Les Risques Psychosociaux et la Gestion de Crise — Mise en application

BTS MCO — MEC · 2e année · Mise en application

Mode & Sens (12 vendeurs, CA 1,8 M€) : détecter les RPS, appliquer le modèle de Karasek, prévenir à trois niveaux et gérer une crise opérationnelle en magasin. 4 dossiers · 9 études de cas · fil rouge Camille.

CORRIGÉ COMPLET — à l'usage du formateur / auto-évaluation

---

4 dossiers · 27 questions de mise en application

D1 — Mode & Sens — Reconnaître les risques psychosociaux avant les soldes

Parties 1 à 3 · Enjeux, manifestations des RPS et modèle de Karasek

À l'approche des soldes, la pression commerciale s'intensifie chez Mode & Sens. Camille doit comprendre pourquoi la prévention des RPS est une obligation légale, savoir reconnaître les manifestations individuelles du stress chez ses collaborateurs, puis positionner son équipe sur le modèle de Karasek pour anticiper le job strain.

Enjeux et cadre légal des RPS · Stress / burnout / harcèlement · Modèle de Karasek · Job strain



Partie 1 · Les enjeux de la prévention des RPS

■ Partie 1 — La pression monte à l'approche des soldes

Exercice 1 (étude de cas, 30 min)

Approche des soldes : **6 semaines de forte affluence**, horaires décalés pour 8 vendeurs sur 12, temps partiels subis, objectifs individuels affichés en salle de pause, incidents récents de clients agressifs.

1. Identifiez, dans la situation, la pression commerciale et l'exposition relationnelle, avec deux illustrations chacune.

■ Éléments de réponse

Pression commerciale : la forte affluence sur 6 semaines et les objectifs individuels affichés publiquement en salle de pause. **Exposition relationnelle** : les incidents récents de clients agressifs et les horaires décalés qui réduisent les temps de récupération collective entre collègues.

2. Expliquez pourquoi la prévention des RPS est une obligation légale, en citant le fondement juridique.

■ Éléments de réponse

L'article **L4121-1 du Code du travail** impose à l'employeur une obligation de sécurité de résultat : il doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. La prévention des RPS n'est donc pas une simple bonne pratique managériale mais une obligation légale dont le manquement engage la responsabilité de l'employeur.

3. Rédigez une note préventive de 10 lignes pour l'équipe, mobilisant « anticiper évite l'improvisation dans l'urgence ».

■ Éléments de réponse

« Avant l'entrée en période de soldes, je souhaite que nous anticipions ensemble les points de tension : horaires décalés annoncés au plus tôt, objectifs individuels discutés en entretien plutôt qu'affichés publiquement, et un temps d'équipe dédié en cas d'incident client agressif. Anticiper ces situations nous évite de les gérer dans l'improvisation et la précipitation le jour même. Je reste disponible tout au long de la période pour tout signal d'alerte. »



Partie 2 · Définitions et manifestations des RPS

■ Partie 2 — Trois profils, trois signaux différents

Exercice 2 (identification, 30 min)

Amina fait des erreurs de rendu monnaie et est cynique avec les clients ; **Tom** demande à changer de rayon, dort mal, a pleuré en réserve ; **Sylvie** accepte toutes les demandes sans jamais refuser et dit systématiquement « ça va ».

1. Identifiez le risque psychosocial le plus probable pour chaque profil (stress, burnout, harcèlement moral) et justifiez.

■ Éléments de réponse

Amina : signes de **burnout** débutant — erreurs inhabituelles et cynisme, symptôme classique de l'épuisement professionnel. **Tom** : **stress aigu** avec souffrance marquée — troubles du sommeil, pleurs, demande de fuite (changement de rayon). **Sylvie** : profil à risque de **surcharge silencieuse** — l'incapacité à refuser et le déni systématique (« ça va ») masquent une fatigue qui peut basculer brutalement.

