Technologia

LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ AU CŒUR DES DÉCISIONS

GUIDE PRATIQUE
SUR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Sommaire

Définition et déclencheurs 04

Mettre en place une démarche de prévention 06

Pour une meilleure prise en compte du stress au travail dans les accords d'entreprise 12

L'intégration dans le Document Unique 14

Quel lien avec la précarité ? 16

Rémunération et chômage 18

Intensification du travail et nouvelles technologies 20

Le rôle de l'encadrement 22

Le cas des PME (petites et moyennes entreprises) 24

Focus sur le travail à l'hôpital 26

Les addictions au travail 28

Identifier et prévenir le harcèlement moral 30

Accompagner un salarié en souffrance 32

La prévention du suicide au travail 34

Le risque d'homicide professionnel 36

1 Définition et déclencheurs

Les risques psychosociaux regroupent plusieurs risques professionnels qui mettent en jeu l'intégrité physique et psychique des salariés et peuvent altérer la performance de l'organisation.

LES RPS : DÉFINITION

Les risques psychosociaux, ou RPS, sont définis par le Ministère du Travail (sur son site de référence **www.travailler-mieux.gouv.fr**) comme étant à l'interface de l'individu (le « psycho ») et de sa situation de travail (le « social »). Au cœur de cette problématique, il convient de distinguer les **troubles psychosociaux des risques psychosociaux**. On parle de troubles lorsque des déséquilibres sont constatés chez un salarié, pouvant se traduire par des manifestations diverses : stress, mal-être, anxiété voire angoisse, souffrance, épuisement professionnel, dépression. Ces troubles peuvent conduire à différents types de comportements d'agressivité, de déviance (harcèlement moral, violence), ou d'addiction (alcool, tabac, médicaments psychotropes…).

Le **risque** désigne quant à lui la probabilité qu'un trouble se manifeste. Les risques psychosociaux sont la combinaison des dimensions individuelles, collectives et organisationnelles de l'activité.

LES RPS EN DÉTAIL

Plus précisément, les risques psychosociaux comprennent :

• ***Le stress au travail***

Selon l'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail, il s'agit du « déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui imposent son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ».

Un stress élevé est dommageable pour le salarié, mais aussi pour l'organisation : absentéisme, augmentation du *turn over* et des coûts, baisse de la qualité, sont les principales conséquences collectives du stress.

• ***Les violences externes***
> Incivilités
> Insultes
> Menaces
> Agressions par des personnes extérieures à l'organisation (tels que les clients ou les patients)

• ***Les violences internes***
> Conflits extrêmes
> Harcèlement moral et sexuel

Dans le registre du harcèlement moral, il convient aujourd'hui de prendre en considération divers agissements répréhensibles. Outre les actes et paroles visant à nuire à autrui de façon intentionnelle, il faut tenir compte des agissements relevant de harcèlement moral « discriminatoire » lorsque ce dernier se réfère à l'un des 18 critères prohibés par la loi (âge, sexe, origine, orientation sexuelle, apparence physique, handicap, opinions politiques, convictions religieuses, activités syndicales…).

Par ailleurs, la notion de harcèlement moral « institutionnel » semble de plus en plus se développer dans les entreprises où certaines méthodes de management et des formes d'organisation du travail favorisent l'individualisme et la course à la performance, sans suffisamment prendre en compte le bien-être au travail des salariés.

Tous ces risques aboutissent à créer des situations de mal-être et de souffrance au travail, se traduisant par des atteintes mentales et physiques, ainsi que des répercussions sur le collectif de travail.

LES FACTEURS EN JEU

Les risques psychosociaux peuvent être favorisés par plusieurs facteurs :

• ***Les facteurs liés au travail prescrit***

La charge de travail, le rendement, la masse d'informations à traiter, l'absence d'autonomie, le caractère monotone ou répétitif des tâches, les fortes exigences qualitatives liées à la précision ou à la vigilance peuvent encourager l'aggravation des risques psychosociaux.

• ***Les facteurs liés à l'organisation du travail***

Ils ont trait à l'absence de contrôle sur la répartition et la planification des tâches de l'entreprise, le caractère flou des missions confiées, les horaires de travail, les contrats précaires…

• ***Les facteurs liés aux relations de travail***

Manque d'aide des collègues et/ou des supérieurs hiérarchiques, management peu participatif, autoritaire ou déficient, absence de reconnaissance du travail, nuisances physiques affectant le poste de travail (bruit, chaleur…), mauvaise conception des postes ou de l'espace de travail.

• ***Les facteurs liés aux conditions de travail et à l'environnement de travail***

• ***Les facteurs liés à l'environnement socio-économique de l'entreprise***

Compétitivité internationale plus vive, mauvaise santé de l'entreprise, incertitude par rapport à l'avenir…

• ***Les facteurs liés aux changements***

Plans de sauvegarde de l'emploi (PSE), fusions, réorganisations…

• ***Les facteurs liés à l'exigence émotionnelle et éthique du salarié***

Qualité entravée dans le travail…

« Pour mener une politique de prévention des risques psychosociaux efficace, il incombe à l'employeur de savoir repérer ces situations de mal-être le plus en amont possible, en étant vigilant sur des signaux alarmants : l'absentéisme, le taux de *turn over*, la production, les réclamations clients, les accidents, les congés maladie, mais aussi les conflits, les plaintes de harcèlement… »

2 Mettre en place une démarche de prévention

Stress, souffrance au travail, suicides… Dans un contexte de prise de conscience des liens entre les modes d'organisation du travail et les risques psychosociaux, appréhender la prévention au niveau des collectifs de travail apparaît indispensable. D'ailleurs, le *Code du travail* est strict : les employeurs doivent prendre des mesures pour garantir la santé et la sécurité de leurs salariés, vec une obligation de résultats. Avant d'en arriver à des situations pathologiques, mieux vaut donc prévenir que guérir.

LA RICHESSE ET LA RÉUSSITE D'UN PLAN D'ACTIONS DÉCOULENT DE TROIS FORMES DE PRÉVENTION :

PRÉVENTION PRIMAIRE *« Le problème à la source »*	PRÉVENTION SECONDAIRE *« Faire face »*	PRÉVENTION TERTIAIRE *« Accompagner et réparer »*
Actions sur les facteurs de risque : - Analyse causale multifactorielle - Analyse des situations dégradées - Segmentation de la population	**Actions sur les capacités individuelles et collectives :** - Formations préventives - Formations opérationnelles	**Actions sur les effets des risques :** - Prévention post-traumatique - Prise en charge thérapeutique - Cellule d'écoute

La prévention primaire demeure une étape indispensable, seule efficace sur le long terme :

- Compréhension de la problématique
- Actions ciblées en fonction :
  - des situations professionnelles dégradées,
  - des populations les plus touchées,
  - des caractéristiques des RPS.

COMMENT PROCÉDER ?

1/ PRÉALABLE À TOUTE INTERVENTION : LE DIAGNOSTIC PARTAGÉ

L'analyse des risques est l'étape indispensable avant toute démarche de prévention.

À la grande différence des autres risques de type physique (risques électriques, port de charge…), les risques psychosociaux renvoient au ressenti des salariés, à leur état physiologique et psychique.

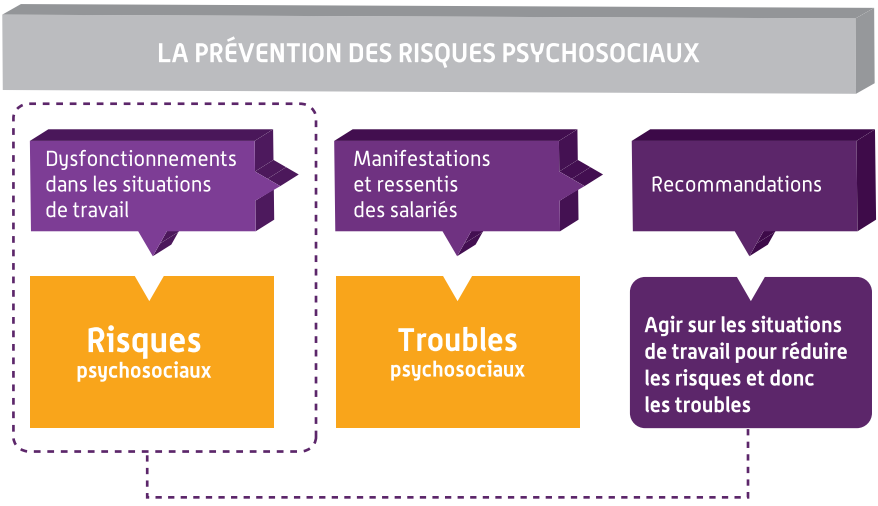
Pour traiter ces risques, il convient donc d'adopter une approche spécifique : partir des salariés, de leur fatigue, de leurs constats, de leur mal-être ou de leur satisfaction au travail.

Cette matière est la base essentielle sur laquelle peut se construire le plan de prévention.

Technologia propose de réaliser un **diagnostic partagé,** construit avec tous les acteurs concernés par la santé au travail : direction, médecin du travail, assistantes sociales, représentants du personnel et salariés.

Dans le cadre d'une démarche systémique, partagée avec ces différents acteurs, nécessaire à la réussite de l'analyse et de la détermination d'un plan d'actions, le cabinet Technologia a la capacité de mettre en place plusieurs étapes d'évaluation reposant sur les dispositifs suivants.

Il convient de concevoir une approche combinant à la fois les risques et les troubles psychosociaux :



2

2/ UNE ÉTUDE DOCUMENTAIRE

Afin de prendre connaissance de l'entreprise et de son histoire, il s'agit de recueillir :

> les éléments classiques : bilan social, données RH, rapport de la Médecine du travail ;
> les éléments dont la pertinence est relative à la mission : par exemple, grille de satisfaction client, procédure qualité…

L'objectif est de **mettre en perspective l'approche de l'évaluation** (menée à un instant T et sur un échantillon limité) dans l'histoire récente de l'organisation et de **mettre en regard les ressentis et les faits acquis** qui, loin de s'opposer, permettent une analyse fine et nuancée.

