
Identifier et prévenir les risques psychosociaux



contact@secafi.com
www.secafi.com



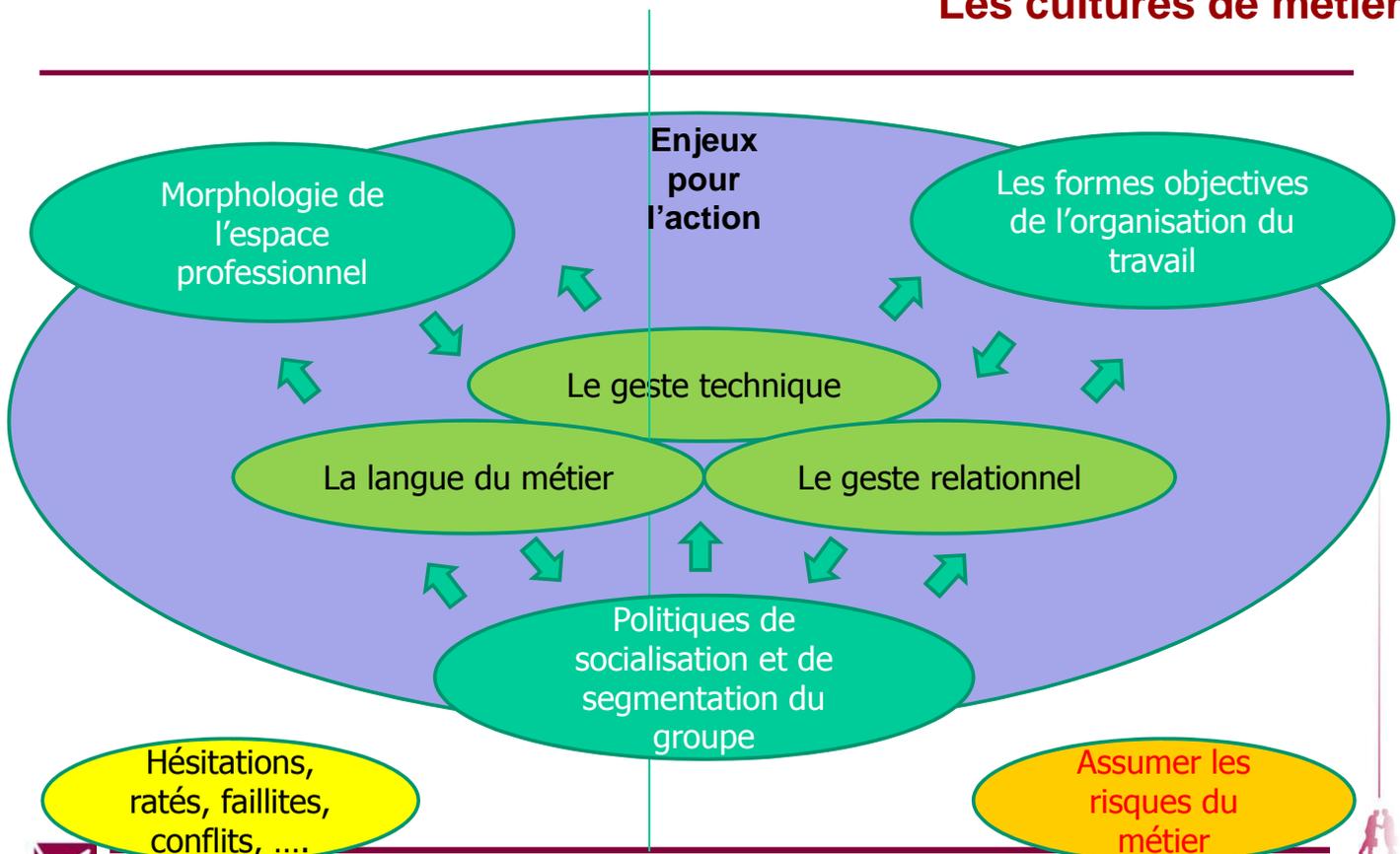
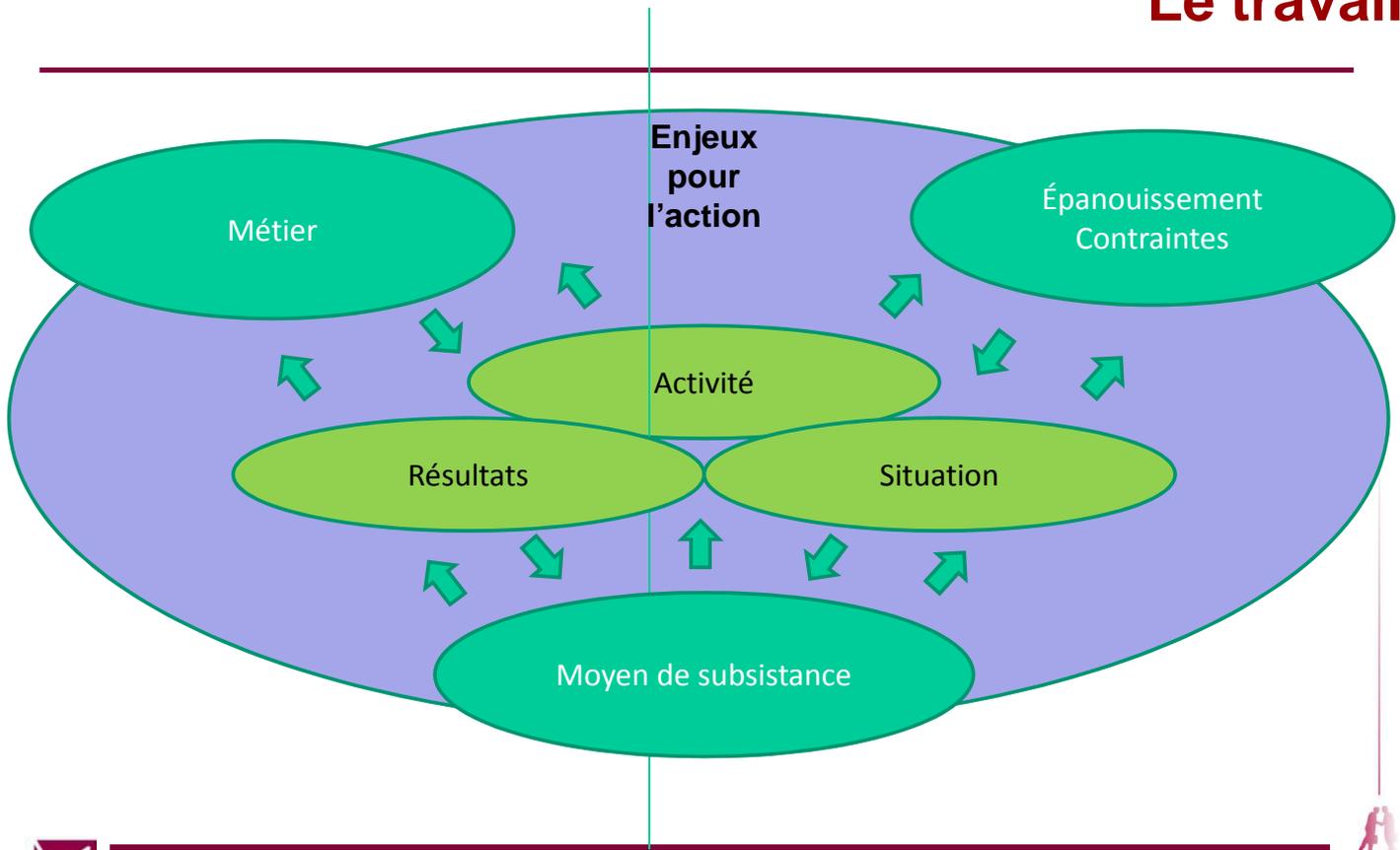
UNE SOCIÉTÉ DU GROUPE ALPHA
20 rue Martin Bernard
75547 Paris Cedex 13