2. Classez les signaux selon les trois dimensions du cours (comportemental, émotionnel, physique).

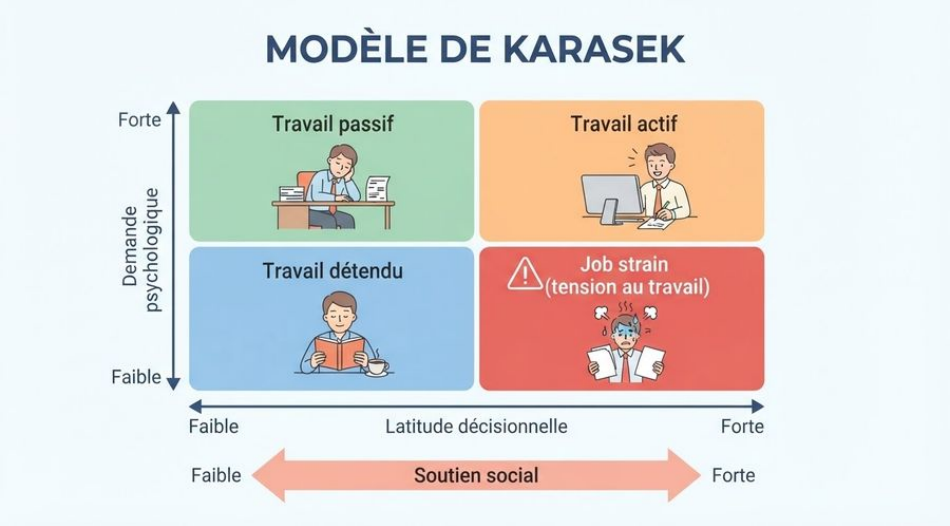
■ Éléments de réponse

Comportemental : erreurs de caisse d'Amina, demande de changement de rayon de Tom, acceptation systématique de Sylvie. **Émotionnel** : cynisme d'Amina, pleurs de Tom, déni de Sylvie. **Physique** : troubles du sommeil de Tom.

3. Proposez, pour chaque profil, une première action managériale immédiate.

■ Éléments de réponse

Amina : entretien individuel de soutien, sans reproche sur les erreurs, pour identifier la charge réelle. **Tom** : orientation vers la médecine du travail et allègement temporaire de poste. **Sylvie** : lui poser explicitement des questions ouvertes en entretien individuel, car son déni verbal ne doit pas être pris pour argent comptant.



Partie 3 · Le modèle de Karasek

■ Partie 3 — Une équipe sous tension

Exercice 3 (application du modèle, 35 min)

Objectifs journaliers relevés de **15 %**, un vendeur absent (effectif à 11), sous-effectif chronique de 14 h à 18 h, aucun briefing organisé depuis une semaine.

1. Positionnez l'équipe sur les deux axes de Karasek (demande psychologique, latitude décisionnelle) et ajoutez la dimension soutien social.

■ Éléments de réponse

Demande psychologique : élevée (objectifs +15 %, sous-effectif chronique). **Latitude décisionnelle** : faible (pas de marge de manœuvre visible, aucun briefing pour ajuster l'organisation). **Soutien social** : dégradé (absence de temps d'échange collectif depuis une semaine).

2. Expliquez en quoi cette configuration est un terrain favorable au job strain.

■ Éléments de réponse

Le **job strain** (tension au travail) apparaît précisément quand une demande psychologique forte se combine à une latitude décisionnelle faible : l'équipe subit une pression accrue sans pouvoir agir sur son organisation. L'absence de soutien social aggrave encore le risque, car aucun espace collectif ne permet de désamorcer la tension.

3. Proposez deux actions correctrices, l'une sur la demande, l'autre sur la latitude décisionnelle.

■ Éléments de réponse

Sur la demande : ajuster temporairement les objectifs journaliers au regard du sous-effectif réel (11 au lieu de 12).
Sur la latitude décisionnelle : reprendre un briefing quotidien où l'équipe peut proposer elle-même des ajustements d'organisation sur le créneau 14h-18h.