3/ UNE APPROCHE QUANTITATIVE À TRAVERS UN QUESTIONNAIRE

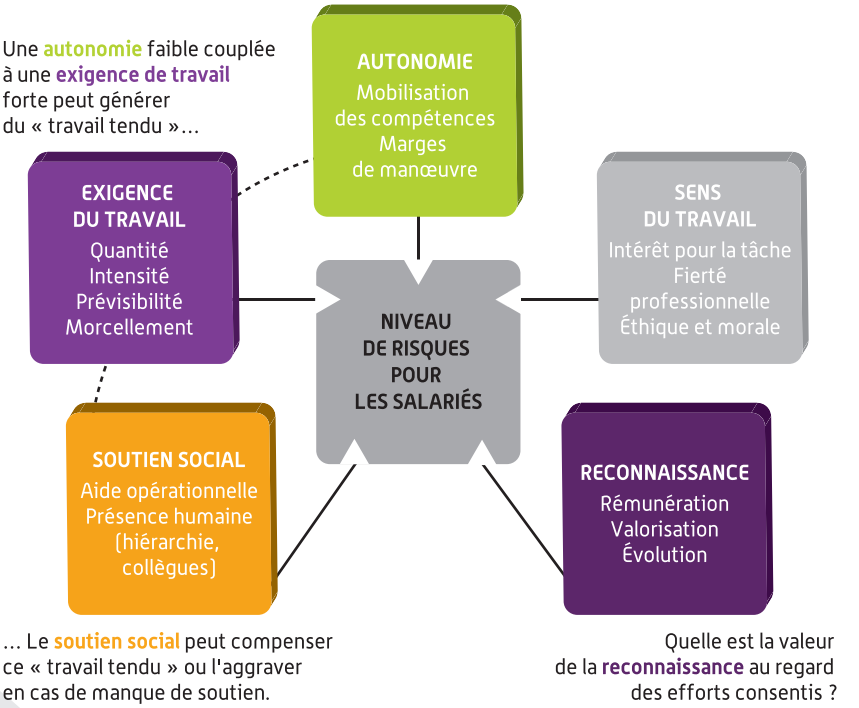
L'analyse des risques psychosociaux s'appuie d'une part sur les modèles de Karasek et de Siegrist, qui ont largement été éprouvés par des études épidémiologiques internationales et ont fait l'objet de nombreuses validations et d'autre part sur les approches développées par Technologia au cours de ses nombreuses missions.

Il s'agit d'une **analyse multifactorielle,** qui permet de mettre en évidence :

> les effets de cumul ou au contraire de compensation dans la combinaison des risques et non une échelle unique et réductrice comme celle du stress ;
> la cartographie des risques selon les segments de populations (métiers, site, ancienneté…) et non une moyenne sans réelle signification : par exemple, la problématique de l'autonomie n'est pas toujours la même pour les cadres ou les non cadres.

Il est ensuite possible de caractériser les actions pertinentes à mettre en œuvre pour traiter ces risques.

Les modèles permettent de déterminer sur quels leviers agir pour réduire le niveau de risque, avec principalement cinq déterminants :



©TECHNOLOGIA – GUIDE PRATIQUE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX – ÉDITION MARS 2013

En concertation avec les acteurs de la prévention de l'entreprise, d'autres déterminants pourront être pris en compte, en complément de la première partie consacrée aux modèles théoriques :

LES MODÈLES THÉORIQUES

Karasek – Siegrist :

- Autonomie
- Exigence du travail
- Soutien social
- Reconnaissance
- Sens du travail

1

DÉTERMINANTS DES RPS ADAPTÉS AU CONTEXTE DE LA STRUCTURE

- Les contraintes professionnelles
- Le temps de travail
- L'environnement de travail
- L'équité et l'exemplarité managériale
- L'approche de l'avenir professionnel
- L'attachement à l'entreprise
- Les risques spécifiques à l'activité
- L'accompagnement des RH
- La relation vie privée / vie professionnelle

2

EXPRESSIONS DU RISQUE PSYCHOSOCIAL ET DU STRESS

- Modèle d'épuisement professionnel
- Ressentis d'amélioration ou de dégradation des conditions de travail
- Satisfaction au travail
- Plusieurs questions spécifiques construites avec le groupe de travail

3

CARACTÉRISTIQUES DES RÉPONDANTS

- Données sociodémographiques :
  sexe
  âge…
- Catégories propres à la structure :
  métier
  service
  site…

4

Technologia possède les modules et savoir-faire indispensables pour la mise en œuvre d'un questionnaire RPS robuste et précis, qui lui permet de traiter toutes les questions complexes, pour les entreprises ou organismes employant de nombreux salariés.

Plusieurs dizaines de milliers de salariés ont déjà répondu à des questionnaires construits sur ces principes.

2

4/ UNE APPROCHE QUALITATIVE BASÉE SUR DES ENTRETIENS DE TERRAIN

La démarche quantitative du questionnaire est couplée à une démarche qualitative plus classique reposant sur des entretiens, des observations directes des situations de travail, l'analyse du fonctionnement de l'entreprise.

ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

- Développer une relation de confiance avec le salarié pour instaurer une véritable écoute
- Faire émerger des thèmes ou problèmes non anticipés à travers la grille d'entretien
- Passer d'un discours « tout fait » et « prêt à l'emploi » à un discours plus proche du vécu

5/ UNE APPROCHE QUALITATIVE À POSTERIORI

Il s'agit **d'analyser de manière approfondie tous les facteurs en jeu,** par exemple dans une crise identitaire, afin d'en tirer les enseignements et de les intégrer dans un plan d'actions concret et opérationnel.

6/ DES DÉMARCHES DE PRÉVENTION COMPLÉMENTAIRES

Sur le terrain, quel type de prévention mener ? Primaire, secondaire ou tertiaire ? Faut-il miser sur un seul type d'intervention ? La réglementation en vigueur impose de traiter les problèmes à la source. Technologia insiste donc sur la nécessité de distinguer l'intervention à chaud de l'intervention à froid. **Dans tous les cas, il est indispensable de revenir à l'intervention primaire,** car se limiter à une prévention tertiaire ou secondaire ne répond pas aux exigences de la loi et ne suffit pas. Bien entendu des approches complémentaires, secondaires ou tertiaires, peuvent néanmoins être menées : en cas de crise par exemple, il est évidemment primordial de prendre en charge les personnes en souffrance.

©TECHNOLOGIA - GUIDE PRATIQUE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX - ÉDITION MARS 2013

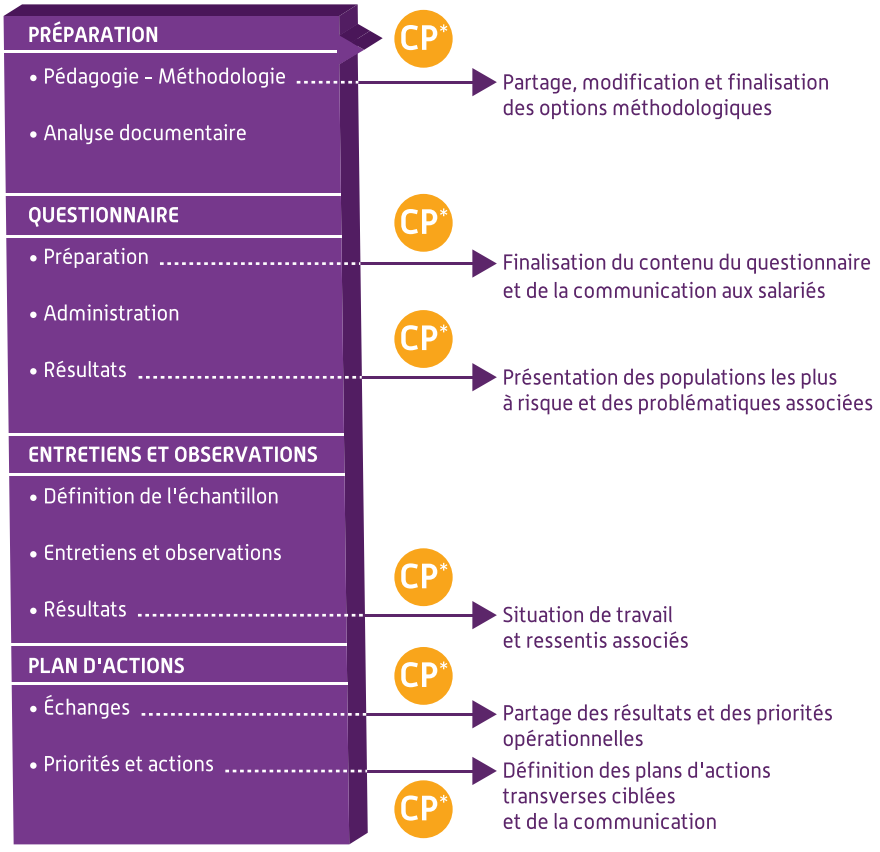
À QUOI SERT L'ÉVALUATION DES RISQUES ?

L'évaluation va s'attacher à comprendre ce qui est à l'œuvre dans les conditions de travail, les modalités d'organisation, la reconnaissance hiérarchique, et la façon dont les salariés vivent leur travail.

Elle va étudier jusqu'aux répercussions psychiques d'un style de management stressant, afin de limiter ou supprimer les facteurs de risque et d'obtenir un gain de bien-être au travail favorisant l'implication des salariés. Elle va permettre **d'établir des diagnostics précis et objectifs des situations réelles de travail,** qui servent de points d'appui pour l'élaboration de plans d'actions ciblés.

L'expérience montre que l'intervention d'un cabinet extérieur et indépendant (agréé par le Ministère du Travail), dans un climat parfois dégradé, favorise la reprise du dialogue social et l'instauration d'une relation de confiance entre les partenaires sociaux. Par sa technicité, le tiers préventeur peut ainsi **régler les problématiques et faire progresserles collectifs de travail.**

Le déroulé d'une évaluation doit être planifié au préalable, en précisant les étapes méthodologiques et l'implication des acteurs de la prévention (le cas échéant réunis en « comité de pilotage ») :



* Comité de pilotage

Pour une meilleure prise en compte du stress au travail dans les accords d'entreprise

Depuis le 1er février 2010 en France, les entreprises de plus de 1 000 salariés se doivent d'engager des négociations avec les partenaires sociaux pour définir un accord sur le stress au travail.