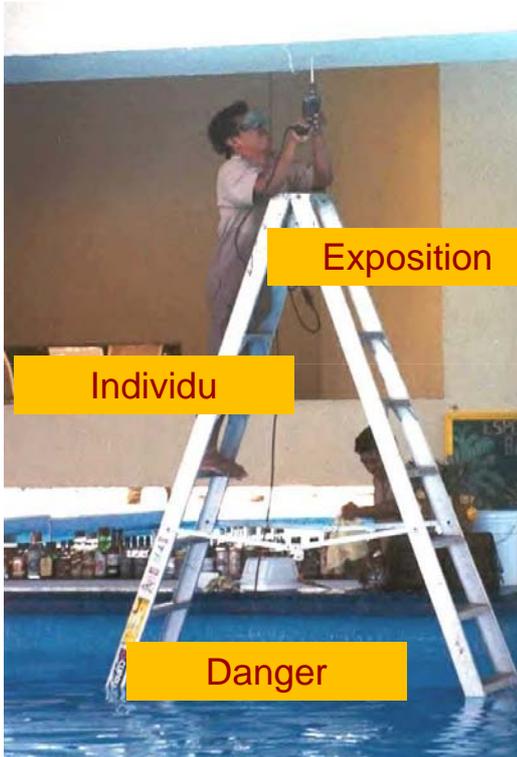


Fédération CGT Etudes - Joseph Vrezil j.vrezil@secafi.com - 28/09/2010

Quelques définitions







➤ **Danger** Propriété ou capacité intrinsèque, par laquelle une chose (matière, matériel, équipement, organisation, méthode ou pratique de travail) peut causer un dommage.

➤ **Risque** Résultat des conditions d'exposition d'un ou plusieurs salariés à un ou plusieurs dangers.

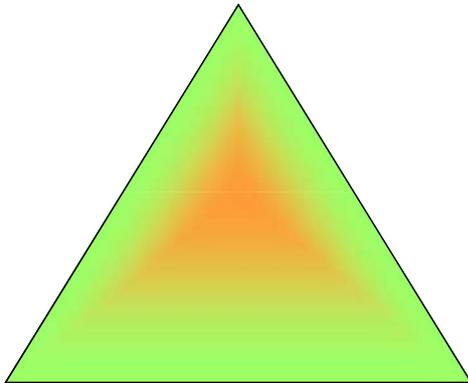
➤ **Evaluation des risques** Etude systématique de tous les aspects du travail afin de détecter les risques encourus par le personnel au travers de l'identification des dangers et de l'analyse des modalités d'exposition des salariés à ces dangers.

La santé, l'activité, le métier

- ❑ **« Un travail sain est celui dans lequel les pressions exercées sur l'employé sont adaptées à ses capacités et à ses ressources, et où il a suffisamment de prise sur son travail et reçoit un appui suffisant des personnes qui lui importent. Etant donné que la santé n'est pas seulement l'absence de maladie ou d'infirmité mais un état de complet de bien-être physique, mental et social (OMS, 1986), un environnement de travail sain est celui dans lequel il n'y a pas seulement une absence de conditions nocives, mais, au contraire, une abondance de facteurs favorables à la santé. »**

OMS 2004 – Organisation du travail & stress

Pouvoir agir



Pouvoir penser

Pouvoir débattre

- ❑ La santé est l'objet d'une construction (de constructions) individuelle et collective dans un cadre social.
- ❑ Elle est favorisée lorsque le travail permet à l'homme d'apporter une contribution reconnue.
- ❑ Elle est mise en danger lorsque les contraintes ne permettent plus d'élaborer des stratégies originales pour sauvegarder son intégrité et son identité.

Le champ des conditions de vie au travail

L'employeur a une responsabilité de résultats

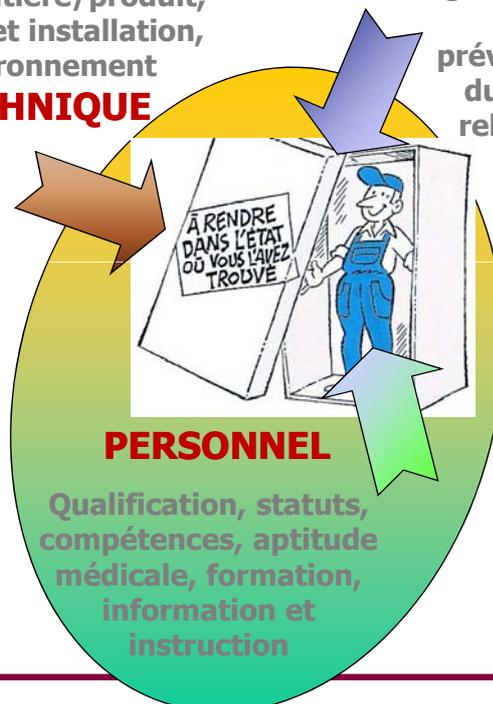
**L'organisation du travail doit protéger la santé
PHYSIQUE
ET
MENTALE
des salariés.**

