social des collègues ou de la hiérarchie est défaillant (manque de communication sur les changements, suppressions de postes...).
- **Le manque de formation** aux nouveaux outils et procédures de travail.
- **Le manque de proximité et de soutien par la hiérarchie** en cas d'éloignement ou de défaut de communication du management.

Le manque de participation aux décisions et une circulation insuffisante de l'information peuvent accroître le niveau de tension et d'insécurité des travailleurs.

Le manque d'accompagnement au changement peut engendrer une perte de sens, une incompréhension et une démotivation.

L'insécurité de l'emploi, de la rémunération et l'incertitude des perspectives d'évolution peut générer du stress.

LE SAVIEZ-VOUS ?

Pour des bénéfices durables de changement : transformer les manières de faire mais également de penser.
Un conseil externe apporte souvent une vraie plus-value.

- TABLEAU DE BORD DES ACTIONS DE PRÉVENTION -

Pistes de réflexion	Oui	Non	Action envisagée	Responsable	Échéancier
Préparer les changements en amont (définition des axes, compétences requises, formations, explication des choix et conséquences sur l'activité...)					
Impliquer la ligne hiérarchique dans la communication et l'organisation de l'activité					
Favoriser les processus d'échanges et de collaboration					
Valoriser l'expertise des salariés (prendre en compte leurs propositions d'amélioration)					
Evaluer et ajuster les actions relatives à la mise en œuvre du changement					

SITUATION DE RISQUE PSYCHOSOCIAL SIGNALÉE PAR VOTRE MEDECIN DU TRAVAIL

--- DÉFINITION ---

LE MÉDECIN DU TRAVAIL A UN RÔLE DE SURVEILLANCE DE L'ÉTAT DE SANTÉ PHYSIQUE ET MENTALE DES SALARIÉS, EN LIEN AVEC L'EXPOSITION DES CONTRAINTES ET LES NUISANCES PROFESSIONNELLES (ART. L4622-3 DU CODE DU TRAVAIL).

L'ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL SUR LE STRESS AU TRAVAIL DE 2008 PRÉCISE QUE « LE MÉDECIN DU TRAVAIL EST UNE RESSOURCE EN TERME D'IDENTIFICATION DU STRESS AU TRAVAIL ». IL A UN RÔLE D'ALERTE COLLECTIVE, DANS LE RESPECT DU SECRET MÉDICAL.

LORSQU'IL CONSTATE LA PRÉSENCE D'UN RISQUE POUR LA SANTÉ DES TRAVAILLEURS, IL PROPOSE UN ÉCRIT MOTIVÉ ET CIRCONSTANCIÉ DES MESURES VISANT À LES PRÉSERVER » (ART. L4624-3 DU CODE DU TRAVAIL).

--- EFFETS SUR LA SANTÉ ---

UNE EXPOSITION PROLONGÉE À DES SITUATIONS DE STRESS CONSTITUE UN RISQUE POUR LA SANTÉ PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE (MALADIES CARDIOVASCULAIRES, PERTURBATION DU MÉTABOLISME, TMS-TROUBLES MUSCULO-SQUELETTIQUES, DÉPRESSION) ET PEUT ENTRAÎNER DE L'ABSENTÉISME, DES MALADIES PROFESSIONNELLES, DES ACCIDENTS DU TRAVAIL PRÉJUDICIALES AU BON FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE.

IDENTIFIER ET PRÉVENIR LES RISQUES - AGIR À LA SOURCE

- **Ne pas attendre un courrier d'alerte pour agir!** Rapprochez-vous de votre Service de santé au travail pour être conseillé et aidé dans le recensement des risques professionnels et pour être accompagné dans votre démarche.
- **La fiche d'entreprise** établie par votre Médecin du travail (document réglementaire Art. D.4624-37 du Code du travail qui répertorie les activités de votre entreprise, l'organisation du travail et les risques potentiels auxquels peuvent être exposés vos salariés) constitue un bon support pour la **réalisation de votre Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUER).**

LE SAVIEZ-VOUS ?



L'employeur a l'obligation de mettre en place des mesures pour assurer la santé et la sécurité des travailleurs (Art. L4121-3 du Code du travail) et les consigner dans le Document Unique (DU) rendu obligatoire par le Décret du 5 novembre 2001. Les Risques Psycho Sociaux doivent être intégrés au DU au même titre que les autres risques professionnels.