■ **À retenir — Dossier 1 :** La prévention des RPS n'est pas une option : c'est une obligation légale de l'employeur (art. L4121-1 du Code du travail). Elle suppose de savoir repérer les manifestations individuelles du mal-être (comportementales, émotionnelles, physiques) et de lire l'organisation du travail à travers le modèle de Karasek (demande, latitude, soutien social) pour agir avant l'épuisement.

D2 — Mode & Sens — Structurer une veille RPS et un plan de prévention complet

Parties 4 à 5 · Facteurs de risque, veille RPS et trois niveaux de prévention

Camille souhaite passer d'une réaction au coup par coup à une véritable démarche de prévention : construire une grille de veille croisant sources de tension et signaux, puis bâtir un plan RPS complet couvrant les trois niveaux de prévention.

Grille d'observation · Protocole observer/qualifier/agir · Prévention primaire/secondaire/tertiaire



Partie 4 · Facteurs de risque et signaux d'alerte

■ Partie 4 — Structurer une veille RPS

Exercice 4 (grille d'observation, 30 min)

Camille veut structurer une veille RPS pour les prochaines semaines.

1. Construisez une grille croisant les sources de tension du cours et les trois types de signaux.

■ Éléments de réponse

Grille à double entrée : en lignes, les sources de tension (charge de travail, sous-effectif, manque de reconnaissance, conflits) ; en colonnes, les trois types de signaux (comportemental, émotionnel, physique). Chaque case est renseignée par une observation datée, permettant de visualiser en un coup d'œil les zones de cumul les plus préoccupantes.

2. Expliquez, à partir du cas de Tom (exercice 2), pourquoi c'est l'accumulation qui doit déclencher l'analyse.

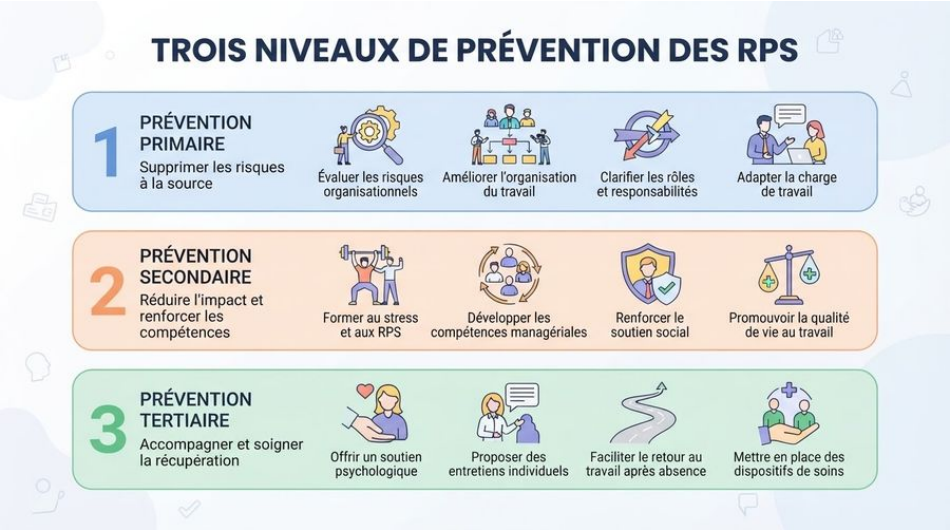
■ Éléments de réponse

Pris isolément, un trouble du sommeil ou une demande de changement de rayon pourrait avoir une explication ponctuelle sans lien avec un RPS. C'est la **combinaison** de plusieurs signaux convergents chez Tom (troubles du sommeil, pleurs, demande de fuite) sur une période courte qui doit alerter Camille et déclencher une action immédiate.