Matériel, technologie
flux, matière/produit,
locaux et installation,
environnement

TECHNIQUE

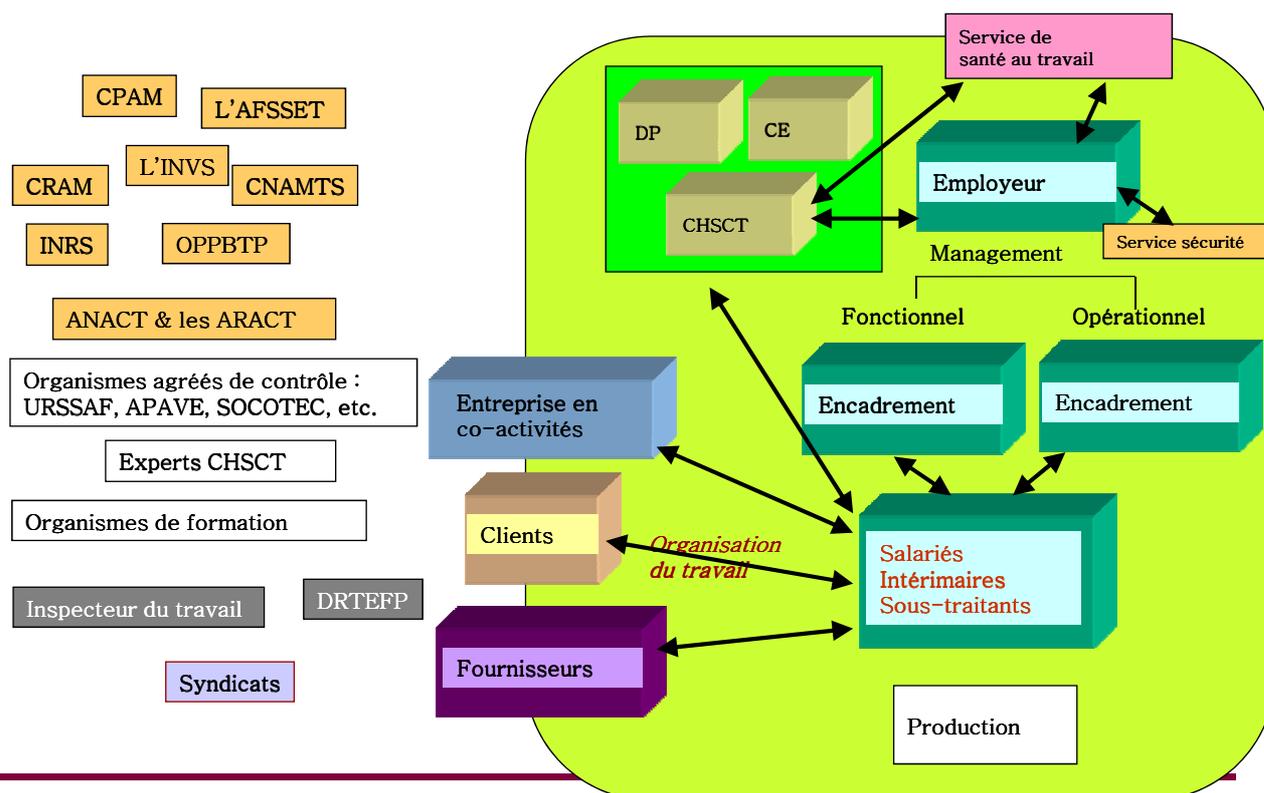
Management, gestion,
organisation du travail,
politique de
prévention, effectifs,
durée du travail,
relations sociales