- TABLEAU DE BORD DES ACTIONS DE PRÉVENTION -

Pistes de réflexion	Oui	Non	Action envisagée	Responsable	Échéancier
Évaluation de l'ensemble des risques et élaboration du Document Unique					
Définition des actions prioritaires relatives aux RPS					
Aide et conseils de structures spécialisées					
Collaboration avec le médecin du travail					
Formation de l'encadrement aux Risques psycho sociaux					

RESSOURCES UTILES

RESSOURCES INTERNET :

- **INRS** Institut National de Recherche et de Sécurité · www.inrs.fr
- **MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DU DIALOGUE SOCIAL** · www.travail.gouv.fr · www.travailler-mieux.gouv.fr
- **LÉGISLATION** · www.legifrance.gouv.fr
- **DIRECCTE**, Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi · www.direccte.gouv.fr
- **DIRECCTE LANGUEDOC ROUSSILLON MIDI PYRÉNÉES (LANGMP)**, www.languedoc-roussillon-midi-pyrenees.direccte.gouv.fr
- **CARSAT LR**, Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail · www.carsat-lr.fr
- **ANACT**, Agence Nationale des Conditions de Travail · www.anact.fr
- **ARACT LR**, Agence Régionale des Conditions de Travail Languedoc-Roussillon · www.aract.fr
- **AIPALS**, service de santé au travail · www.aipals.com

BROCHURES ET RESSOURCES DOCUMENTAIRES :

- **ÉVALUER LES FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX**, l'outil RPS- DU · INRS, ED 6140, 2013
- **COMMENT DÉTECTER LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX EN ENTREPRISE ?** INRS, ED 6086, 2014
- **OUTIL « FAIRE LE POINT »**: logiciel d'aide à l'évaluation des risques pour les petites entreprises · www.inrs.fr
- **GUIDE D'AIDE À LA PRÉVENTION**: le syndrome d'épuisement professionnel ou burn-out www.inrs.fr · www.travailler-mieux.gouv.fr

STRUCTURES RÉGIONALES RESSOURCES :

- **CARSAT LR, "CLUB RPS"**
23 cours Gambetta · 34 000 Montpellier · 09 71 10 39 60
- **ARACT LR**
Bâtiment Le Phénix 1350 avenue Albert Einstein · 34 000 Montpellier · 04 99 52 61 40
- **DIRECCTE LANGMP**
615 boulevard d'Antigone · 34 068 Montpellier · 04 67 22 88 88



GUIDE POUR ...

1 **Réaliser**
une fiche de poste

2 **Modèle**
de fiche de poste

GUIDE POUR ...

3 **Réaliser l'entretien**
annuel d'évaluation

4 **Grille d'entretien**
annuel d'évaluation

GUIDE POUR ...

5 **Réaliser l'entretien**
professionnel

6 **Grille d'entretien**
professionnel



GUIDE POUR ...

Réaliser une fiche de poste

UNE FICHE DE POSTE POUR QUOI FAIRE ?

La fiche de poste est un outil mis à disposition des salariés qui permet de clarifier et de formaliser les responsabilités, les missions et activités exercées par chacun, les articulations organisationnelles, de définir les compétences nécessaires et préciser les conditions d'emploi. Elle est élaborée conjointement avec le responsable hiérarchique et est évolutive en fonction des changements et besoins de l'entreprise. Elle est alors redéfinie en concertation avec le salarié. La fiche de poste permet une approche plus individualisée que l'approche métier ou le référentiel d'emploi-type défini dans une fiche de fonction.

ÉLÉMENTS DE REPÈRES RELATIFS AUX NOTIONS DE « MÉTIER », « EMPLOI », « POSTE »

- **Un métier** correspond à un ensemble d'emplois qui sont regroupés du fait de points communs en terme d'activités à exercer, de compétences nécessaires pour les occuper (ex : secrétaire, technicien, agent administratif...).
- **Un emploi** correspond en général à plusieurs postes de travail possibles dans une organisation. C'est un regroupement de postes ayant une proximité du point de vue des activités qui sont réalisées ou des compétences mises en œuvre (secrétaire de direction, agent d'entretien, responsable bureau d'études, gestionnaire paie...).
- **Un poste** constitue l'unité la plus précise et correspond à une situation de travail réelle, concrète à un moment donné pour une situation donnée. On peut considérer qu'il y a autant de postes que de collaborateurs dans une entreprise car pour une même fonction, les activités et tâches peuvent différer. La fiche de poste permet donc d'appréhender dans le cadre du métier et de l'emploi défini, la réalité des fonctions exercées pour fixer des objectifs.

LA FICHE DE POSTE EST UN CADRE DE RÉFÉRENCE COMMUN QUI PERMET UN DIALOGUE PERSONNALISÉ ENTRE UN SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE ET SON COLLABORATEUR

- **Pour le salarié :**
Elle permet de connaître précisément les missions et activités exercées, ses marges de manœuvre, ses interlocuteurs internes et externes, les moyens mis à disposition pour réaliser son travail, les évolutions possibles du poste voire les passerelles avec d'autres métiers, les critères objectifs sur lesquels il sera évalué, de solliciter des formations nécessaires par rapport à ses missions et compétences requises.
- **Pour le responsable :**
Elle permet de bien définir les activités exercées, d'en déduire les risques au poste de travail et de prévoir les mesures de prévention, de faciliter une meilleure délégation et autonomie pour optimiser l'organisation du travail, d'identifier les critères objectifs d'évaluation de la performance et des compétences professionnelles des collaborateurs, de proposer des formations adaptées aux exigences du poste, d'avoir un support pour réaliser les entretiens professionnels.

?



QUE CONTIENT UNE FICHE DE POSTE ?