UN ACCORD, DES OBJECTIFS

L'accord national interprofessionnel sur le stress, qui transpose l'accord européen du 8 octobre 2004, a été rendu obligatoire en France par l'arrêté du 23 avril 2009 (avec injonction gouvernementale au 1er février 2010). Son objet est le suivant :

« Augmenter la prise de conscience et la compréhension du stress au travail, par les employeurs, les travailleurs et leurs représentants ; attirer leur attention sur les signes susceptibles d'indiquer des problèmes de stress au travail et ce, le plus précocement possible ; fournir aux employeurs et aux travailleurs un cadre qui permette de détecter, de prévenir, d'éviter et faire face aux problèmes de stress au travail. »

En préalable à toute négociation, il est toutefois indispensable de partir d'un état des lieux, basé sur un diagnostic partagé afin d'identifier les priorités en tenant compte des spécificités des entreprises. Dans cette optique, six axes de négociation comportant plusieurs réponses possibles sont à identifier :

> L'organisation du travail
> Les conditions de travail
> L'équilibre vie privée-vie professionnelle
> Les représentants du personnel
> Les règles de mobilité
> L'influence des conditions de transport

LES AXES DE NÉGOCIATION

1/ PRÉVOIR UNE MEILLEURE ORGANISATION DU TRAVAIL

Il s'agit d'un chapitre-clé comportant trois objectifs :

- **Une meilleure visibilité sur les évolutions de l'organisation,** en associant les Instances Représentatives du Personnel (IRP).
- **Une plus grande maîtrise de la charge de travail,** par une répartition plus équilibrée de la charge entre les équipes et les individus et par une meilleure gestion des imprévus, en allant jusqu'à mettre en place un outil de prévision et de mesure de la charge de travail réelle.
- **Des modes de management adaptés, plus humains.** Car les managers intermédiaires ont un rôle-clé à jouer dans la promotion du bien-être au travail : ils doivent disposer de temps pour mieux assumer leur mission et être à l'écoute de leurs collaborateurs. Pour cela, ils doivent être reconnus dans leur capacité à gérer une équipe. Ayant un rôle essentiel dans le repérage des situations de mal-être au travail, ils doivent pouvoir échanger avec d'autres acteurs de l'entreprise : équipes RH, services de santé au travail, IRP… Cette démarche est essentielle pour prévenir et gérer les situations humaines délicates.

2/ AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Améliorer les conditions de travail, c'est prévoir un dimensionnement réaliste des équipes de travail, en leur donnant des missions clairement définies et des perspectives d'évolution. Il s'agit aussi de penser un aménagement des espaces de travail où il fasse bon travailler. Enfin, face aux situations critiques, la mise en place d'un plan de prévention et d'accompagnement des personnes fragilisées ne doit plus être négligée. Cela peut se faire via un dispositif externe de soutien

psychologique et de prévention des risques psychosociaux, qui garantisse l'anonymat dans les témoignages récoltés.

3/ RESPECTER L'ÉQUILIBRE ENTRE VIE PERSONNELLE ET PROFESSIONNELLE

C'est là le troisième enjeu de la négociation. Favoriser les temps partiels, respecter les plannings des réunions et les horaires de fermeture des sites, développer les horaires à la carte… Toutes ces mesures vont dans le sens d'un plus grand respect des horaires et des rythmes de travail. Pour éviter la fatigue liée au trajet domicile-travail, on peut aussi envisager des mesures peu coûteuses : covoiturage, aide au rapprochement du lieu de travail, incitation au télétravail… Et pour favoriser le bien-être des salariés, il existe des mesures à encourager : crèche d'entreprise, souplesse dans la prise des congés, limitation des déplacements impactant les week-ends…

4/ IMPLIQUER LES IRP : UN DIALOGUE SOCIAL RICHE PERMET DE PREVENIR LES RPS

Le rôle des Instances Représentatives du Personnel est aujourd'hui incontournable dans la prévention des risques psychosociaux. Leur implication doit se faire à plusieurs niveaux.

- **Au niveau central ou intersites.** Avec les délégués centraux, il s'agit d'entrer dans la phase de négociation pour conduire une démarche globale de prévention des risques psychosociaux et d'en fixer les principales étapes, conformément aux cinq étapes proposées par l'INRS : pré-diagnostic partagé, mise en place d'un groupe projet, diagnostic approfondi, élaboration et mise en œuvre d'un plan d'actions avec évaluation et suivi. **Avec le comité central d'entreprise,** il s'agit d'une procédure d'information et de consultation sur tous les projets de réorganisation qui impactent les sites de l'entreprise. Dans cette instance, les services centraux chargés de la santé et des conditions de travail se doivent de présenter chaque année un état des lieux et un plan de prévention. En parallèle, le bilan social doit permettre de détecter les signaux alarmants : absentéisme, accidents du travail, maladies professionnelles, situations graves (suicides, harcèlement avéré) et dégradées (violences verbales).
- **Au niveau local, avec le comité d'établissement,** la mise en place possible d'un CHSCT (Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail) de coordination sur les sites importants peut permettre une meilleure prévention des risques psychosociaux.
- **Au niveau sectoriel, le CHSCT** peut exploiter son droit de faire procéder à une analyse systématique des risques psychosociaux. Ce qui suppose de présenter tout nouveau projet en CHSCT, celui-ci pouvant s'appuyer sur l'expertise indépendante de médecins, de psychologues, de sociologues et d'experts métiers.

5/ FIXER DES RÈGLES DE MOBILITÉ PROFESSIONNELLE

La règle de base doit être le refus de toute « mobilité sauvage », engagée sans concertation, ni accompagnement professionnel et hiérarchique. Cette posture implique de définir un plan de mobilité ayant fait l'objet d'une concertation paritaire, en amont. D'autres facteurs de réussite doivent être considérés : l'information des salariés, la mise en œuvre d'une gestion individuelle du parcours professionnel, le maintien des engagements pris en matière d'augmentation salariale…

6/ S'ORGANISER AU REGARD DES CONDITIONS DE TRANSPORT

La détérioration des conditions de transport en commun dans les grandes agglomérations pose de réelles difficultés. Il convient d'intégrer cette dégradation dans l'évaluation des risques professionnels afin de préserver la santé des salariés. L'aménagement des horaires de réunion, le co-voiturage, les études d'impact en cas de déménagement sont autant d'éléments qui peuvent contribuer au mieux-être au travail en tenant compte des contraintes qui l'entourent.

De sa propre initiative, Technologia a réalisé en 2010 une grande étude sur ce sujet montrant que ces questions restent souvent « à la porte » de l'entreprise, alors que l'état des salariés une fois installés à leur poste de travail peut fortement dépendre de leurs trajets.

L'intégration dans le Document Unique

4

Comme les risques physiques, biologiques, chimiques ou d'incendie, les risques psychosociaux doivent être évalués dans un Document Unique. Or, encore trop peu d'employeurs sont conscients de l'intérêt de cette démarche. Il s'agit pourtant d'un levier important pour une prévention efficace.

QU'EST-CE QUE LE DOCUMENT UNIQUE ?

Conformément au *Code du travail* (Articles L. 4121-1 et L. 4121-2), les employeurs sont tenus de mettre en place des actions de prévention des risques professionnels. Pour ce faire, ils doivent en amont évaluer ces risques, par une approche pluridisciplinaire.

Les risques psychosociaux sont concernés au même titre que les autres types de risques. Tout doit être passé au crible : l'impact d'un réaménagement des bureaux, les équipements de travail, le bruit ou le choix de procédés de fabrication…

Il s'agit ensuite de retranscrire ces éléments dans un Document Unique, papier ou numérique, obligatoire depuis le décret du 5 novembre 2001.

Le Document Unique doit être accessible à toute personne concernée par l'analyse des risques. Cette évaluation, réalisée avec l'implication des acteurs de l'entreprise (CHSCT, groupes de salariés…), permet de déterminer plus facilement les actions de prévention et les méthodes de travail à mettre en œuvre pour préserver la santé et la sécurité des salariés. Il s'ensuit la rédaction de préconisations d'actions ayant pour objectif de limiter, voire de supprimer les risques identifiés.

L'ensemble doit être mis à jour une fois par an ou à l'occasion de projets de réorganisation et d'aménagements susceptibles de modifier les conditions de travail et qui pourraient donc avoir une incidence sur la santé et la sécurité du personnel.

D'une façon générale, il ne faut pas négliger ce travail d'analyse exhaustif, d'autant que les employeurs se trouvent confrontés à un renforcement de l'obligation de sécurité de résultat vis-à-vis de leurs salariés.

Ces risques analysés constituent le socle d'une politique de prévention efficace.

COMMENT PROCÉDER À L'ANALYSE DES RISQUES ?

La tâche d'inventaire des risques est bien cadrée. Une première étape consiste à **identifier les dangers** susceptibles de causer un dommage pour la santé (équipement, substance, méthode de travail…).

La deuxième étape vise à **analyser les risques**. Cette analyse est suivie d'un travail de hiérarchisation, afin de **définir les risques prioritaires** à traiter dans l'année.

Certains **modes d'organisation du travail** peuvent être facteurs de risque psychosocial, il convient donc d'en faire l'analyse. Toutefois, en pratique, il n'y a pas de frontière entre les risques physiques et psychiques, contrairement à ce que pensent beaucoup d'employeurs.

Très souvent, il apparaît que des risques physiques mal gérés, comme le bruit, peuvent être des facteurs aggravants de stress.

De la même façon, des *open spaces* mal aménagés peuvent être une source de tensions parmi les salariés, voire être perçus comme un manque de reconnaissance.