ORGANISATION

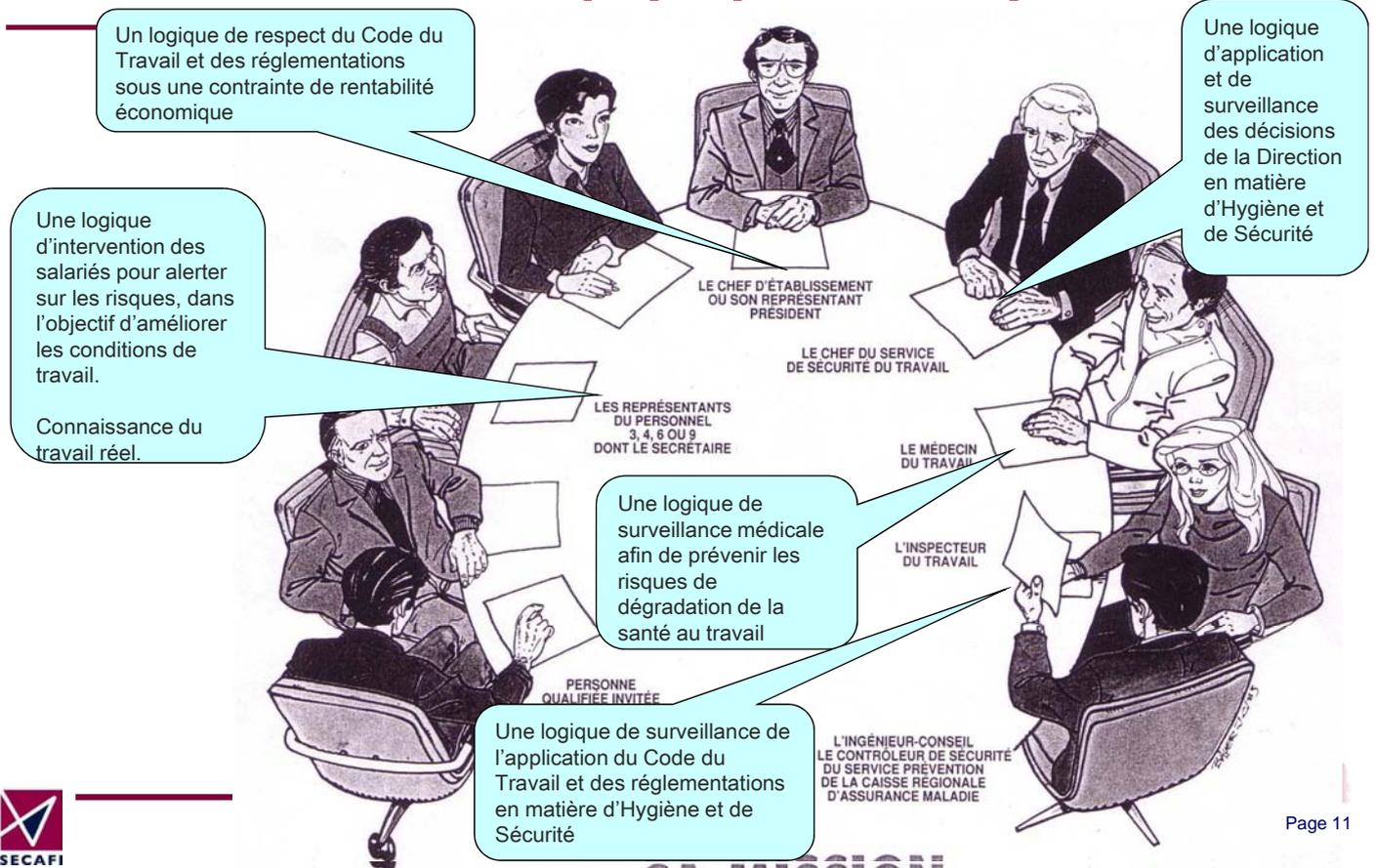


Le rôle de l'instance CHSCT dans la prévention

Le CHSCT et les acteurs de la prévention dans et hors de l'entreprise



Le CHSCT : une équipe pluri-disciplinaire



Le CHSCT, un espace pour la mise en œuvre d'une politique de prévention

Le CHSCT n'a pas de pouvoir de décision.

Le CHSCT ne gère pas la sécurité.

Le CHSCT alerte le chef d'établissement.

Le CHSCT n'est pas un lieu de prise décision mais un lieu d'élaboration de décision.

- Contribue à la protection de la santé et à l'amélioration des conditions de travail.
- Veille à l'application des règles en matière HSCT.
- A ce titre, il :
 - INSPECTE
 - OBSERVE
 - ENQUETE
 - ALERTE
 - ECOUTE.....
- Les informations qu'il tient du terrain sont complétées par celles que l'employeur est tenu de lui fournir.

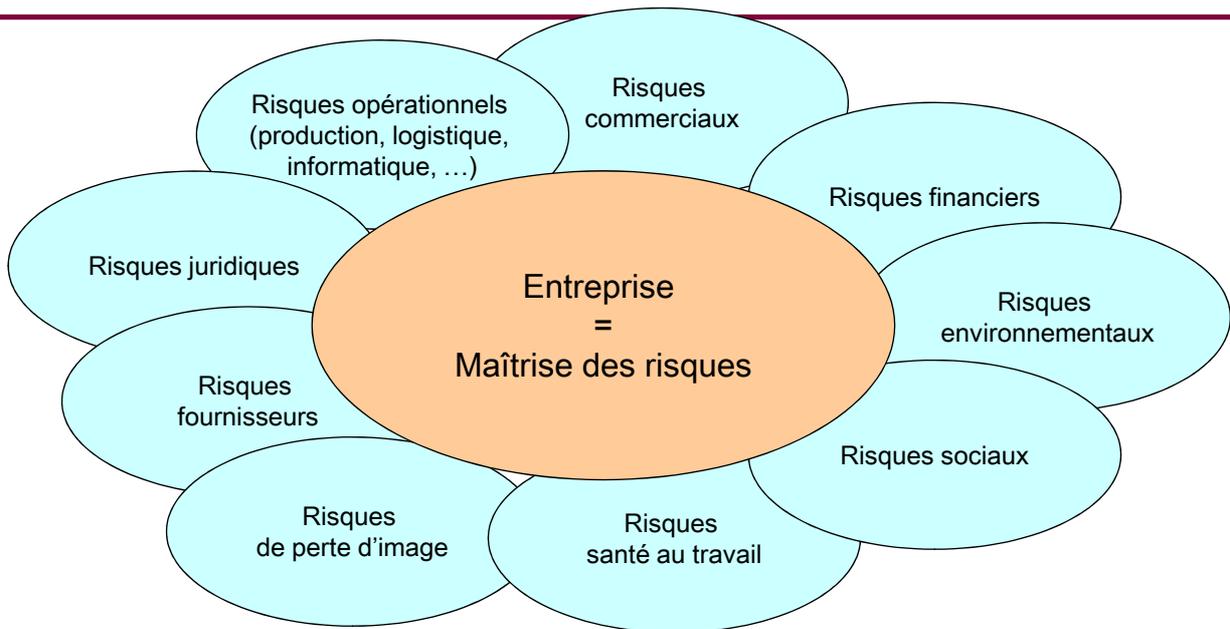


Rôles et implication des acteurs de la prévention

Salariés	Elus au CHSCT	Président CHSCT	Resp. sécurité	Service de santé du travail	CRAM ANACT Experts	Inspection du travail TGI
Connaissance activité réelle	Faire émerger le problème		Faire émerger le problème	Faire émerger le problème	Faire émerger un problème	
Faire état d'un problème	Officialiser le problème	Officialiser le problème		Officialiser le problème		Faire état d'un problème
	Approfondir Enquête		Approfondir Analyser	Approfondir - analyser	Approfondir - analyser	
			Diagnostic des causes		Diagnostic des causes	
Mettre en débat les solutions candidates	Mettre en débat les solutions candidates	Rechercher des solutions	Rechercher des solutions	Mettre en débat les solutions candidates	Rechercher des solutions	
Expérimenter Ajuster		Décision de Plan d'actions	Mettre en œuvre			Notification Mise en demeure
	Suivre les actions	Piloter les actions	Suivre les actions	Suivre les actions		Suivre les actions
	Communication	Communication Formation				

L'obligation de résultat de l'employeur en matière de santé au travail

Maîtrise des risques et développement durable



La loi (et les actionnaires) impose la maîtrise de ces risques à l'entreprise. Pour autant, on constate le transfert de tout ou partie de ces risques vers la sous-traitance, les fournisseurs, les salariés, les clients.

Définitions (3/4) Une matrice des organisations et des risques

Risque de l'activité (économique, contractuel, réglementaire, clientèle, etc.)