Les éléments suivants sont donnés à titre d'exemples non exhaustifs et n'ont pas de caractère obligatoire mais ils constituent des points de repères pour faciliter la formalisation de la fiche de poste.

→ INTITULÉ DU POSTE

Indiquer l'appellation usuelle du poste de travail occupé par le salarié (ex : Secrétaire de la Direction informatique, Agent d'atelier de production démantèlement, Conseiller clientèle particuliers, Technicien de maintenance réseaux,...).

→ DONNÉES RELATIVES AU SALARIÉ ET AU CONTEXTE DE TRAVAIL

Indiquer le nom, prénom, grade ou statut, établissement ou service, ancienneté dans le poste du salarié.

→ CONTEXTE ET CONDITIONS DE TRAVAIL

Préciser où est localisé le poste, les déplacements éventuels, les aspects particuliers liés à la sécurité et à la prévention des risques (ex port d'EPI...), la place dans l'organigramme, qui donne les instructions, qui contrôle et évalue.

→ MISSIONS DU POSTE

Indiquer la finalité et la raison d'être du poste, les 3 ou 4 domaines principaux d'intervention (ex : effectuer des travaux de maintenance et assurer l'entretien des matériels sous la direction du responsable technique...). Le niveau de responsabilité est à préciser en termes de marges de manœuvre, autonomie, délégation, etc.

→ EXIGENCES REQUISES

• Formations et qualifications nécessaires :

Préciser les diplômes, l'expérience souhaitée, les qualifications professionnelles voire les habilitations ou certifications, les types de permis, l'autorisation de conduite d'engins, les outils méthodologiques, logiciels, langues étrangères, réglementation...suivant les besoins du poste.

• Compétences nécessaires :

Décrire les connaissances et compétences requises :

- *Sur le plan technique* (ex : connaître les règles d'utilisation des machines, savoir détecter des anomalies et le signaler à son supérieur ou intervenir en cas de besoin...),
- *Sur le plan relationnel* (être autonome, faire preuve de réactivité, travailler en équipe avec un esprit de collaboration...),
- *Sur le plan managérial*, le cas échéant (ex : organiser et répartir le travail, se rendre disponible pour les équipes, fédérer autour d'objectifs communs...).

→ ACTIVITÉS ET TÂCHES PRINCIPALES

On les décrit généralement par des verbes d'action qui permettent de mieux appréhender le niveau de maîtrise, de délégation et d'autonomie. Les activités renvoient à l'ensemble des opérations à réaliser pour répondre aux missions du poste (que fait le salarié?). Les tâches précisent quant à elles, les opérations à effectuer pour chaque activité (comment le salarié fait ?).

Cette subdivision n'est pas toujours pertinente et peut alourdir la description. Elle est à préciser suivant les situations et la nature du poste.

Ex : assurer le réapprovisionnement des locaux en matériels, trier et évacuer les déchets, maintenir le stock de consommables et transmettre les informations au supérieur...

→ ACTIVITÉS ET TÂCHES SECONDAIRES OU OCCASIONNELLES

On va préciser les activités qui ne constituent pas le cœur de métier mais qui sont réalisées en fonction des besoins de l'organisation et qui peuvent correspondre à des compétences particulières du salarié.

Ces activités « annexes » peuvent parfois prendre une place importante et venir empiéter la mission principale. Il faut être vigilant car ceci peut entraîner des difficultés dans la gestion du temps et des priorités pour le salarié.

→ MOYENS MIS À DISPOSITION

Décrire les moyens humains, matériels et financiers dont dispose le salarié pour réaliser pleinement ses missions (EPI, matériel et logiciel bureautique et informatique, aménagement de l'espace de travail, équipe de collaborateurs, formations...).



→ **CONDITIONS ET CONTRAINTES D'EXERCICE**

Lister les conditions et contraintes ou exigences spécifiques du poste (ex : travail posté ou isolé, horaires de travail décalés, rythme lié à une saisonnalité, en extérieur...) et les principales difficultés liées au poste de travail (contraintes de temps, de délais, relation avec du public...).

→ **INDICATEURS D'APPRÉCIATION DES RÉSULTATS**

Lister les critères quantitatifs et qualitatifs sur lesquels le supérieur hiérarchique peut apprécier le travail du salarié eu égard à ses missions, activités et compétences (ex : respect des consignes de sécurité, degré de satisfaction du public sur la prise en charge au moment du premier accueil ou du traitement de son dossier...).

→ **ÉVOLUTIONS POSSIBLES DU POSTE**

Identifier les évolutions à venir qui risquent d'affecter le poste (ex : mise en place d'un nouveau système d'information, déménagement, regroupement de services, nouvelles réglementations...).

Il peut être indiqué également les passerelles possibles vers d'autres postes ou métiers au sein de l'entreprise.

COMMENT ÉLABORER UNE FICHE DE POSTE ?