3. Proposez un protocole de veille en trois étapes (observer, qualifier, agir).

■ Éléments de réponse

Observer : renseigner la grille chaque semaine à partir des échanges en briefing et des observations terrain. **Qualifier** : dès qu'un collaborateur cumule deux signaux ou plus, en discuter en entretien individuel pour objectiver la situation. **Agir** : décider d'une action proportionnée (allègement, orientation médecine du travail, ajustement d'organisation) sans attendre l'aggravation.



Partie 5 · Les trois niveaux de prévention

■ Partie 5 — Un plan RPS complet

Exercice 5 (plan d'action, 40 min)

À partir des situations précédentes, Camille construit un plan RPS couvrant les trois niveaux.

1. Pour chaque niveau (primaire, secondaire, tertiaire), proposez deux actions concrètes.

■ Éléments de réponse

Primaire (agir sur l'organisation) : ajuster les objectifs au sous-effectif réel ; rétablir le briefing quotidien. **Secondaire** (outiller les collaborateurs) : formation courte à la gestion du stress ; sensibilisation de l'équipe aux signaux d'alerte entre collègues. **Tertiaire** (accompagner les personnes affectées) : orientation de Tom vers la médecine du travail ; entretien de soutien individuel pour Amina.

2. Identifiez les actions finançables par l'OPCO Commerce.

■ Éléments de réponse

La formation courte à la gestion du stress et la sensibilisation de l'équipe aux RPS sont des actions de formation éligibles à un cofinancement par l'**OPCO Commerce**, au même titre que les autres plans de développement des compétences vus au chapitre 2.

3. Rédigez un tableau de suivi sur 6 semaines (actions, responsables, délais, indicateurs).

■ Éléments de réponse

Tableau à quatre colonnes : action (ex. rétablir le briefing quotidien), responsable (Camille), délai (dès la semaine suivante), indicateur de réussite (taux de participation au briefing, évolution des signaux observés sur la grille de veille). Un point de suivi est fixé chaque semaine pendant les 6 semaines du plan.

■ **À retenir — Dossier 2 :** Une veille RPS efficace croise systématiquement les sources de tension organisationnelles et les trois types de signaux (comportemental, émotionnel, physique), car c'est l'accumulation, plus que l'isolement d'un signal, qui doit déclencher l'analyse. Le plan d'action qui en découle doit toujours couvrir les trois niveaux de prévention : primaire (agir sur l'organisation), secondaire (outiller les collaborateurs) et tertiaire (accompagner les personnes déjà affectées).

D3 — Mode & Sens — Réagir face au harcèlement et à une crise e magasin

Parties 6 à 7 · Comportements critiques et gestion de crise opérationnelle

Jade signale des propos humiliants répétés de son chef de rayon : Camille doit qualifier juridiquement les faits et réagir selon le bon réflexe managérial. Un samedi de soldes, une crise opérationnelle multiple éclate : elle doit alors mobiliser le POGC (Plan d'Organisation de Gestion de Crise) de Mode & Sens.

Harcèlement moral · DUERP · Typologie des crises · POGC



Partie 6 · Gestion des comportements critiques et obligations légales

■ Partie 6 — Le signalement de Jade

Exercice 6 (étude de cas juridique, 35 min)

Jade signale des **remarques répétées et humiliantes** de son chef de rayon devant les clients depuis trois semaines, et hésite à formaliser sa plainte.

1. Qualifiez juridiquement les faits (harcèlement moral, article L.4121-1).

■ Éléments de réponse

Des remarques répétées et humiliantes, tenues devant des tiers sur une durée de trois semaines, caractérisent un **harcèlement moral** au sens du Code du travail : des agissements répétés ayant pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à la dignité. L'employeur, tenu par l'obligation de sécurité de l'**article L4121-1**, doit agir dès qu'il en a connaissance, indépendamment de la formalisation ou non d'une plainte écrite par Jade.