	Individuel	Mixte	Collectif
Individuel	Travailleur indépendant	CDD, Temps partiel modulation	Sociétés Sous-traitantes
Mixte	Intérimaires stagiaires	Forme intermédiaire	Forme intermédiaire
Collectif	Commerciaux	Forme intermédiaire	Travailleur salarié

Organisation du travail

Source : Dupuy et Larré 1998 complétée Secafi

Article L4121-2 du Code du Travail :

1. « Éviter les risques.
2. Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités.
3. Combattre les risques à la source.
4. Adapter le travail à l'homme
5. Tenir compte de l'état d'évolution de la technique
6. Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux.
7. Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants.
8. Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle.
9. Donner les instructions appropriées aux travailleurs. »

La responsabilité de l'employeur

Responsabilité civile

- Responsabilité civile sur la base du dommage causé par sa négligence ou imprudence (Article 1383 code civil) – le salarié bénéficie de la faute inexcusable de l'employeur, si « l'employeur avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel était exposé le salarié » (L 4131-4)

Responsabilité pénale

- En cas d'infraction pénale à une loi ou à un règlement relatif à la sécurité
- En cas d'infraction à l'obligation de formation et d'information à la sécurité (L 4141-1 et L4141-2)
- Possibilité d'imputer une mise en danger d'autrui en cas de « faute d'imprudence, de négligence ou de manquements à une obligation de prudence ou de sécurité prévue par la loi ou le règlement, s'il est établi que l'auteur des faits n'a pas accompli les diligences normales compte tenu, le cas échéant, de ses missions ou de ses fonctions, de ses compétences, ainsi que du pouvoir et des moyens dont il disposait ».

Les responsabilités civiles et pénales peuvent se cumuler.

- Même en l'absence d'infraction pénale à une loi ou à un règlement, la responsabilité civile peut être engagée.

Depuis les lois Perben II (2005) :

- une personne morale peut être impliquée pour une infraction
- les personnes physiques qui la représentent sont atteintes en responsabilité pénale par « ricochet » si ils ont une délégation de pouvoir.

RISQUES PSYCHOSOCIAUX DE QUOI PARLE-T-ON ?

Stress, RPS : de quoi parle-t-on ?

- « L'état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. L'individu est capable de gérer la pression à court terme mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses. »*

Accord national interprofessionnel sur le stress au travail établi le 02 juillet 2008

**Ressenti comme l'existence d'une pression supportée individuellement.
Mise en échec du pouvoir d'agir.**

Évolution du travail et montée des RPS

- ❑ **Résultats issus des 3 dernières enquêtes de la DARES (1984, 1991, 1998) et SUMER (2003 et 2005) :**

Augmentation des contraintes organisationnelles :

- un travail davantage dans l'urgence, plus dépendant de l'extérieur, plus morcelé...
- 48 % des salariés travaillent toujours ou souvent dans l'urgence
- 60 % déclarent devoir interrompre une tâche pour en effectuer une autre non prévue
- 53 % déclarent que leur rythme de travail est imposé par une demande à satisfaire immédiatement
- 71% des salariés ont un contact direct avec le public et 23 % déclarent vivre des risques d'agression physique avec le public

Évolution du travail et montée des RPS

- ❑ **Résultats issus des 3 dernières enquêtes de la DARES (1984, 1991, 1998) et SUMER (2003 et 2005) : augmentation des contraintes organisationnelles**

- un travail davantage dans l'urgence, plus dépendant de l'extérieur, plus morcelé...

- ❑ **24 % déclarent être souvent obligés de se débrouiller tout seuls dans des situations difficiles... et un sentiment des responsabilités qui s'accroît**

- ❑ **35 % déclarent recevoir des ordres ou indications contradictoires**

- ❑ **Mais... également des marges de manœuvre (41%), du soutien collectif (74%)**

❑ Au niveau national, stress et santé :

- Selon une étude de la CNAM en 2004 sur arrêt maladie RG de 2 à 4 mois :
 - 25 % des arrêts pour TMS
 - 20 % des arrêts pour « troubles mentaux et du comportement » dont épisodes dépressifs
- Selon une étude de l'INRS en 2000 le coût direct et indirect du stress:
 - entre 830 et 1656 millions d'euros
 - 0,06 à 0,12% du PIB
 - 10 à 20 % du budget branche AT/MP
- INVS
 - Montée considérable des demandes d'invalidité en particulier > 45 ans pour des raisons de santé psychique

Les enjeux des RPS sur la performance de l'entreprise

- ❑ Les conséquences des risques psychosociaux pénalise le bon fonctionnement interne des entreprises.
- ❑ Ces coûts peuvent être de différentes natures et être générés de manière directe ou indirecte :
 - Gestion de l'absentéisme, du turn-over
 - Remplacement du personnel
 - Accidents du travail
 - Maladies professionnelles
 - Diminution de la productivité (démotivation du personnel, rebuts, dysfonctionnements, etc.)
 - Mauvaise qualité des produits
 - Dégradation du climat social
 - Grèves
 - Atteinte à l'image de l'entreprise
 - Etc.

Évolution du travail et montée des RPS

❑ Les transformations du travail dans une économie de services

❑ des paradoxes renforcés :

- valeur de la relation # contraintes de temps, d'objectifs de quantité
- autonomie # normalisation
- isolement # collectif/interdépendance
- la difficile visibilité des résultats # traçabilité des actions
- immédiateté # complexité...

❑ La dimension globale de la personne engagée et sollicitée

❑ Un investissement personnel plus global

❑ Une implication physique, cognitive et psychique importante ... dans un cadre de travail plus formaté, plus pauvre

Le stress : les effets sur la santé

❑ Des symptômes physiques / physiologiques : douleurs, troubles fonctionnels digestifs, cardiovasculaires, migraines, troubles du sommeil, tension artérielle...

❑ Des symptômes psychologiques : fatigue, ennui, nervosité, sensibilité accrue, dépression...

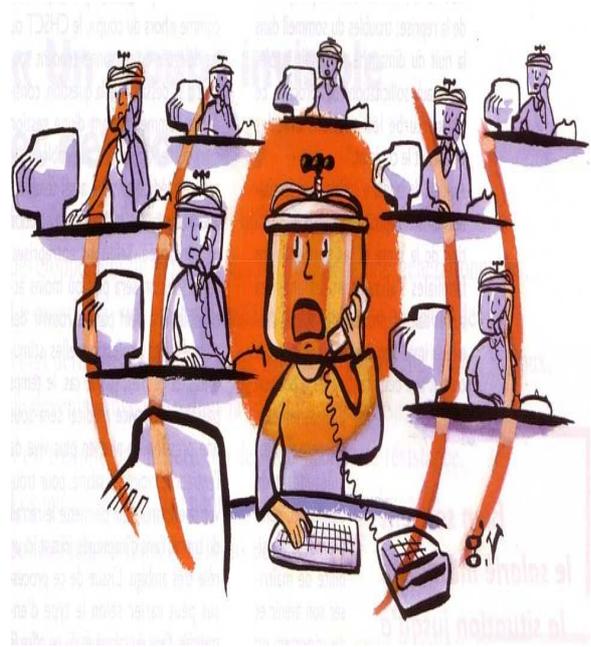
❑ Des symptômes émotionnels : crises de larmes, angoisse, tristesse...