Plusieurs étapes sont importantes pour que la fiche de poste soit en adéquation avec la réalité de l'activité et soit utile pour l'entreprise. Il est à préciser que cet outil permet de faciliter la gestion des ressources humaines (recrutement, gestion du personnel, repérage des besoins de formation, identification des compétences mobilisables...), d'optimiser l'organisation du travail et la qualité des relations entre collaborateurs et contribue à anticiper les changements.

1

RASSEMBLER LES INFORMATIONS UTILES

- **Convention collective**
- **Répertoire métiers**
- **Listing des activités.....**

2

RECUEILLIR LES DONNÉES SUR LE POSTE DE TRAVAIL

- **Activités et tâches**
- **Conditions d'exercice**
- **Matériel utilisé**
- **Partage d'informations avec d'autres services...**

3

RÉDIGER LA FICHE DE POSTE

- **Utilisation d'un vocabulaire commun, propre au métier**
- **Rédaction synthétique et dynamique par l'utilisation de verbes d'action**
- **Présentation de la fiche au salarié pour échanges, compléments, suggestions.**

4

VALIDER LA FICHE DE POSTE

- **Validation de la fiche de poste avec le salarié et la Direction.**

5

RÉVISER LA FICHE DE POSTE

- **La fiche de poste doit vivre en fonction de l'évolution du service et des missions du salarié** pour rester un outil pertinent. Elle est révisée conjointement par le salarié et le responsable au cours de l'entretien annuel d'évaluation afin de procéder le cas échéant aux ajustements.

CONCLUSION

—> LA FICHE DE POSTE OFFRE DES REPÈRES AU SALARIÉ

pour la mobilisation, l'acquisition, la mise en œuvre et la valorisation de compétences dans le cadre de la construction d'un parcours professionnel tout au long de la vie. Sur la base d'éléments clairs, le salarié se situe précisément dans l'entreprise ainsi qu'au sein de son équipe et mobilise ses compétences et qualités professionnelles avec des objectifs finalisés. Cela donne du sens à son travail et constitue un levier de motivation et d'implication.

—> LA FICHE DE POSTE DONNE À L'EMPLOYEUR UNE VISION PLUS PRÉCISE DES COMPÉTENCES EN PLACE

et de l'utilisation qu'il peut en faire. Il peut organiser le travail et répartir les activités en fonction des moyens dont il dispose pour gagner en performance et anticiper l'avenir. Cet outil est indispensable pour réaliser une évaluation du travail de chaque collaborateur de manière précise et objective.



Modèle de fiche de poste

LA FICHE DE POSTE DOIT ÊTRE :

- Un outil dynamique et suivre les évolutions des tâches affectées au salarié.
- Révisée conjointement par le salarié et son responsable au cours de l'entretien d'évaluation.

INTITULÉ DU POSTE

POSTE OCCUPÉ PAR

MISSIONS PRINCIPALES

EXIGENCES REQUISES

Formations et qualifications nécessaires

Compétences et connaissances nécessaires

• Compétences techniques

• Qualités relationnelles

• Capacités d'encadrement, le cas échéant

CATÉGORIE (CADRE, AGENT DE MAÎTRISE, TECHNICIEN, OUVRIER...)

FILIÈRE(S)/SERVICES

POSITIONNEMENT HIÉRARCHIQUE (PLACE DANS L'ORGANIGRAMME)

RELATIONS INTERNES /EXTERNES

Blank area for internal/external relations.

ACTIVITÉS ET TÂCHES PRINCIPALES

Blank area for main activities and tasks.

ACTIVITÉS SECONDAIRES ET/OU OCCASIONNELLES

Blank area for secondary or occasional activities.

MOYENS (HUMAINS, MATÉRIELS, FINANCIERS...) MIS À DISPOSITION

Blank area for resources (human, material, financial) available.

CONDITIONS ET CONTRAINTES D'EXERCICE

Blank area for conditions and constraints of exercise.

INDICATEURS D'APPRÉCIATION DES RÉSULTATS

Blank area for result appreciation indicators.

ÉVOLUTIONS POSSIBLES DU POSTE

Blank area for possible job evolutions.

Réalisée le : Mise à jour le :



GUIDE POUR ...

Réaliser l'entretien annuel d'évaluation

ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION, À QUOI ÇA SERT ?

Rendez-vous privilégié entre le salarié et son responsable, l'entretien annuel d'évaluation (ou annuel ou d'objectifs, de performance...formulation variable selon les entreprises) donne l'opportunité de faire le point sur l'année écoulée et celle à venir. Il porte sur les résultats obtenus par le salarié et les objectifs qualitatifs et quantitatifs qu'il doit atteindre. Il s'agit d'un outil de gestion des ressources humaines au service de la stratégie de l'entreprise. A l'issue de cet entretien, des actions concrètes sont définies de manière concertée.

Le code du travail ne prévoit pas de dispositions obligatoires ou particulières pour l'entretien annuel d'évaluation. Toutefois, l'employeur sera dans l'obligation de le mettre en place si une convention ou un accord collectif a été défini à cet effet.