Les risques psychosociaux ne sont certes pas aisés à identifier clairement. Le travail consiste donc à repérer les facteurs clés à l'origine de situations de souffrance au travail. De multiples signaux sont pertinents : absentéisme, arrêts de travail, baisse de la qualité, réclamation clients, plaintes de salariés, dégradation des relations de travail, conflits dans l'équipe…

DIFFUSER LE DOCUMENT UNIQUE

Le Document Unique doit être tenu à disposition des salariés, des membres du CHSCT, des délégués du personnel, du médecin du travail, de l'Inspection du Travail…

Il appartient à l'employeur d'afficher dans l'établissement une information précisant les modalités d'accès au document pour le personnel, qui doit pouvoir en consulter la dernière version actualisée, faute de quoi l'employeur peut être passible d'une amende.

LE SAVOIR-FAIRE DE TECHNOLOGIA

Les experts de Technologia sont en mesure d'accompagner les entreprises dans la réalisation ou la mise à jour de leur Document Unique.

Grâce à son approche pluridisciplinaire, le cabinet peut mandater ingénieurs hygiène, sécurité et environnement, ergonomes et psychologues, afin de réaliser une appréciation globale des risques au sein de l'organisation, puis, dans un second temps, de mettre en œuvre un plan d'actions.

Quel lien avec la précarité ?

5

Entre la précarisation de l'emploi salarié et le spectre du chômage, les individus subissent depuis ces dernières années une pression psychologique accrue, génératrice de souffrance au travail.

TRAVAIL SANS SÉCURITÉ, TRAVAIL SANS RECONNAISSANCE

Passage par des contrats de stage, multiplication des contrats à durée déterminée, extension des contrats d'intérimaires et de l'intermittence, contrats à durée indéterminée devenus aléatoires, conditions de travail dégradées… **Le travail sans sécurité s'est banalisé.**

En parallèle, bien qu'il permette plus d'autonomie apparente, il demande aux individus de se conformer de plus en plus aux exigences du « client roi », qui devient parfois un client tyran et à des normes de production plus contraignantes.

Le sociologue Serge Paugam, auteur du Salarié de la précarité, explique que ***« la précarité de l'emploi traduit un affaiblissement de la protection du travailleur ; la précarité du travail exprime un déni de reconnaissance, une faillite identitaire qui survient lorsque plus rien dans le monde du travail ne peut stimuler l'individu et lui fournir la preuve de son utilité, de sa valorisation par le regard de l'autre ou des autres ».***

L'auteur parle alors « d'intégration professionnelle disqualifiante ». Les salariés se replient sur eux-mêmes, se désengagent de l'action syndicale et politique. Leur vie familiale et personnelle se trouve affectée par la conjonction d'un emploi mal vécu ou menacé.

LA PRÉCARITÉ, ÉTAPE OU ÉTAT ?

Depuis ces dernières années, de plus en plus d'individus passent d'un stage ou d'un emploi provisoire à l'autre, entre des périodes de chômage plus ou moins longues ; et plus encore envisagent cette trajectoire comme une probabilité.

Cet état de précarité permanente n'est pas sans conséquence sur le psychisme. En poste, l'incertitude liée à l'avenir de l'entreprise et la détérioration des conditions de travail engendrent insatisfaction, mal-être et souffrance. Ce sentiment de précarisation du travail a donc un impact certain sur la santé mentale.

L'Institut de Veille Sanitaire (InVS) a ainsi montré que **la précarité en lien avec le travail est une source de dépression.** Une enquête montre que le taux de « dépressivité » concerne 15 % des salariés en CDD, contre moins de 11 % pour les salariés en CDI[1]. Par ailleurs, les personnes travaillant à temps partiel ont une prévalence de dépressivité plus grande que ceux travaillant à plein temps.

(1) http://www.invs.sante.fr/beh/2010/07/beh_07_2010.pdf

PRÉCARITÉ ET PRESSION PSYCHOLOGIQUE

La précarité au travail entraîne d'autres effets induits. La crainte de perdre son emploi implique en effet que bon nombre de salariés acceptent certaines pressions psychologiques. Nécessité fait loi…
Par ailleurs, le sentiment d'instabilité et de précarité ressenti par les indivi-

dus peut inciter ces derniers à adopter des comportements déviants au sein du collectif de travail. Ainsi, par exemple, aux États-Unis, depuis la crise et le spectre du chômage, on aurait enregistré une augmentation de plus de 20 % des « alertes professionnelles » déclenchées par des salariés à l'encontre de leurs pairs. Pour garder leur emploi, seraient-ils tentés de dénoncer leurs collègues afin de les « éliminer » ?

À l'ère de l'individualisme forcené, le scénario n'est pas si grotesque. Pour l'employeur, la précarité et la souffrance qui s'y rattache ont aussi un coût : arrêts de travail, addiction, inaptitude. Sans parler du coût lié à l'image de l'entreprise.

Par ailleurs, un constat a été établi : ce modèle qui repose sur la précarité ne favorise pas l'implication des salariés et leur créativité. Souvent, il génère des coûts indirects induits : baisse de qualité dans la production des produits ou dans la réalisation des services, absentéisme ou au contraire présentéisme…

Rémunération et chômage

Dans un environnement marqué par la précarité et la crainte de l'avenir, l'appréhension des salariés va crescendo. Avec un chômage élevé et des milliers de chômeurs de longue durée, les personnes privées d'emplois ou en sous-activité souffrent d'une angoisse palpable liée à l'incertitude. Quant aux salariés des secteurs exposés (comme l'industrie et les services ouverts à la concurrence), ils redoutent la précarité. La montée de celle-ci et les pertes de rémunération favorisent en outre les passages à l'acte, provoquant un pic suicidaire souterrain.

L'IMPACT DE LA RÉMUNÉRATION SUR LE STRESS

La problématique des rémunérations a un impact évident sur le stress, le personnel des entreprises subissant la peur d'une perte de sa rémunération. Des manifestations diverses en découlent : angoisse, dépression, agressivité, montée de l'individualisme…

Par ailleurs, la fragilisation des systèmes de rémunération variable conduit à une accentuation de la pression sur les équipes commerciales, confrontées à des objectifs inadaptés qui mènent à une réduction de leurs rémunérations. La détermination de ces objectifs génère un stress d'autant plus fort que les rémunérations sont variables.

COMMENT RÉAGIR ?

Le bulletin de salaire n'est pas le seul élément de reconnaissance même s'il est le plus important. On a souvent constaté que des rémunérations pouvaient être très satisfaisantes alors que le mécanisme de reconnaissance global était défaillant. Dans une entreprise affectée par de graves problématiques liées à une souffrance au travail, les experts de Technologia ont par exemple constaté que les salariés estimaient ne pas être assez payés. Tous considéraient leur salaire comme excellent (au minimum, près de 2 000 € nets mensuels, assortis d'avantages annexes), mais le jugeaient néanmoins insuffisant au regard de leurs efforts.

Ici la reconnaissance, méthode de renforcement positif incitant le salarié à fournir ce qui est attendu de lui, portait surtout sur le produit final : rendement, travail accompli.

Ce type d'approche est rarement préconisé comme seul mode de reconnaissance du travail des employés. En effet, les manifestations de reconnaissance spontanées sur un plan relationnel sont tout aussi indispensables et même considérées comme le fondement des pratiques de renforcement du comportement des travailleurs. **La reconnaissance au travail est un élément essentiel pour construire et préserver l'identité des individus, donner un sens à leur travail et contribuer à leur santé et à leur bien-être.** En conséquence, les attentes des salariés en matière de reconnaissance ont tendance à être plus grandes actuellement. Aujourd'hui, **il ne suffit pas que l'individu soit rémunéré, il doit être reconnu et respecté.** L'absence de prise en compte de l'individu et de ses efforts fournis de façon quotidienne et invisible, conduit à des situations de souffrance.

Établir un véritable dialogue, basé sur les réalités, la dimension humaine et le respect de l'individu, voilà le principe de base à retenir pour co-construire des actions individuelles et collectives de réponse à la crise. Les entreprises qui réussiront sont celles qui mobiliseront toutes les énergies en leur sein, ce qui suppose de respecter les hommes et les femmes et de leur permettre d'exprimer leur créativité.

©TECHNOLOGIA – GUIDE PRATIQUE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX – ÉDITION MARS 2013

Intensification du travail et nouvelles technologies

Intensification du travail, changement d'organisation, introduction des nouvelles technologies, pression concurrentielle accrue… Depuis les années 1980, ce nouvel environnement professionnel a profondément modifié les conditions de travail, favorisant l'émergence des risques psychosociaux.

DE L'ENTREPRISE COMME LIEU D'ÉCHANGES À L'*ANOREXIA CORPORATE*

L'Observatoire européen des risques de l'EU-OSHA, qui a pour mission d'identifier les risques nouveaux et émergents concernant la sécurité et la santé au travail, a confirmé **la profonde transformation de nos environnements de travail au cours des dernières décennies.**

Cette mutation a conduit à **l'émergence de risques nouveaux,** liés aux nouvelles technologies notamment et fait apparaître de nouvelles donnes : le client est devenu roi, le travail est plus impliquant dans une économie de services, le temps s'est contracté, les processus de production se sont rationalisés, les indicateurs de performance se sont généralisés et le travail lié aux évolutions technologiques s'est intensifié.

Des bouleversements liés aux ressources humaines et au collectif de travail sont également apparus : individualisation de la gestion RH, affaiblissement des collectifs de travail, changements incessants et déstabilisants des cadres de travail (fusions, réorganisations…).

Ces évolutions conjuguées ont provoqué **un changement dans la conception de l'entreprise.** Aujourd'hui, en faire un lieu d'échanges n'est pas aisé, car elle est devenue un simple actif que l'on cherche à rentabiliser et dans lequel les salariés sont pourvoyeurs de profit. Ce nouveau paradigme financier explique la pression considérable subie par les collaborateurs, qui deviennent chacun à leur niveau des centres de profits et de coûts.

Une étude a démontré que, dans les années 1970, 10 % des dividendes aux États-Unis revenaient aux sociétés financières. Aujourd'hui, ces dividendes atteignent près de 50 % et la stimulation du cours de bourse crée un monde de *reporting* au quotidien dominé par le court-terme.