❑ Des symptômes intellectuels : problèmes de concentration, erreurs, difficultés à prendre des initiatives...

❑ Des répercussions sur le comportement : addiction, irritabilité, fuite, inhibition, baisse de l'ambition...



- ❑ Scientifiquement, il n'existe ni « bon » ni « mauvais » stress
- ❑ En revanche, il faut différencier deux états : le stress « aigu » et le stress « chronique »
- ❑ Stress aigu : faire face à un événement ponctuel exigeant
- ❑ Stress chronique : résulte d'une confrontation à des contraintes de travail durables

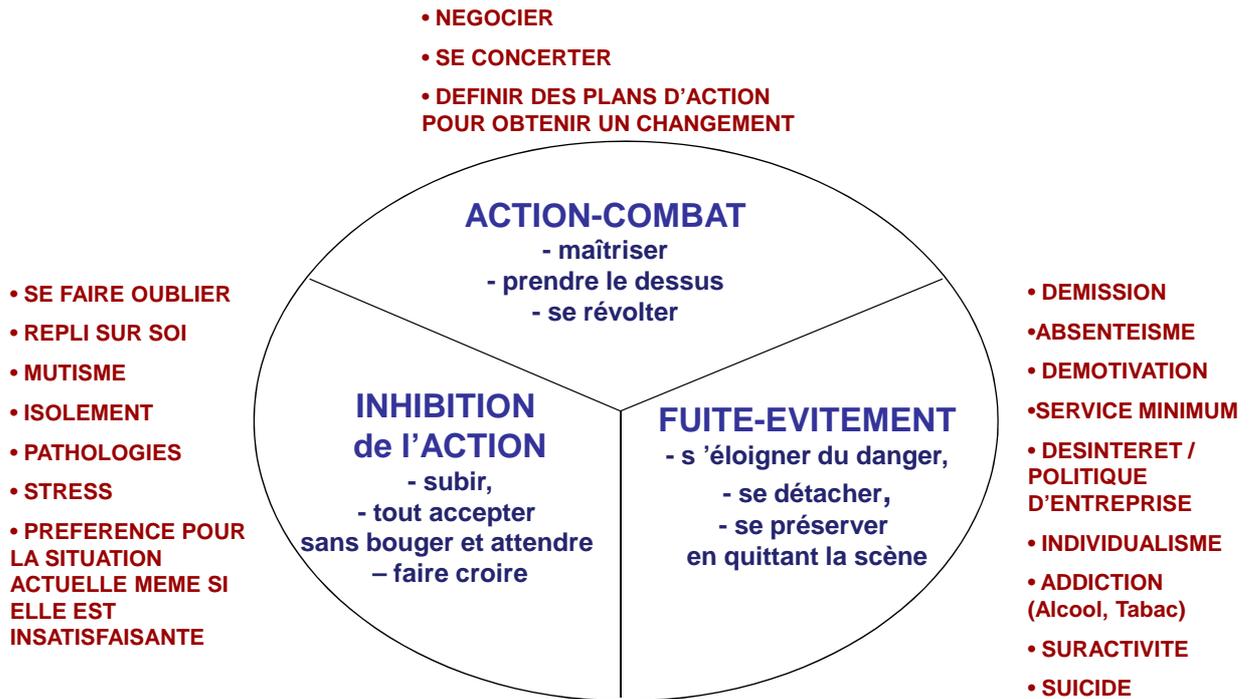


Contraintes et Astreintes : B.Kapitaniak

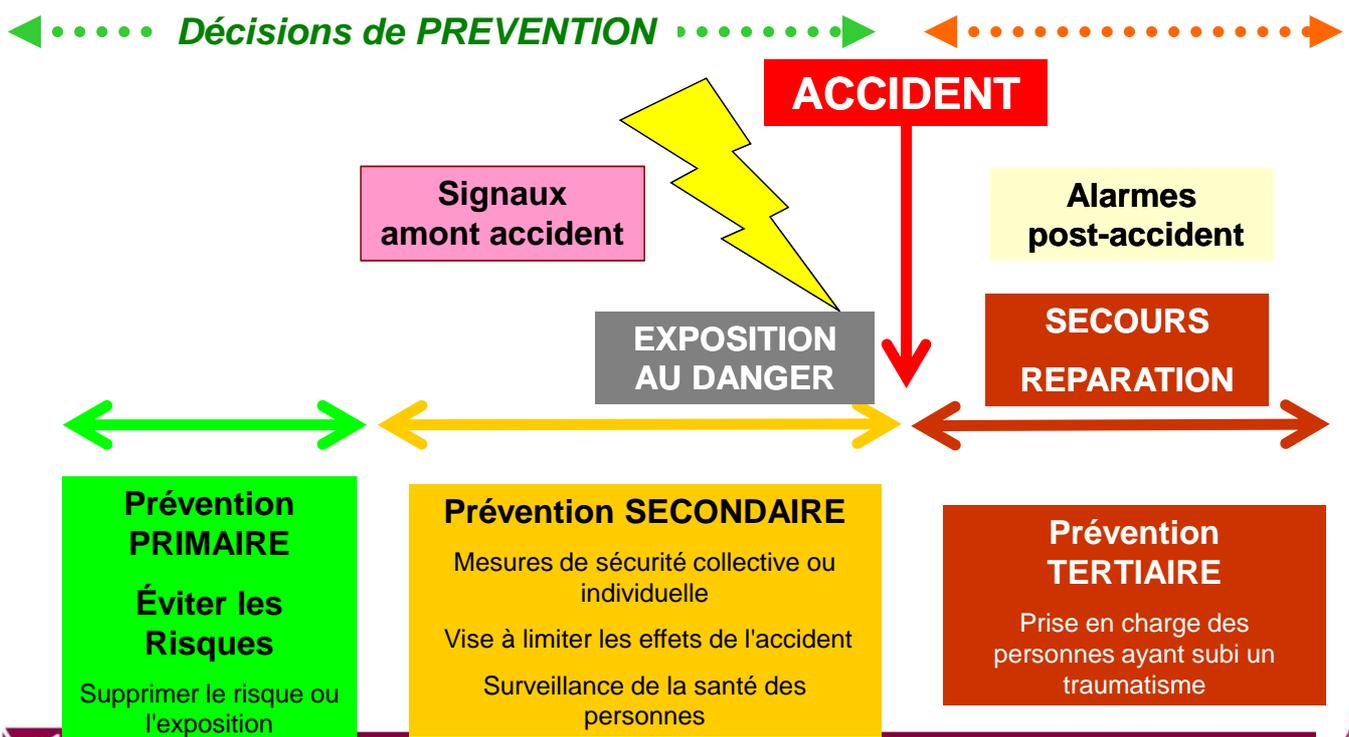


La « contrainte » désigne les facteurs de charge de travail agissant sur le collaborateur.
L'« astreinte » désigne les réactions physiologiques et psychologiques aux actions des contraintes.