L'INTÉRÊT DE L'ENTRETIEN ANNUEL EST DE POUVOIR :

- **Appréier le travail réalisé**, les compétences et qualités professionnelles mises en œuvre eu égard au poste de travail, le niveau de contribution du salarié, les résultats relatifs aux objectifs fixés.
- **Échanger et communiquer avec son collaborateur** sur le contexte et l'évolution de l'entreprise, les nouvelles orientations ou les perspectives de changement, les projets et compétences à développer.
- **Écouter et partager pour une meilleure compréhension** des objectifs collectifs et individuels, prévenir des conflits ou tensions si les attentes ne sont pas clarifiées, les besoins du salarié peu identifiés.
- **Préparer l'avenir** par la définition des priorités et objectifs partagés, élaborer le plan d'évolution en matière de compétences et qualifications, anticiper les évolutions et les changements.
- **Accompagner et conseiller son collaborateur** en s'appuyant sur les dispositifs de formation, de tutorat, de validation et reconnaissance des acquis professionnels...pour l'aider dans sa pratique au quotidien, reconnaître sa valeur et son engagement, garantir l'efficacité collective.

LA MISE EN ŒUVRE

- **Aspect juridique**
Intégrer des outils d'évaluation au sein de l'entreprise n'est pas neutre en termes d'évolution professionnelle, promotion, rémunération, conditions de travail...
Ainsi, le code du travail prévoit que « les méthodes et techniques d'évaluation des salariés doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie (Art. L 1222-3) et les informations demandées à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier ses aptitudes professionnelles » (Art. L 1222-2).
Il est donc très important d'informer les salariés sur les méthodes, déroulement et utilisation des résultats de l'entretien annuel et de garantir la confidentialité des informations, l'objectivité des critères d'évaluation pour éviter les discriminations.
Également, il est impératif que les Instances Représentatives du Personnel soient consultées sur toute mesure ayant une incidence en termes de conditions de travail, d'évolution de carrière...(Art. L2323-27) ainsi que sur les moyens de contrôle de l'activité des salariés (Art. L 2323-32). Les délégués du personnel peuvent également intervenir sur l'adéquation des outils d'évaluation (Art. L. 2313-2).



EN AMONT DE LA RÉALISATION DE L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION, IL EST IMPORTANT DE :

- **Définir les objectifs** poursuivis au travers de cet entretien,
- **Élaborer et formaliser le support d'entretien** en fonction des objectifs,
- **Communiquer au préalable auprès de l'ensemble du personnel** sur les objectifs, le déroulement et l'utilisation de l'entretien,
- **Réaliser en premier lieu les entretiens avec l'encadrement** puis le ou les managers réaliseront les entretiens avec ses équipes,
- **Préparer et former les managers pour la réalisation des entretiens** (formation « Conduite d'entretiens » voir avec des structures spécialisées de formation en s'appuyant sur l'**OPCA** (Organisme Paritaires Collecteurs Agréés).
Les OPCA sont chargés de collecter, mutualiser et redistribuer les obligations financières des entreprises en matière de formation professionnelle.
- **Impliquer les salariés dans la démarche** pour qu'ils se préparent également à l'entretien (mettre à disposition un « Guide de préparation » à l'entretien annuel d'évaluation).

DÉROULEMENT DE L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION

→ PRÉPARATION

- Confirmation du lieu, date et heure de l'entretien au salarié, **au moins une semaine avant**.
- Recueil de tous les éléments utiles et définition des points prioritaires à aborder avec le salarié.
- Transmettre au moins deux semaines avant le support d'aide au salarié pour qu'il prépare l'entretien.

→ ACCUEIL DU SALARIÉ

- Expliquer au salarié le déroulement de l'entretien, la nature confidentielle des informations.
- Rappeler les objectifs de l'entretien annuel d'évaluation.
- Interroger le salarié sur ses attentes par rapport à l'entretien.

→ BILAN DE L'ANNÉE ÉCOULÉE

- Rappeler les missions, activités et objectifs du salarié (fiche de poste).
- Échanger et laisser le salarié s'exprimer sur le bilan de son activité.
- Analyser les résultats de l'année à partir de critères précis et d'objectifs définis.
- Identifier le cas échéant, les causes des difficultés et recenser les moyens à mettre en place pour aider le salarié.
- Relever les points positifs, les réussites, la progression du salarié.
- Définir de manière concertée les axes d'amélioration.

→ DÉFINITION DES OBJECTIFS POUR L'ANNÉE À VENIR

- Déterminer les objectifs quantifiables et observables à réaliser dans l'année.
- Prévoir et identifier les conditions pour atteindre ces objectifs.
- S'assurer de la compréhension et de la validation du salarié.

→ CONCLUSION DE L'ENTRETIEN ANNUEL

- Faire une synthèse de l'échange, reformuler les points essentiels et récapituler les décisions prises sur le support d'entretien.
- Échanger sur le déroulement de l'entretien en termes de contenu, méthode...
- Signer le document et remettre une copie au salarié.
- Informer le salarié du suivi du traitement de ses demandes.



CONSEILS POUR ...