C'est ainsi **qu'on assiste à l'émergence d'un phénomène d'*anorexia corporate* :** autrement dit, l'entreprise tend de plus en plus à réduire ses effectifs tout en intensifiant le travail. À partir du milieu des années 1990, cela s'est traduit en France notamment par une augmentation des plaintes des salariés, sur fond de harcèlement moral, phénomène qui fait partie intégrante des risques psychosociaux.

LES NOUVELLES TECHNOLOGIES, SOURCES DE STRESS

Ordinateurs portables, téléphones mobiles, messagerie électronique…
Si ces outils facilitent le quotidien, ils sont aussi source de stress pour bon nombre de salariés. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont en effet provoqué un phénomène d'accélération du temps, déstabilisant pour beaucoup.

Cette tendance est confirmée par une étude réalisée en 2012 par OpinionWay pour la CFE-CGC :
84 % des cadres considèrent que des outils tels que les ordinateurs portables, les téléphones mobiles ou encore les messageries électroniques « imposent des délais de réponse toujours plus courts », 79 % qu'ils augmentent le volume d'informations à traiter et 67 % qu'ils « ne permettent plus de différencier clairement les temps de vie professionnelle et personnelle ».

Les nouvelles technologies sont donc perçues comme génératrices d'une charge de stress supplémentaire.

Par ailleurs, depuis l'apparition des premiers micro-ordinateurs dans les années 1970, l'informatique aujourd'hui omniprésente au sein des entreprises a permis la mise en place d'un contrôle des coûts et une standardisation des normes budgétaires, accélérant **l'instauration de l'impératif gestionnaire à toute la sphère du travail.**

VERS UNE DISLOCATION DES LIENS AU NIVEAU DU COLLECTIF DE TRAVAIL

Tous ces paramètres ont contribué à transformer en profondeur le monde du travail et à placer les individus dans des situations qui confinent à l'asservissement.

Les liens se sont distendus au niveau du collectif de travail, ce qui s'est traduit par une minimisation des échanges et un renforcement de l'isolement, parfois aggravé par les nouvelles technologies qui concurrencent la communication verbale. Dans ces conditions, **le travail perd sa fonction d'intégration.**

C'est pourquoi **il est essentiel de préserver la valeur « travail » :** malgré l'accélération des rythmes et le stress lié aux nouvelles technologies, elle reste en effet un puissant facteur d'identité et d'estime de soi, une source d'équilibre pour chacun.

Le rôle de l'encadrement

8

Au centre de la prévention des risques psychosociaux, l'encadrement dit « de proximité » a un rôle clé à jouer dans le repérage et le traitement des situations de souffrance au travail.

LE MANAGEMENT SE TRANSFORME, CONDITIONNÉ PAR UNE ÉCONOMIE DU COURT-TERME

Ces dernières années, le management s'est transformé pour s'adapter aux nouvelles exigences financières des marchés.

Auparavant, des plans à quatre ans permettaient d'anticiper les charges de travail. Aujourd'hui, **la focalisation sur les résultats trimestriels demande aux cadres et à leurs collaborateurs de sans cesse réagir dans l'urgence.** L'impératif budgétaire et gestionnaire impose des reportings incessants, qui éloignent les cadres de la pratique de leur métier et mobilisent un temps précieux. Les cadres sont alors tentés de manager avec des tableaux de bord…

Conséquence de cette stratégie à courte vue, les individus n'ont plus le temps d'échanger ni de coopérer. Ils s'isolent et le collectif se désagrège, ce qui provoque des déflagrations dans l'ensemble de l'organisation et impacte la communication interne.

Pour prévenir les risques psychosociaux, il est primordial de restaurer le dialogue dans le collectif de travail et de revenir à l'encadrement de proximité.

RESTAURER LA COMMUNICATION INTERNE EST UNE NÉCESSITÉ

Les salariés ont besoin d'être reconnus et soutenus, aussi est-il nécessaire de **favoriser le dialogue, l'écoute et l'échange.** Il ne faut pas les laisser isolés, livrés à eux-mêmes face aux difficultés et il est primordial qu'ils puissent s'exprimer. Ainsi par exemple, la Direction d'un grand groupe automobile a instauré des « journées de partage » au cours desquelles les collaborateurs peuvent exposer leurs problèmes, dans le but de les régler collectivement.

Ces moments d'échanges réguliers, au cours desquels chacun est écouté, permettent de **ressouder le collectif de travail et de renforcer la cohésion des équipes :** ils sont essentiels pour retisser un lien social dans l'organisation.

En outre, ils sont importants pour favoriser la remontée d'informations du terrain. Si l'on procédait ainsi dans toutes les entreprises, ce serait déjà un grand progrès !

VALORISER LA MISSION DES MANAGERS DE TERRAIN

Les managers intermédiaires ont un rôle clé à jouer dans la promotion du bien-être au travail et la prévention des risques psychosociaux. Or, aujourd'hui, ils se trouvent coincés entre deux exigences : assurer la performance de l'équipe, tout en veillant aux conditions de travail. Constamment tiraillés, ils doivent jongler entre distance et proximité, souci du collectif et management individualisé. Un pari difficile à tenir !

Pour mieux assurer leur mission, ces managers doivent donc **disposer de plus de temps, et être reconnus dans leur capacité à gérer une équipe.** Cette reconnaissance passe d'abord par une meilleure formation, beaucoup étant propulsés dans une équipe sans maîtriser les fondamentaux du management et de la communication. Elle implique aussi de définir de meilleurs critères de sélection, car beaucoup de promotions de salariés performants sont associées de fait à une fonction

managériale, alors même que leur performance peut être totalement étrangère à une quelconque qualité managériale.

Prévenir les risques psychosociaux passe par l'aptitude des encadrants à communiquer avec leur équipe. En d'autre termes, par leur capacité à faire preuve d'empathie, prendre le temps de faire des points au quotidien, être à l'écoute des difficultés de chacun. Une telle attitude est possible, sans pour autant perdre sa crédibilité de manager ni basculer dans un management de type « thérapeutique », comme certains pourraient le craindre.

Pour y parvenir, il **faut rétablir le fameux concept de « management baladeur » ou « circulaire » :** née dans les années 1940 à l'initiative de David Packard, concepteur du « management by Wandering Around », cette méthode repose simplement sur **un dialogue quotidien avec les salariés.**

En effet, des échanges informels suffisent à créer la confiance et la compréhension, pour des résultats concrets : les barrières tombent, les liens se solidifient, les risques d'isolement et de démotivation s'amenuisent.

Dernièrement, un cadre en charge de la sécurité dans une multinationale expliquait qu'il y a 10 ans il voyait son N+1 une ou deux fois par semaine.

Aujourd'hui, il le voit une fois par an et le reste du temps, les échanges se font par mail. Si cette rencontre annuelle se passe mal, les relations ne peuvent plus être régulées, ni professionnellement ni humainement.

Si permettre aux managers de mieux communiquer avec leur équipe est essentiel, ce n'est pas suffisant. Pour prévenir et gérer les situations humaines difficiles, **il faut aussi favoriser le dialogue avec les autres acteurs de l'entreprise :** équipes RH, services de santé au travail, IRP. Ayant un rôle essentiel dans le repérage des situations de mal-être au travail, les managers intermédiaires doivent en effet pouvoir échanger et exprimer leurs difficultés avec ces acteurs dès qu'ils en ressentent le besoin. C'est à ces conditions qu'ils seront en mesure de veiller au bien-être de leurs collaborateurs.

Le cas des PME
(petites et moyennes entreprises)

9

L'intervention sur le risque psychosocial dans le cadre de PME met en évidence un certain nombre de particularismes liés à la taille de l'entreprise, au mode de management, à une culture familiale et à une exposition plus sensible aux variations du marché, dans une vision à court et moyen termes. Les préconisations à l'issue d'une expertise s'inscrivent donc en réponse à ces facteurs de risques psychosociaux.

ÉCONOMIQUE MAIS AUSSI SOCIALE, LA CRISE EST SOURCE D'INQUIÉTUDES

Dans un contexte économique marqué par la crise, **les PME se retrouvent souvent directement exposées à la baisse d'activité,** de par leur statut de sous-traitant ou fournisseur.

La baisse du chiffre d'affaires se répercute instantanément sur les capacités et ressources de l'entreprise, qui doit réagir rapidement pour maintenir ses effectifs et s'adapter aux évolutions du marché.

Le passage à une logique plus rigoureuse et gestionnaire se traduit souvent par des objectifs plus contraignants et une politique de contrôle des résultats qui modifie les rapports entre dirigeants et salariés, instaurant une relation plus distante, génératrice **d'inquiétudes sur l'avenir.**

LE MANAGEMENT VERTICAL FACTEUR DE STRESS

Dans une PME, **l'omniprésence de la Direction,** souvent à l'origine de l'entreprise et de son développement, place l'encadrement intermédiaire dans une situation difficile de pseudo-management.

Toute décision ou initiative devant recevoir l'aval de la Direction, cela induit le sentiment d'être court-circuité en permanence. Cette **absence de délégation** est souvent vécue comme une double frustration : d'une part l'encadrement intermédiaire se sent dépossédé d'un rôle qui ne lui est pas reconnu dans les faits, d'autre part les subordonnés se sentent piégés par manque d'un interlocuteur direct à même de les soutenir et de leur apporter les réponses attendues.

Ce défaut de confiance aboutit à sous-utiliser les compétences techniques et humaines du management et c'est une **source particulièrement importante de stress au travail.**

UNE CULTURE FAMILIALE FORTE ET UNE PÉRENNITÉ FRAGILE

Les PME ont souvent un caractère familial, la Direction exerçant alors à la fois le rôle de fondateur, financier, gérant, RH et commercial, avec un investissement sans limites et exclusif pour l'entreprise.

Dans ce contexte de travail, l'entreprise devient de fait la famille élargie.

Ainsi, après des années de relation fusionnelle et de complicité dans une épopée de conquête et de développement, le passage à un mode de gestion plus distant et de contrôle peut provoquer une sensation de désarroi particulièrement violente.