2. Décrivez le réflexe manager en trois temps (écouter sans minimiser, protéger immédiatement, tracer et alerter).

■ Éléments de réponse

Écouter sans minimiser : recevoir la parole de Jade sans relativiser ni justifier les propos du chef de rayon. **Protéger immédiatement** : organiser sans délai une séparation des plannings ou des tâches entre Jade et son chef de rayon, avant même la fin de l'enquête. **Tracer et alerter** : consigner les faits rapportés par écrit et alerter la direction régionale et/ou les ressources humaines sans attendre.

3. Expliquez le rôle du DUERP et rédigez la fiche de signalement.

■ **Éléments de réponse**

Le **DUERP** (Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels) doit recenser les risques psychosociaux de l'unité et être mis à jour dès qu'un risque nouveau, comme ce signalement, est identifié. **Fiche de signalement** : « Signalement du [date] : Jade rapporte des remarques répétées et humiliantes de son chef de rayon devant les clients depuis trois semaines. Mesure immédiate : séparation temporaire des plannings. Alerte transmise à la direction régionale et aux RH le jour même. »



Partie 7 · Typologies des crises opérationnelles et POGC

■ **Partie 7 — Un samedi de soldes qui dérape**

Exercice 7 (mise en situation, 45 min)

Samedi de soldes, **panne simultanée des deux caisses principales**, file de 25 clients en 10 minutes, deux clients agressifs, une odeur suspecte signalée en réserve.

1. Qualifiez les types de crise présents simultanément (panne technique, incident client, risque sanitaire).

■ **Éléments de réponse**

Panne technique : les deux caisses principales hors service. **Incident client** : file d'attente de 25 personnes en 10 minutes et deux clients agressifs. **Risque sanitaire** : odeur suspecte signalée en réserve, à traiter en priorité par précaution.

2. Appliquez le réflexe manager (qualifier → protéger → alerter → communiquer).

■ **Éléments de réponse**

Qualifier : identifier les trois crises simultanées et leur degré d'urgence (le risque sanitaire en priorité absolue). **Protéger** : évacuer par précaution la zone concernée par l'odeur suspecte, ouvrir une caisse de secours ou un mode dégradé. **Alerter** : contacter le support technique caisse et, si nécessaire, les services de sécurité pour l'odeur suspecte. **Communiquer** : informer les clients en file d'attente du délai et rassurer l'équipe en temps réel.

3. Construisez le POGC de Mode & Sens pour ce scénario, sur ses cinq composantes.

■ **Éléments de réponse**

Un **POGC** (Plan d'Organisation de Gestion de Crise) type comporte : 1) une **cellule de crise** (Camille + adjoint) ; 2) des **procédures** par type d'incident (panne caisse, client agressif, alerte sanitaire) ; 3) une **chaîne d'alerte** (support technique, sécurité, direction régionale) ; 4) un **plan de communication** interne et client ; 5) un **retour d'expérience** formalisé après la crise pour ajuster le dispositif.

■ **À retenir — Dossier 3 :** Face à un signalement de harcèlement moral, le réflexe managérial est immuable : écouter sans minimiser, protéger immédiatement, tracer et alerter — jamais laisser la situation perdurer au nom du doute. Face à

une crise opérationnelle, la méthode qualifier → protéger → alerter → communiquer, appuyée sur un POGC préparé à l'avance, permet de garder la maîtrise même en cas d'incidents simultanés.

D4 — Mode & Sens — Piloter le climat social et s'inspirer d'un cas comparable

Parties 8 à 9 · Indicateurs de pilotage social et cas pratique Décathlon

Camille dresse le bilan social de la période des soldes à l'aide d'indicateurs chiffrés et de seuils d'alerte, puis compare la situation de Mode & Sens à celle de Décathlon, confronté à une crise sociale similaire, pour en tirer un plan d'action transposable.

Seuils d'alerte absentéisme/turn-over · Lecture managériale · Cas pratique comparé



Partie 8 · Indicateurs de pilotage social

■ Partie 8 — Bilan social des soldes

Exercice 8 (analyse chiffrée, 35 min)

Bilan des soldes : **absentéisme 7,8 %** (contre 4,2 % en période normale), un accident du travail avec arrêt, **turn-over sur la période 22 %**.