Réussir les entretiens annuels d'évaluation

- 1 **Bien préparer** en amont l'entretien.
- 2 **Instaurer un climat de confiance** et mettre à l'aise son interlocuteur.
- 3 **Être à l'écoute** du salarié et le laisser s'exprimer librement.
- 4 **Être disponible** durant l'entretien et éviter de répondre au téléphone ou à diverses sollicitations.
- 5 **Être attentif aux difficultés exprimées** par le salarié en évitant de juger pour définir ensemble des axes d'amélioration.
- 6 **Valoriser les bons résultats** et les progrès réalisés.
- 7 **Aborder les aspects positifs** puis évoquer les points plus sensibles.
- 8 **Expliquer les attentes de l'entreprise**, les projets et changements, les moyens à mobiliser, les efforts à réaliser.
- 9 **Définir des objectifs réalistes et évolutifs** en adéquation avec les moyens mobilisables.
- 10 **Accepter les remarques** ou les contradictions.
- 11 **Éviter les comparaisons entre professionnels** ou équipes, se centrer sur le travail réalisé et les pistes de progrès pour l'avenir.

CONCLUSION

L'entretien annuel d'évaluation doit être centré sur le travail, il offre un espace de discussion et permet de définir des axes d'amélioration et d'évolution tant du point de vue individuel (parcours et gestion des compétences) que collectif (organisation du travail et mode de coopération).

Ce temps privilégié, une fois par an, doit être également associé à des temps d'échanges réguliers autour du travail tout au long de l'année pour ne pas laisser s'installer des incompréhensions ou des frustrations qui pourraient impacter la motivation des équipes et la qualité du travail.



ENTREPRISE

Raison sociale

SALARIÉ

Nom

Prénom

Date d'entrée dans l'entreprise

Poste occupé

Depuis le

Postes précédents

Niveau de formation

Statut

BILAN DE L'ANNÉE ÉCOULÉE

L'évaluation de l'activité est réalisée en référence à la fiche de fonction / de poste

• Rappel des missions et activités principales

.....
.....
.....
.....
.....

• Objectifs fixés et résultats attendus

.....
.....
.....
.....
.....

• Les changements significatifs ou marquants de l'année (activités, réalisations, évolution, projets...)

.....
.....
.....
.....
.....

GRILLE D'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION 1/3

L'entretien est rédigé conjointement par le salarié et son responsable. Une copie est remise au salarié à l'issue de l'entretien annuel d'évaluation.

ANALYSE DES RÉSULTATS

Les temps forts et points positifs

.....

.....

.....

Les difficultés rencontrées

.....

.....

.....

Les attentes ou besoins spécifiques

.....

.....

.....

Les axes d'amélioration (formations, redéfinition des missions....)

.....

.....

.....

PERSPECTIVES POUR L'ANNÉE À VENIR

Objectifs définis

- Préciser les indicateurs de résultats mesurables et réalisables

.....

.....

.....

- Préciser les moyens et les échéances (planning, formation...)

.....

.....

.....

Les axes de développement

- Préciser les actions à mener pour optimiser l'activité (organisation du travail...)

.....

.....

.....



GUIDE POUR ...

Réaliser l'entretien professionnel

L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL, DE QUOI S'AGIT-IL ?

L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL A POUR BUT DE PERMETTRE :

- > **Au salarié**, d'être acteur de son parcours et de son évolution professionnelle (qualifications, changement de métiers, développement de compétences, validation des acquis...) par un échange avec son responsable hiérarchique sur sa situation actuelle et future.
- > **À l'employeur**, d'identifier les ressources et compétences mobilisables de ses collaborateurs pour améliorer l'activité et la performance de son entreprise, anticiper l'avenir, fidéliser ses équipes.

Ainsi, cet échange structuré sera l'occasion de faire le point sur les activités et missions du salarié, ses attentes et besoins en lien avec son projet d'évolution professionnelle, de définir les actions à mettre en œuvre pour la réalisation, d'informer le collaborateur sur les modalités d'accès à la formation professionnelle.

Son organisation relève de la responsabilité de l'employeur qui peut en confier la réalisation au manager du salarié, au responsable des ressources humaines ou tout professionnel en interne compétent pour réaliser cet entretien.

Attention ! L'entretien professionnel ne doit pas porter sur l'évaluation du travail du salarié et est donc distinct de l'entretien annuel d'évaluation (qui a pour objectif d'apprécier les aptitudes professionnelles du salarié au regard de ses missions et attributions et qui formalise les résultats et objectifs attendus).

LES OBLIGATIONS DE L'EMPLOYEUR ?

Désormais et **au moment de l'embauche, l'employeur doit informer le salarié qu'il bénéficie tous les 2 ans d'un entretien professionnel** avec sa hiérarchie et ce, quelle que soit la nature et la durée du contrat de travail.