L'affectif peut se trouver doublement éprouvé par un sentiment d'abandon et la menace pesant sur le poste de travail.

UN DOUBLE DÉFICIT DE GESTION RH ET DE PRÉVENTION RPS

Dans un contexte de crise sociale, la Direction est également perçue comme priorisant une logique gestionnaire et **l'absence de responsabilité en matière de ressources humaines** contribue à développer chez les salariés un sentiment de déconsidération et de manque de reconnaissance.

En matière de risques psychosociaux, le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels se limite souvent à une liste d'identification des risques physiques, sans véritable analyse des causes ni plans d'actions.

Le risque psychosocial reste le grand absent de l'action de prévention. En clair, l'approche des risques professionnels est d'abord une démarche corrective, marquée par une culture hygiène et sécurité.

DES PRÉCONISATIONS EN RÉPONSE À CES CONSTATS

Face à ces difficultés plus marquées au sein des PME, **l'expertise de Technologia apparaît souvent comme une opportunité susceptible d'aboutir à la mise en œuvre d'améliorations concrètes.** Affecté par la crise et soucieux du devenir de l'entreprise, le personnel aspire en effet fortement à une amélioration notable de ses conditions de travail.

Les préconisations de Technologia gravitent autour d'axes forts tels que : faire confiance au management et déléguer, donner de la visibilité autour d'un projet d'entreprise à construire, répondre aux attentes spécifiques des salariés confrontés à des dysfonctionnements récurrents, reconnaître l'humain dans une responsabilité RH et la prévention des risques psychosociaux et, enfin, communiquer et associer les salariés.

Les propositions formulées ne sont pas des solutions prêtes à l'emploi. Il s'agit de **pistes de travail et de réflexions** qui doivent s'inscrire dans une démarche d'entreprise :

- des horaires permettant un meilleur équilibre entre aspirations personnelles et nécessité de l'activité ;
- des modes de communication permettant de remonter les difficultés quotidiennes, en vue d'une amélioration des modes de travail et d'une revalorisation de chacun en tant que professionnel, quel que soit son niveau ;
- des répartitions des tâches permettant à chacun d'œuvrer selon ses qualités et de voir se dessiner un avenir professionnel, dans un cadre équitable…

Les solutions doivent être construites du point de vue du travail et de l'organisation, mais aussi socialement, en associant personnel et encadrement afin d'en favoriser le partage et l'acceptation.

10 Focus sur le travail à l'hôpital

Zapping organisationnel récurrent, pression financière, travail dans l'urgence, manque de moyens, augmentation de la charge de travail, horaires décalés, agressions verbales voire physiques... Les personnels de santé à l'hôpital, principalement infirmiers et aide-soignants, vivent au quotidien des situations de tension qui ont un impact non négligeable sur leur santé.

L'enquête Sumer menée en 2003 auprès des personnels soignants non-médicaux des hôpitaux (majoritairement féminins) a confirmé le mal-être qui a gagné le secteur ces dernières années. Un malaise marqué par une conjonction de contraintes horaires (travail en équipe, horaires variables...) et organisationnelles de plus en plus fortes.

Par exemple en termes d'horaires, dans le public comme dans le privé 21 % seulement des personnels soignants peuvent choisir leurs horaires de travail.

Cet état de fait est lié à la fréquence du travail en équipe et aux contraintes imposées par l'activité nocturne.

La **pénibilité physique** (station debout, manutention de charges lourdes), combinée souvent à un **manque de moyens** et à la nécessité de **travailler dans l'urgence,** accentuant encore la **souffrance de ces salariés.**

Ainsi, 55 % des personnels soignants des secteurs privés et publics déclarent être obligés de « toujours se dépêcher ».

L'ensemble de ces facteurs cumulés pèse lourdement sur **l'aggravation des risques psychosociaux.**

Leur évaluation par le questionnaire de Karasek a ainsi montré que 23 % des salariés étaient dans une situation de *jobstrain* (travail tendu), soit 28 % des femmes et 20 % des hommes.

DES MÉDECINS AUSSI MAL EN POINT

Et ce malaise gagne aussi les médecins. D'après les données de l'enquête SESMAT (2008) , le premier facteur d'insatisfaction au travail porte sur le **manque de soutien psychologique** (pour 65,2 % des répondants) et un score de ***burn out*** **élevé** est constaté chez 13,5 % des médecins et pharmaciens qui ont répondu à cette enquête.

L'émergence d'une logique quantitative prévalant sur la relation qualitative avec les patients a sans nul doute contribué à provoquer ce véritable malaise. Le temps d'échange entre les professionnels se réduisant également, il en résulte un sentiment de course à la performance ressenti comme pesant et comme un facteur aggravant de pénibilité au travail.

TENSIONS ET VIOLENCE GAGNENT DU TERRAIN

Autre paramètre préoccupant dans le secteur hospitalier : **la montée de la violence externe,** qui fait partie intégrante des risques psychosociaux.

La quasi-totalité des personnels soignants travaille au contact du public et se déclare en effet confrontée à des tensions régulières ou permanentes avec les patients ou leurs proches.

Ainsi, selon l'enquête Sumer de 2003, 41 % de ces personnels soignants déclarent

avoir subi des agressions verbales au cours de l'année et 7 % des agressions physiques. Le secteur public est plus touché par la violence physique (9 % contre 4 % pour les personnels soignants du privé).

ABSENTÉISME ET CONGÉS MALADIE EN HAUSSE

Tout cela n'est pas sans conséquence sur les risques psychosociaux et des indicateurs alarmants confirment le malaise.

Significatives, les données issues de l'étude européenne Presst-Next portant sur les conditions de travail à l'hôpital montrent notamment que la fréquence des maladies professionnelles a crû de 40 % en six ans et celle des congés de longue maladie ou de longue durée de 34 % (troubles musculo-squelettiques, santé mentale…).

Dans ce contexte préoccupant, **la prévention des risques professionnels, souvent minorée par les directeurs d'établissements, doit plus que jamais devenir une priorité.** Par ailleurs, il faut également développer un véritable dialogue social, ainsi que renforcer le rôle des comités techniques d'établissement et des CHSCT.

LES TOURNANTS RÉGLEMENTAIRES

La tarification à l'activité (T2A, issue de la réforme hospitalière de 2007) est l'un des dispositifs de rationalisation des budgets d'établissements dont les effets sont très vifs au sein des collectifs de travail. Sur le plan pratique, parce que les activités s'en trouvent restructurées (réaménagements, réaffectations…) et aussi d'un point de vue symbolique, parce que la culture du service rendu au patient peut s'en trouver malmenée.

11 Les addictions au travail

Dans tous les secteurs d'activité, cadres, techniciens ou ouvriers ont leur valisette de substances miracles pour « tenir le coup » et résister au stress : alcool, tabac, médicaments psychotropes, codéine voire cocaïne. Un dopage qui n'est sans risques ni pour le salarié, ni pour l'employeur.

UN PHENOMÈNE IMPORTANT MAIS UNE MOBILISATION TIMIDE

15 à 20 % des accidents du travail mortels seraient dus, aujourd'hui, à la consommation de substances psycho-actives (alcool, drogues licites et illicites…).

Ce chiffre a d'ailleurs récemment incité la Mission interministérielle de lutte contre la drogue et la toxicomanie (MILDT) à « lever le déni sur les conduites addictives dans le monde du travail ».

Malgré les risques évidents liés à l'usage de substances psycho-actives dans le cadre professionnel, **encore trop peu d'entreprises ont formalisé une politique de prévention.**

Ainsi, dans une enquête récente, 69 % des entreprises déclaraient n'avoir engagé aucune action de prévention.

QUELLE RESPONSABILITÉ POUR L'EMPLOYEUR ?

Les conséquences juridiques de ce phénomène ne sont pas anodines pour l'employeur.

Sur le lieu de travail, toutes les substances n'ont cependant pas les mêmes impacts. Il convient notamment de différencier l'utilisation licite de substances (médicaments psychotropes, tabac et alcool - sous conditions) de l'usage illicite (opium, héroïne, cocaïne, codéine, amphétamines, ecstasy, LSD…).

Dans le premier cas, consommation d'alcool par exemple, la responsabilité civile voire pénale du chef d'entreprise peut être en cause en cas d'accident routier lors d'une mission ou au cours du trajet domicile-travail.

Dans le second cas, il appartient à l'employeur d'agir, d'autant qu'il est soumis à l'obligation d'assurer la protection physique et mentale de son personnel, ce qui l'expose à une responsabilité civile, voire pénale.

Sa responsabilité civile peut par exemple être engagée en cas d'accident du travail lié à la consommation de drogues dans l'entreprise. Elle peut également être en cause en cas de dommages causés à des salariés ou des tiers par un collaborateur sous l'emprise de drogues.

Par ailleurs, exposer le personnel à un risque de mort ou de blessure, par violation d'une obligation de résultat, constitue un délit.

QUEL IMPACT SUR LA SANTÉ ?

Avec la domination du « toujours plus, toujours plus vite », bon nombre de salariés sont tentés de se raccrocher à des substances psycho-actives (alcool, drogues licites et illicites) dont l'usage ne rend non seulement pas plus performant au travail, mais peut en outre nuire gravement à la santé.

On connaît les ravages de l'**alcool** et du **tabac** (cancers, cirrhoses) comme ceux des **drogues dures** (accidents vasculaires, désordres psychiques…), mais les effets des **autres dopants** ne sont pas à minimiser non plus : diminution des reflexes, de la vigilance et de la mémoire.

Le **cannabis**, utilisé en raison de ses effets euphorisants, peut aussi entraîner troubles de la mémoire, angoisses et hallucinations.

Les **corticoïdes**, détournés par certains de leur fonction d'anti-inflammatoire dans le but de réduire la fatigue, peuvent aussi provoquer désorganisation psychique,

dépression, ulcères, diabète…

Les **amphétamines**, aujourd'hui interdites en France, utilisées par certains salariés pour stimuler l'attention et lutter contre la fatigue, peuvent enfin provoquer insomnies, hyper-agressivité, troubles cardiaques, jusqu'au décès.