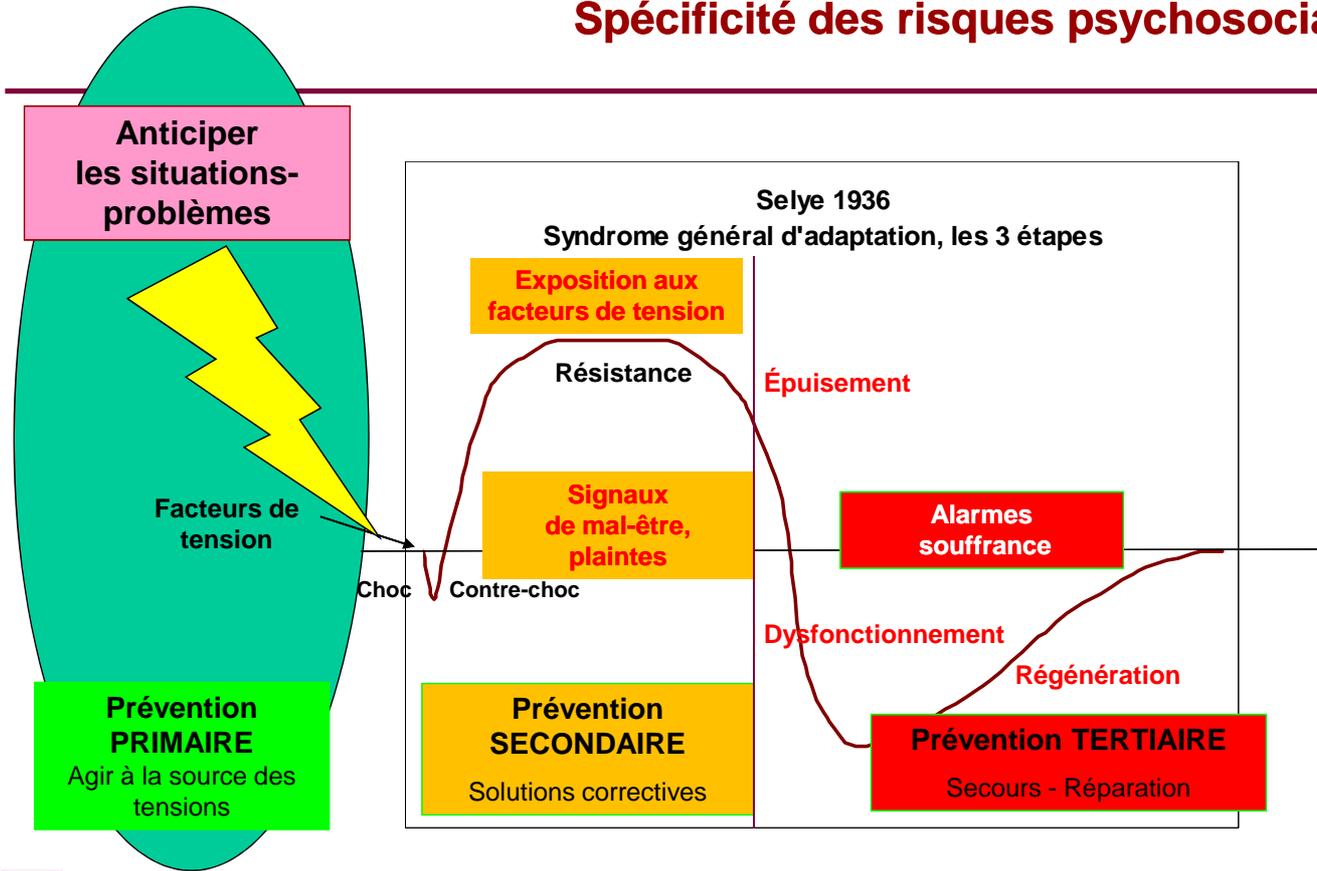
Les comportements types face aux contraintes



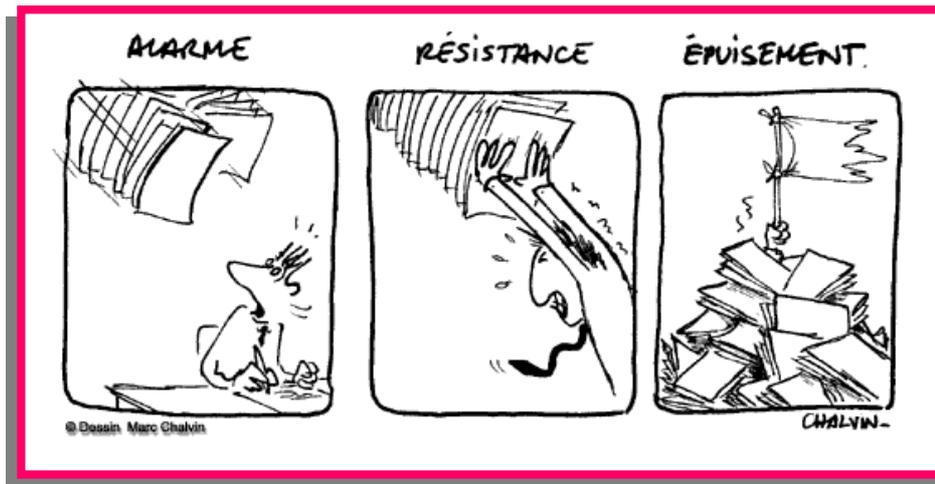
Rappel Qu'est-ce que la prévention des risques professionnels ?