La loi du 5 mars 2014 relative à la réforme de **la formation professionnelle** (voir Art. L.6315-1 modifié du Code du Travail relatif au cadre juridique de l'entretien professionnel) fixe les modalités de **l'entretien professionnel qui est obligatoire dans toutes les entreprises pour chaque salarié.**

L'entretien professionnel est proposé de manière systématique lors de la reprise du travail à l'issue : d'un congé maternité, congé parental d'éducation, congé de soutien familial, d'adoption, arrêt longue maladie, congé sabbatique, mandat syndical...

Les Instances représentatives du personnel (IRP) doivent être informées sur les conditions de travail et sur l'organisation de la mise en œuvre de l'entretien professionnel (voir Art L.2323-6, L.2323-27 et L.2323-32 du code du travail). Les IRP doivent être consultées sur le plan de formation (voir Art D.2323-5 et D.2323-7 du code du travail).

Également, **tous les 6 ans**, à partir de ces entretiens professionnels, **un état des lieux doit être réalisé concernant le parcours professionnel du salarié**, permettant d'apprécier s'il a bénéficié au cours de cette période de :

- > Au moins **une action de formation.**
- > **D'acquis des éléments de certification** par la formation ou par la validation des acquis de son expérience.
- > **D'une progression salariale** ou professionnelle.



LA MISE EN ŒUVRE

EN AMONT DE LA RÉALISATION DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL, IL EST IMPORTANT DE :

- **Définir les objectifs** poursuivis au travers de cet entretien,
- **Élaborer et formaliser le support d'entretien**,
- **Communiquer au préalable auprès de l'ensemble du personnel** sur les objectifs, le déroulement et l'utilisation de l'entretien,
- **Informé et consulter les instances représentatives du personnel**,
- **Préparer et former les managers à la réalisation des entretiens professionnels** : formation « Conduite d'entretiens » voir auprès d'organismes spécialisés en appui de l'OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé). Les **OPCA** sont chargés de collecter, mutualiser et redistribuer les obligations financières des entreprises en matière de formation professionnelle,
- **Impliquer les salariés dans la démarche** pour qu'ils se préparent également à l'entretien (mettre à disposition un « Guide de préparation » à l'entretien professionnel).

DÉROULEMENT DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

- **PRÉPARATION**
 - Confirmer le lieu, date et heure de l'entretien au salarié, au moins une semaine avant.
 - Recueillir tous les éléments utiles et définition des points prioritaires à aborder avec le salarié.
 - Transmettre au moins deux semaines avant le support au salarié pour qu'il prépare l'entretien.
- **ACCUEIL DU SALARIÉ**
 - Expliquer au salarié le déroulement de l'entretien, la nature confidentielle des informations.
 - Rappeler les objectifs de l'entretien professionnel.
 - Interroger le salarié sur ses attentes par rapport à l'entretien.
- **ÉCHANGE SUR LE POSTE**
 - Recenser et questionner sur les intérêts et motivations du poste.
 - Discuter de l'organisation du travail, des axes d'amélioration.
 - Identifier la contribution du collaborateur.
 - Soutenir et le cas échéant envisager des actions de développement personnel.
- **LES SOUHAITS DE FORMATION ET D'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE**
 - Repérer les besoins de formation du salarié, définir les priorités, réfléchir aux modes de financement.
 - Discuter des souhaits d'évolution professionnelle : attentes du salarié en termes d'acquisition de nouvelles compétences, de changement de poste, de niveau de responsabilité, de rémunération...
- **CONCLUSION DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL**
 - Faire une synthèse de l'échange, reformuler les points essentiels et récapituler les décisions prises sur le support d'entretien.
 - Échanger sur le déroulement de l'entretien en termes de contenu, méthode...
 - Signer le document et remettre une copie au salarié.
 - Remettre le « volet formation » au professionnel compétent de l'entreprise pour la suite à donner.
 - Informer le salarié du suivi du traitement de ses demandes.

CONSEILS POUR RÉUSSIR LES ENTRETIENS PROFESSIONNELS

- > **BIEN PRÉPARER** en amont l'entretien.
- > **INSTAURER UN CLIMAT DE CONFIANCE** et mettre à l'aise son interlocuteur.
- > **ÊTRE À L'ÉCOUTE** du salarié et le laisser s'exprimer librement.
- > **ÊTRE DISPONIBLE** durant l'entretien et éviter de répondre au téléphone ou à diverses sollicitations.
- > **ÊTRE ATTENTIF AUX ATTENTES ET BESOINS EXPRIMÉS** par le salarié.
- > **EXPLIQUER LES PROJETS ET CHANGEMENTS DANS L'ENTREPRISE**, les attentes et résultats attendus.
- > **INFORMER SUR LES OUTILS ET DISPOSITIFS** relatifs à la formation professionnelle, la reconnaissance et la validation des acquis de l'expérience.

CONCLUSION

—> L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL EST UN MOMENT IMPORTANT

qui va permettre de discuter sur des projections d'avenir, de mieux appréhender les aspirations et potentialités des équipes. C'est un outil d'anticipation et de gestion des ressources humaines qui permet d'affiner le plan de formation et de réfléchir à une organisation de l'activité optimisée à partir des ressources mobilisables.