REPÉRER LES SIGNAUX ALARMANTS

Après avoir pris conscience du phénomène, **une politique de prévention efficace passe par le repérage des signaux alarmants dans les équipes.** Les médecins du travail et les managers de proximité sont souvent les mieux placés pour détecter des **symptômes révélateurs** chez un salarié accro.

Selon les médecins spécialisés dans les addictions, une personne dépendante manifeste souvent de l'irritabilité, se plaint d'insomnies et se met parfois à parler fort sans raison, après deux ou trois jours sans prise de substance. Elle a également tendance à réduire ses activités professionnelles, voire sociales, en raison de son addiction.

Enfin, signal plus difficile à détecter, le salarié continue à consommer une substance, bien qu'il ait conscience d'aggraver un problème psychologique ou physique. Il peut en effet éprouver le besoin de quantités toujours plus grandes afin d'obtenir l'effet désiré.

En amont de la consommation de substances addictives, il est possible de détecter les signes d'un sur-engagement dans le travail, quand celui-ci tend à empiéter sur la vie privée (sommeil altéré par des pensées liées au travail, éloignement des proches…).

Technologia utilise de tels outils dans certains de ces questionnaires.

DÉFINIR DES RÈGLES ET DES PROCÉDURES

Certaines entreprises ont pris conscience du phénomène et initié des actions structurées contre les risques liés à la prise d'alcool et aux addictions. Il s'agit notamment de **dispositifs basés sur la prévention et l'accompagnement,** allant parfois jusqu'à une prise en charge au sein d'établissements de soins.

Dans certaines entreprises du secteur industriel, une attention particulière est mise sur la surveillance des postes « sensibles » et de sécurité. Avec l'accord des salariés, des tests de dépistage anonymes sont réalisés, dans le respect du cadre éthique de l'entreprise et de la réglementation.

Autre pratique connue : la prévention issue des salariés eux-mêmes, par exemple d'anciens alcooliques animant un groupe de prévention alcool.

Au niveau de la prévention tertiaire, une **assistance téléphonique sur les addictions** peut aussi être envisagée.

Quelles que soient les mesures mises en place, il convient **d'acter les principes adoptés dans le règlement intérieur** (par exemple, déterminer les procédures si un salarié présente des signes d'ébriété sur le lieu de travail). Ensuite, il s'agit de **former les managers de proximité** à appliquer ces procédures.

D'une façon générale, une politique de prévention efficace, accompagnée d'une démarche d'information sans tabou, doit impliquer l'ensemble des acteurs de l'entreprise, en conjuguant éthique et respect de la confidentialité.

12 Identifier et prévenir le harcèlement moral

Pour identifier les situations génératrices de comportements assimilables à du harcèlement, l'évaluation va notamment s'intéresser à l'organisation du travail et aux pratiques de management, voire au contexte économique de l'entreprise.

LE HARCÈLEMENT MORAL : DÉFINITION

Défini par le *Code du travail* à l'Article L. 1152-1, le harcèlement moral se manifeste par des ***« agissements répétés [...] qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail, susceptible de porter atteinte aux droits de la personne du salarié au travail et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale, ou de compromettre son avenir professionnel... »***

Seul un juge judiciaire peut qualifier une situation de «harcèlement» au sens strict.

Les acteurs de la prévention doivent donc se montrer prudents et plutôt évoquer des comportements susceptibles de recevoir la qualification de harcèlement.

Cette définition s'appuie sur les conséquences pour les victimes et non sur une liste de comportements répréhensibles.

Le harcèlement peut survenir entre des personnes de niveaux hiérarchiques différents ou au sein d'une équipe de travailleurs de même niveau. L'auteur du harcèlement peut être l'employeur, un cadre, un agent de maîtrise, un collègue de la victime, un subordonné... Il n'y a pas non plus de profil type du salarié harcelé.

- Certaines jurisprudences actuelles tendent même vers la notion de «harcèlement institutionnel», désignant ainsi une organisation qui dans son fonctionnement même produit les effets du harcèlement.
- Il faut distinguer le harcèlement du stress, de la discrimination syndicale, de la maltraitance managériale, de l'agression ponctuelle, des contraintes professionnelles et des mauvaises conditions de travail.

Les conséquences pour le salarié harcelé peuvent être à la fois psychiques et physiques. En effet, tout ce qui ne peut pas s'exprimer verbalement est bien souvent joué à travers le corps.

Des symptômes d'anxiété, de dépression, des états de stress post-traumatique peuvent survenir.

COMMENT PROCÉDER ?

Le CHSCT retrouve ici une mission qui lui revient de droit.

Il peut commencer par **recenser les différentes plaintes entendues et alerter la direction** sur des pratiques déviantes, répétées dans le temps et susceptibles de conduire à des situations dramatiques pour les salariés en question ainsi que leurs collègues.

Les représentants des salariés et la médecine du travail sont souvent des interlocuteurs privilégiés dans ce contexte de souffrance.

Aussi, la mission des membres du CHSCT, de la médecine du travail et des décideurs, consiste en premier lieu à tenir le compte des situations que les salariés peuvent être amenés à vivre. Ainsi, ils pourront mettre en évidence les dysfonctionnements conduisant à une situation critique.

Dans le cadre de son obligation de résultat, il est de la responsabilité de l'employeur de prendre les dispositions nécessaires à la prévention du harcèlement moral.

À QUOI SERT L'ÉVALUATION ?

L'évaluation permet souvent d'ouvrir les yeux de la direction et d'éclairer les élus sur les causes de harcèlement. Elle permet de recadrer des problèmes de harcèlement – trop souvent personnalisés – dans la dynamique sociale et organisationnelle de l'entreprise.

En premier lieu, l'expert s'appuie sur les rapports du médecin du travail, les procès-verbaux des CHSCT, les bilans sociaux qui peuvent refléter un certain malaise au travail. Il s'intéresse aussi au contexte socio-économique, les changements liés aux restructurations pouvant générer du stress et de la souffrance au travail.

Ensuite, **une analyse de terrain permet de repérer les facteurs favorisant la survenue de harcèlements.** Une organisation du travail et une conception des tâches défaillantes entraînent par exemple une surcharge quantitative et un déficit qualitatif dans le travail. Les carences dans le management constituent également une potentielle source de harcèlement : l'incapacité à chercher ensemble une solution satisfaisante aux problèmes de travail et à prendre en considération des points de vue différents constitue une faille dans l'organisation, par laquelle se façonne la personnalisation des conflits.
Le manque de reconnaissance et d'autonomie accroît aussi les risques de harcèlement. Dans tous les cas, c'est à la direction de l'entreprise de promouvoir la régulation des conflits.

L'expert indépendant peut apporter une meilleure compréhension des enjeux sociaux qui se profilent derrière des conflits individuels. La mise en évidence des surcharges quantitatives, du déficit qualitatif de travail, voire des éventuelles carences de management exige une approche distanciée et rigoureuse.

Seule l'expertise offre les garanties d'indépendance et de méthode suffisantes pour réaliser un solide diagnostic des situations toujours délicates de harcèlement moral présumé.

13

Accompagner un salarié en souffrance

Mal-être, dépression, conflit dans l'équipe…
Ces situations qui font partie de la vie de toute entreprise doivent être repérées à temps et gérées, avant qu'elles n'affectent le moral des autres collaborateurs et ne dégradent l'ambiance de travail. Les acteurs de la prévention (direction, managers, responsables ressources humaines, institutions représentatives du personnel, médecine du travail…) doivent donc être sensibilisés à l'accompagnement des collaborateurs en souffrance. Voici des pistes pour appréhender ces situations plus fréquentes qu'on ne le croit.

NEUF CRITÈRES POUR REPÉRER LA DÉPRESSION

L'American Psychiatric Association a listé **neuf critères permettant de diagnostiquer une dépression :** perte de la bonne humeur, baisse de l'intérêt et du plaisir, importante perte ou prise de poids, insomnies fréquentes, agitation ou ralentissement de l'activité cérébrale, sensation de fatigue permanente, tendance à se dévaloriser ou à culpabiliser de façon excessive, troubles de la concentration et même, idées suicidaires.

Quant aux déclencheurs d'une dépression, ils sont multiples et peuvent être liés à des facteurs à la fois personnels et professionnels : stress, surcharge ou sous-charge de travail, perte de responsabilités, mauvaises conditions de travail, manque de reconnaissance, décès d'un proche, séparation…

COMMENT AGIR ?

En premier lieu, il faut admettre le malaise. Tout employeur, tout manager, a intérêt à réaliser que la dépression ou toute autre forme de souffrance, qu'elle soit liée à des problèmes professionnels ou personnels, ne doit pas être perçue comme un phénomène inquiétant dans l'univers de l'entreprise. Il s'agit ensuite de prendre conscience du fait que l'entreprise n'a pas intérêt à nier la situation, car sa performance comme sa réputation en dépendent.

La deuxième étape consiste à se montrer vigilant sur les signes de souffrance. La difficulté à respecter les délais, la perte d'attention, de mémoire et du sens des priorités doivent notamment être pris au sérieux. D'autres indices peuvent également laisser supposer qu'un mal-être s'installe chez un collaborateur : diminution du sens de l'humour, tendance à s'isoler de l'équipe, petits conflits avec ses collègues, absences fréquentes sans justification…

Enfin, il convient d'être attentif aux «workaholics» (les accros du travail) dont la tendance à surinvestir la sphère professionnelle peut être préoccupante : à terme ils risquent en effet de s'effondrer, victimes de *burn out* (épuisement professionnel).

Face à un collaborateur fragilisé, ouvrir le dialogue sans empiéter sur sa vie privée peut l'aider à combattre son angoisse. Pour cela, on prendra soin de mettre en œuvre les techniques d'écoute active, qui consistent à rester neutre et impartial, sans pour autant basculer dans un management de type «thérapeutique». Donner au salarié la possibilité d'exprimer son ressenti permettra de déterminer si son mal-être est d'ordre professionnel (manque de reconnaissance, de soutien, délais trop courts, mauvaise organisation dans le service, surcharge de travail…) : le cas échéant, il est primordial de proposer des solutions concrètes pour lui venir en aide.