1. Positionnez chaque indicateur par rapport aux seuils du cours.

■ Éléments de réponse

Seuils : absentéisme — alerte > 5 %, critique > 8 %. Turn-over — alerte > 20 %, critique > 35 %. Ici, l'absentéisme à **7,8 %** se situe en zone d'alerte, proche du seuil critique. Le turn-over à **22 %** est également en zone d'alerte. L'accident du travail avec arrêt est, quel que soit le seuil, un signal à traiter immédiatement.

2. Appliquez la lecture managériale (repérer → chercher la cause → corriger) à chaque indicateur.

■ Éléments de réponse

Absentéisme : repérer la hausse par rapport à la période normale (4,2 % → 7,8 %) ; chercher la cause dans la charge de travail des soldes ; corriger par un ajustement des plannings pour la prochaine période de forte affluence. **Turn-over** : repérer le niveau de 22 % ; chercher la cause dans la pression subie pendant les soldes ; corriger par un renforcement du soutien managérial en période de pic. **Accident du travail** : analyser les circonstances précises pour prévenir la récidive.

3. Rédigez le compte rendu de pilotage social pour la direction régionale.

■ Éléments de réponse

« Bilan social de la période de soldes : absentéisme en zone d'alerte (7,8 % contre 4,2 % habituellement), un accident du travail avec arrêt à analyser, turn-over à 22 %. Ces indicateurs traduisent une pression accrue sur l'équipe pendant les soldes. Un plan d'action est engagé : ajustement des plannings, renforcement du soutien managérial et analyse approfondie de l'accident du travail. »



Partie 9 · Cas pratique du support (Décathlon)

■ Partie 9 — Le cas Décathlon, une situation comparable

Exercice 9 (étude de cas, 45 min)

Décathlon : **absentéisme 3,8 %** → **7,2 %**, deux démissions inattendues, réclamations en hausse, sous-effectif aux heures de pointe, panne caisse un samedi ; plan d'action à trois niveaux.

1. Comparez la situation Décathlon avec celle de Mode & Sens en fin de soldes.

■ Éléments de réponse

Les deux situations présentent un profil très similaire : une hausse marquée de l'absentéisme en période de forte activité, des signaux de departs (démissions chez Décathlon, turn-over élevé chez Mode & Sens) et un incident opérationnel (panne caisse dans les deux cas). Le contexte commercial diffère (sport chez Décathlon, textile chez Mode & Sens) mais les mécanismes de tension sont transposables.

2. Évaluez la pertinence du plan Décathlon au regard des trois niveaux de prévention.

■ Éléments de réponse

Le plan à trois niveaux de Décathlon couvre logiquement le **primaire** (ajustement de l'organisation face au sous-effectif), le **secondaire** (probablement un accompagnement de l'équipe) et le **tertiaire** (suivi des collaborateurs les plus affectés) : sa structure en trois niveaux est cohérente avec le cadre du cours et peut servir de référence.

3. Transposez ce plan à Mode & Sens, adapté au contexte textile.

■ Éléments de réponse

Adaptation pour Mode & Sens : niveau **primaire** — planifier les renforts d'effectif dès l'annonce des soldes, et non a posteriori ; niveau **secondaire** — formation courte à la gestion du stress avant la période à risque ; niveau **tertiaire** — suivi individuel des collaborateurs ayant présenté des signaux pendant les soldes (dont Tom et Amina, dossier 1), avec un bilan post-soldes systématique.

■ **À retenir — Dossier 4 :** Le pilotage social repose sur des seuils objectifs (absentéisme, turn-over, accidents du travail) et sur une lecture managériale en trois temps : repérer, chercher la cause, corriger. Comparer sa situation à un

cas similaire (Décathlon) permet de transposer un plan d'action éprouvé plutôt que de partir de zéro.