—> POUR LE SALARIÉ, C'EST AUSSI UNE ÉTAPE

lui permettant de réfléchir à son positionnement professionnel et d'activer les dispositifs pour continuer à se former et être en phase avec les évolutions de son métier, de son secteur voire d'envisager d'autres perspectives professionnelles.

Grille d'entretien professionnel

GRILLE D'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

- L'entretien professionnel est rédigé conjointement par le salarié et le responsable désigné.
- Une copie est remise au salarié.
- Le volet « formation professionnelle » est transmis à la personne compétente pour les suites à donner.

ENTREPRISE	
Raison sociale de l'entreprise	
• Date de l'entretien	
• Date du précédent entretien	
• Date état des lieux récapitulatif (à réaliser tous les 6 ans)	
• Nature de l'entretien	<input type="checkbox"/> Entretien professionnel <input type="checkbox"/> Suite congé longue maladie, congé parental d'éducation...
• Commentaires si besoin	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	

SALARIÉ	
Nom	Prénom
Date d'entrée dans l'entreprise	
Poste occupé	Depuis le
Postes précédents	
Niveau de formation	
Statut	

LE RESPONSABLE DE L'ENTRETIEN

Nom

Prénom

Poste occupé

En présence de (préciser le cas échéant, nom, prénom et fonction et motif)

.....
.....
.....

FONCTION OU POSTE DE TRAVAIL ACTUEL

Titre /nature de l'emploi

.....
.....
.....

Rappel des missions et activités

.....
.....
.....

Faits marquants (nouvelles activités, changement de process, méthodes de travail...)

.....
.....
.....

Intérêts et motivations (sources de satisfaction, relations collègues, adéquation compétences et missions....)

.....
.....
.....

Les attentes ou besoins spécifiques (missions, formation, participation groupe de travail...)

.....
.....
.....

FORMATION PROFESSIONNELLE

LES FORMATIONS SUIVIES

Intitulé	Période	Évaluation (contenu adapté, applicable, transférable...)

LES FORMATIONS SOUHAITÉES

Intitulé	Période	Objectifs poursuivis

CERTIFICATIONS ACQUISES OU ÉLÉMENTS DE CERTIFICATIONS ACQUIS DEPUIS LE DERNIER ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Intitulé	Modalités d'acquisition (Formation, VAE...)	Date d'obtention

CERTIFICATIONS SOUHAITÉES OU ÉLÉMENTS DE CERTIFICATIONS ENVISAGÉS

Intitulé	Modalités d'acquisition (Formation, VAE...)	Objectifs poursuivis

(volet à transmettre à la personne compétente en interne)

AUTRES ACTIONS RÉALISÉES (BILAN DE COMPÉTENCES, CONSEIL EN ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE....)

Précisez type et période

.....

.....

.....

.....

.....

PRESTATIONS SOUHAITÉES POUR L'ANNÉE À VENIR

Bilan de compétences

VAE

CIF

Autres :

.....

.....

.....

(volet à transmettre à la personne compétente en interne)



PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

ÉVOLUTIONS POSSIBLES OU PRÉVISIBLES DE L'EMPLOI DU SALARIÉ

.....

.....

.....

.....

.....

PROJET D'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

Exemples

Nouvelles activités et responsabilités (préciser)

.....

.....

Perfectionnement (préciser)

.....

.....

Changement de fonction ou poste (préciser)

.....

.....

Autres (préciser)

.....

.....

MOYENS À MOBILISER POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET D'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

Type d'actions	Période (Court ou moyen terme, dates)	Modalités de financement et mise en place (de formation, OPCA, CPF....)

SYNTHÈSE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

COMMENTAIRES DU COLLABORATEUR

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

COMMENTAIRES DU RESPONSABLE

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

SIGNATURE DU SALARIÉ

.....

SIGNATURE DU RESPONSABLE

.....

A man with a grey beard and a light-colored short-sleeved shirt over blue overalls is leaning over a white sink. He is washing a woman's hair, which is covered in white foam. The woman's face is visible at the bottom of the frame, looking up with wide, surprised eyes. The background is a workshop with wooden walls and various tools hanging on a rack.

SI TOUS LES MÉTIERS SE RESSEMBLAIENT,
VOUS N'AURIEZ PAS BESOIN DE NOS CONSEILS.

CENTRE DE MONTPELLIER

MAISON DE L'ENTREPRISE
429 RUE DE L'INDUSTRIE
CS70003
34078 MONTPELLIER CEDEX 3
TEL. : 04 67 06 20 10 - FAX : 04 67 06 20 20

CENTRE DE CASTRIES

85 AVENUE DES GARDIANS
PRAE VIA DOMITIA
34160 CASTRIES
TEL: 04 26 78 47 80 - FAX : 04 26 78 47 81

CENTRE DE LATTES

ZAC FONT DE DA BANQUIÈRE
PLAN DU NÉGA CAT
CS 71007
34973 LATTES CEDEX
TEL. : 04 67 15 93 30 - FAX : 04 67 15 93 31

aipals.com