POUR UN SOUTIEN BIEN PENSÉ

Dans le cadre du dialogue, l'écoutant aura tout intérêt à **appliquer le principe du « ni-ni » : ni banaliser, ni dramatiser le malaise.** En effet, minimiser le problème risque d'accentuer le sentiment d'incompréhension, caractéristique d'une personne dépressive. En outre, cela peut enfoncer la personne dans sa sensation d'épuisement, de culpabilité, mêlée de cette incapacité à se projeter dans l'avenir. À l'inverse, mieux vaut éviter les commentaires qui peuvent inciter le collaborateur à penser que son état est plus grave qu'il ne l'imaginait et aggraver son trouble.

Le deuxième principe à appliquer est **d'équilibrer indulgence et fermeté.** En particulier, faire preuve d'un excès de complaisance n'aidera pas un salarié fragilisé, ce dernier risquant alors de se reposer sur l'épaule de son manager au détriment de son autorité. Or un tel scénario peut bien souvent mener au conflit, le supérieur déplorant à terme la fragilité de son subordonné et celui-ci regrettant de s'être confié.

La troisième règle consiste à **replonger dans l'action** la personne qui doute d'elle-même. Pour réduire la pression, des arrangements sont toujours possibles : par exemple, le manager peut permettre à son collaborateur fragilisé de reporter un projet, de changer de mission, ou d'opter de temps à autre pour le télétravail. En démontrant que la confiance n'est pas rompue, ces actes pourront contribuer à sortir le collaborateur de sa dépression car il se sentira valorisé, reconnu et soutenu.

Avec l'accord de l'intéressé, prévoir une transformation de poste ou une affectation dans un autre service peut aussi être une solution, à condition de vouloir lui offrir une réelle opportunité de se remettre à flot. En effet, n'oublions pas que le travail peut être l'un des meilleurs antidépresseurs !

La prévention du suicide au travail

Sur les 11 000 suicides recensés chaque année en France, près de 500 seraient en lien avec le travail. Un chiffre qui paraît sous-estimé, les statistiques fiables faisant défaut… Bien qu'il soit difficile de trouver une explication à ces actes, le suicide étant multifactoriel, dans bien des cas ils peuvent renvoyer à la dimension professionnelle.

QUAND LE TRAVAIL VA MAL…

Pression des marchés financiers qui imposent un retour rapide sur investissement, « consommateur roi », nouvelles technologies qui couplées à l'impératif gestionnaire et à des indicateurs de performance placent de plus en plus les individus dans des situations d'asservissement et non d'accomplissement… Les salariés sont aujourd'hui soumis à **de nombreuses contraintes** et le travail est de moins en moins source d'épanouissement.

Face à ces contraintes, les individus, préoccupés par leur sort, trouvent moins de soutien dans le collectif qui est en net recul : les échanges s'amenuisent, le relationnel souffre, c'est le règne de l'isolement, de l'incertitude et de l'insécurité. **Perdant sa fonction d'intégration, le travail peut devenir source de déséquilibre,** le manque d'intégration s'avérant tout aussi nuisible qu'une implication personnelle trop forte dans l'activité. Or, lorsque le travail va mal, l'individu va mal, car ses relations professionnelles structurent son identité et ses affects. Cette problématique n'est pas facile à aborder pour les représentants du personnel, qui s'interrogent devant la perplexité des situations rencontrées et sur leurs possibilités d'intervention pour prévenir les risques psychosociaux. **L'expertise peut alors les aider à identifier et comprendre les dysfonctionnements présents dans l'entreprise,** qui altèrent la santé des salariés et favorisent des insatisfactions pouvant conduire à la destruction psychique des salariés.

COMMENT PROCÉDER : COMPRENDRE POUR AGIR !

L'évaluation va mettre «en visibilité» la situation, afin de permettre au collectif de comprendre, ce qui est indispensable pour avancer. **Avant toute intervention dans une entreprise où surgit une crise suicidaire, Technologia propose d'élaborer un diagnostic partagé,** méthode systémique enrichie à partir de notre large expérience.

Cette analyse est une étape préliminaire qui doit se construire **avec tous les acteurs concernés :** direction, ressources humaines, médecine du travail, représentants du personnel, salariés mais aussi membres de l'encadrement. Car s'il est indéniable que les managers sont souvent à la source des difficultés, il est tout aussi évident que le management demeure au carrefour des solutions. Le top-management doit donc s'impliquer dans la démarche afin de garantir la mise en œuvre du plan d'actions concrètes.

Pour analyser les risques psychosociaux, Technologia adopte une démarche pluridisciplinaire intégrée, sociologique, psychologique, ergonomique, médicale et architecturale. Le croisement de ces qualifications et compétences permet de rendre compte de la complexité des situations et l'ensemble de ces dimensions contribue à mieux identifier et prévenir les risques psychosociaux. Nous utilisons par ailleurs les outils de Karasek, Sigrist, Leyman… que nous avons largement enrichis. Nous avons par exemple développé un module spécifique sur le sens du travail.

En outre, nous croisons les tendances dégagées par ces modèles avec des déterminants concrets, des ressentis en termes de troubles psychosociaux et avons recours à une cartographie par segments de populations (métiers, sites, ancienneté…). Notre approche est clairement causaliste, ce qui est, il convient de le souligner et de le rappeler, la seule approche légale au regard des textes en vigueur. Ainsi **nos modèles permettent d'appréhender les différentes dimensions du travail et les facteurs de stress.**

À QUOI SERT L'ÉVALUATION ?

L'évaluation s'attache à **identifier les contraintes professionnelles** auxquelles doivent faire face les salariés, leur niveau de soutien, la reconnaissance hiérarchique, la latitude décisionnelle, les exigences éthiques et émotionnelles. Elle met en lumière les sources de tension, ainsi que le niveau de détresse de l'individu ou du collectif de travail.

L'identification de ces situations de travail en tension permet de **mieux comprendre l'organisation du travail.** En remontant aux causes les plus profondes des dysfonctionnements, elle trace les pistes des actions de prévention à envisager pour **limiter ou supprimer les facteurs de risque,** améliorer le bien-être au travail et favoriser l'implication des salariés.

Le risque d'homicide professionnel

L'expertise permet de rechercher les causes de tensions existantes ou latentes dans l'organisation du travail, afin de prévenir la survenue de nouvelles formes de violence.

VIOLENCE AU TRAVAIL : VIGILANCE ET PRÉVENTION DOIVENT ÊTRE DE MISE

Dans un contexte social de plus en plus dégradé (plans de restructurations, licenciements, fermetures de site, délocalisation, chômage partiel), **la violence au travail augmente.**

Elle est en croissance dans les échanges verbaux entre collègues (incivilités, insultes…) et les **actes de violence physique** se multiplient hélas également : bagarres entre salariés, pneus crevés…

Parallèlement, les employés font face à une montée de la violence de la part des clients, usagers, ou patients, qui les rendent responsables des maux de la société ou d'une vie économique et sociale devenue difficilement gérable.

On peut donc malheureusement craindre que cette montée de la violence en entreprise s'aggrave jusqu'à engendrer des homicides professionnels, comme l'ont confirmé plusieurs événements récents.

Présent de manière latente dans certains actes de violence susceptibles d'y mener, **l'homicide professionnel représente avec le suicide le degré ultime des risques professionnels.**

Aussi, dès les premiers signes avant-coureurs d'une montée de l'agressivité, entre collègues mais aussi de la part ou à l'encontre des clients, les élus du personnel doivent intervenir.

Ils doivent notamment veiller à la mise en œuvre d'une politique de prévention des risques psychosociaux audacieuse, afin de respecter le droit et surtout de rétablir le respect de l'individu dans le travail et les collectifs de travail.

Rappelons en outre que l'évaluation des risques psychosociaux doit figurer dans le Document Unique désormais accessible à tous les salariés.

COMMENT PRÉVENIR LE RISQUE D'HOMICIDE PROFESSIONNEL ?

Les élus du personnel doivent **intervenir dès l'apparition des premières formes de violence au travail.**

Il convient de s'interroger sur les modes d'organisation de l'entreprise, les formes de management pratiquées, les charges de travail des salariés – en particulier les niveaux de sollicitation et les moyens mis à disposition pour atteindre les objectifs.

En effet, les salariés sont aujourd'hui couramment sollicités dans des domaines de compétences nouveaux et de plus en plus amenés à se débrouiller seuls. L'encadrement, absorbé par ses propres tâches de gestion au détriment de l'expertise technique, ne peut plus leur apporter le soutien nécessaire, tant technique que psychologique : la quantité et la qualité de leur travail n'étant plus reconnues, des crises identitaires peuvent survenir.

Par ailleurs, le manque de visibilité dans la stratégie de l'entreprise et les menaces sur les emplois remettent en cause les repères de travail, participant à la déstabilisation des salariés et des collectifs de travail.

À QUOI SERT L'EXPERTISE ?

L'objectif de l'expertise est de **comprendre pourquoi les modes d'organisation du travail en entreprise disqualifient de plus en plus les collectifs de travail** et détruisent les solidarités entre salariés, menant à l'individualisation et à l'isolement.

Pour ce faire, l'expertise s'attache à **identifier ce qui est à l'œuvre dans les conditions de travail,** les modalités d'organisation, la reconnaissance hiérarchique et la façon dont les salariés la vivent, sondant jusqu'aux répercussions psychiques d'un style de management stressant.

Il s'agit de limiter ou supprimer les facteurs de risque ainsi détectés et de proposer des réponses d'organisation adaptées.

Objectif : améliorer le bien-être au travail et favoriser l'implication des salariés.

©TECHNOLOGIA - Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information dans un but d'exemple et d'illustration sous réserve que soient indiqués clairement le nom de l'auteur et la source *(Loi du 1er juillet 1992 modifiée loi du 5 février 1994).*
Édition : mars 2013 - Création et réalisation : epcom

Nous contacter : 01 40 22 93 63
contact@technologia.fr
www.technologia.fr

Technologia

LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ AU CŒUR DES DÉCISIONS