Spécificité des risques psychosociaux



STRESS : stratégie d'adaptation

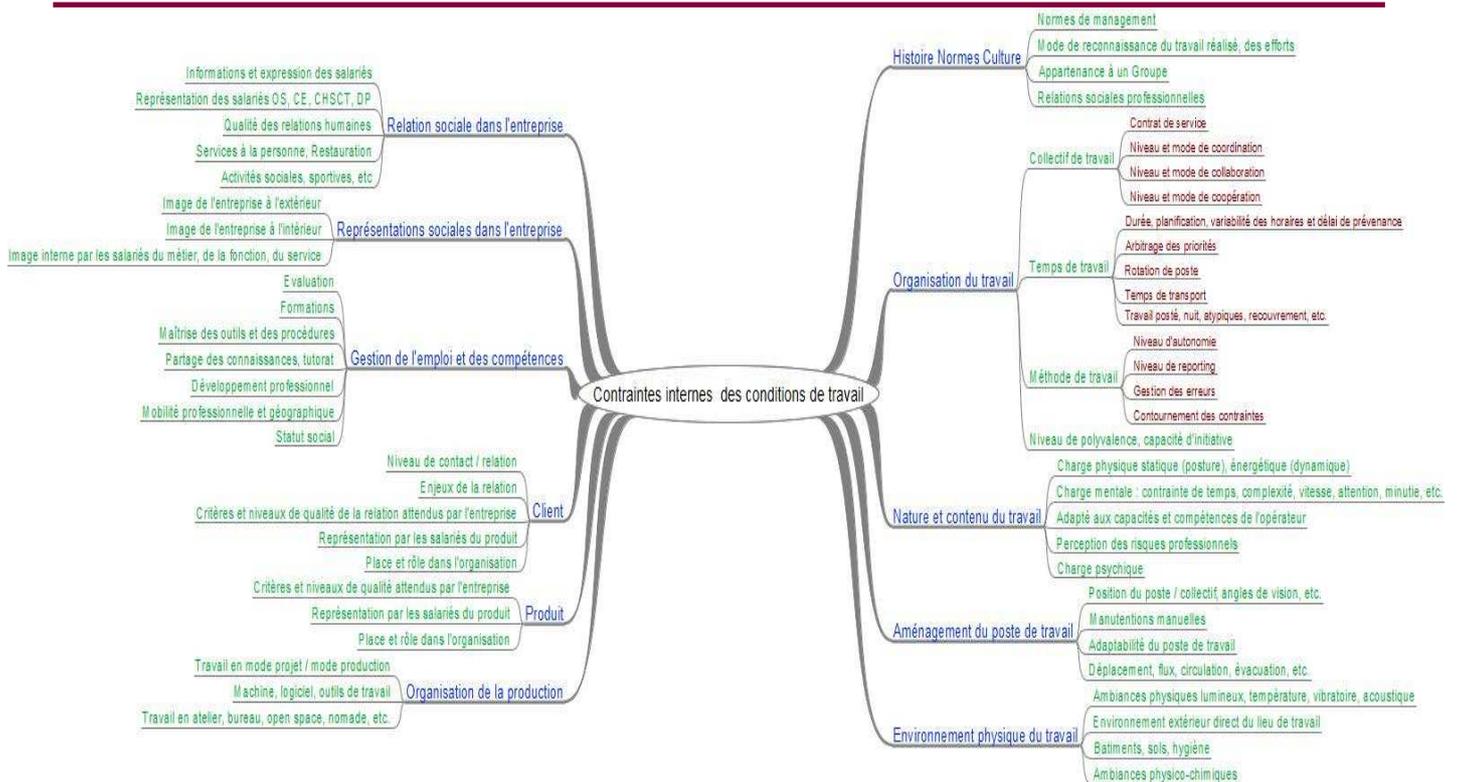


- 1 **URGENCE**
- 2 **ENDURANCE**
- 3 **ABANDON**

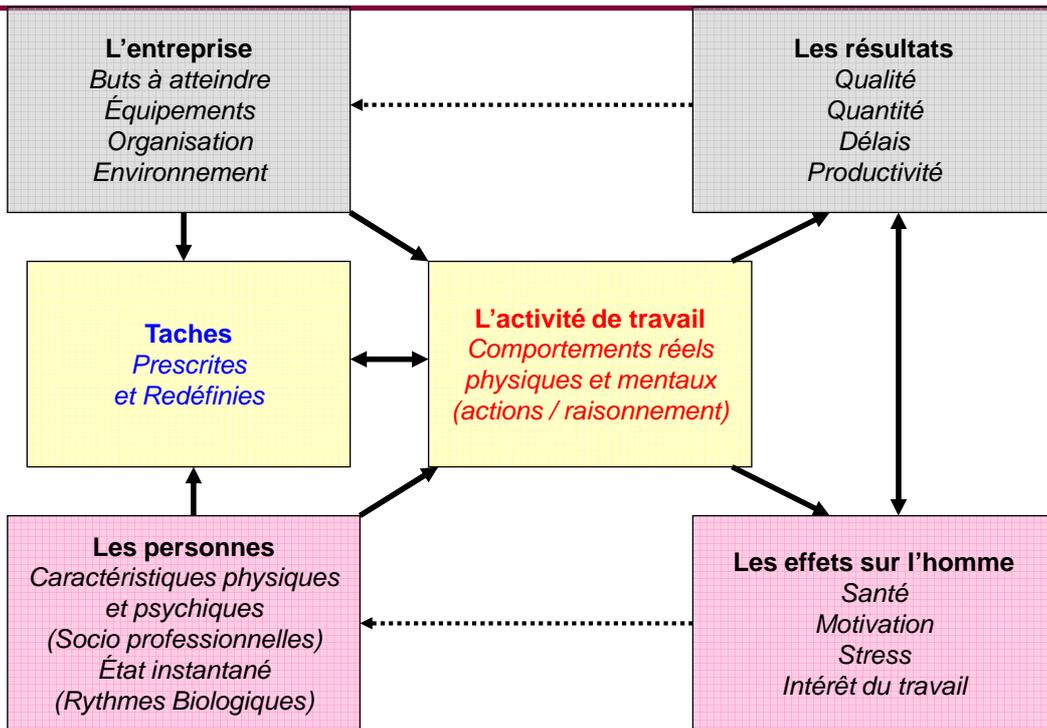
Sollicitation au-delà des ressources de l'organisme
 Déséquilibre entre ce qu'on demande (trop ou trop peu)
 et ce que l'on pense être capable de faire

Analyse du travail

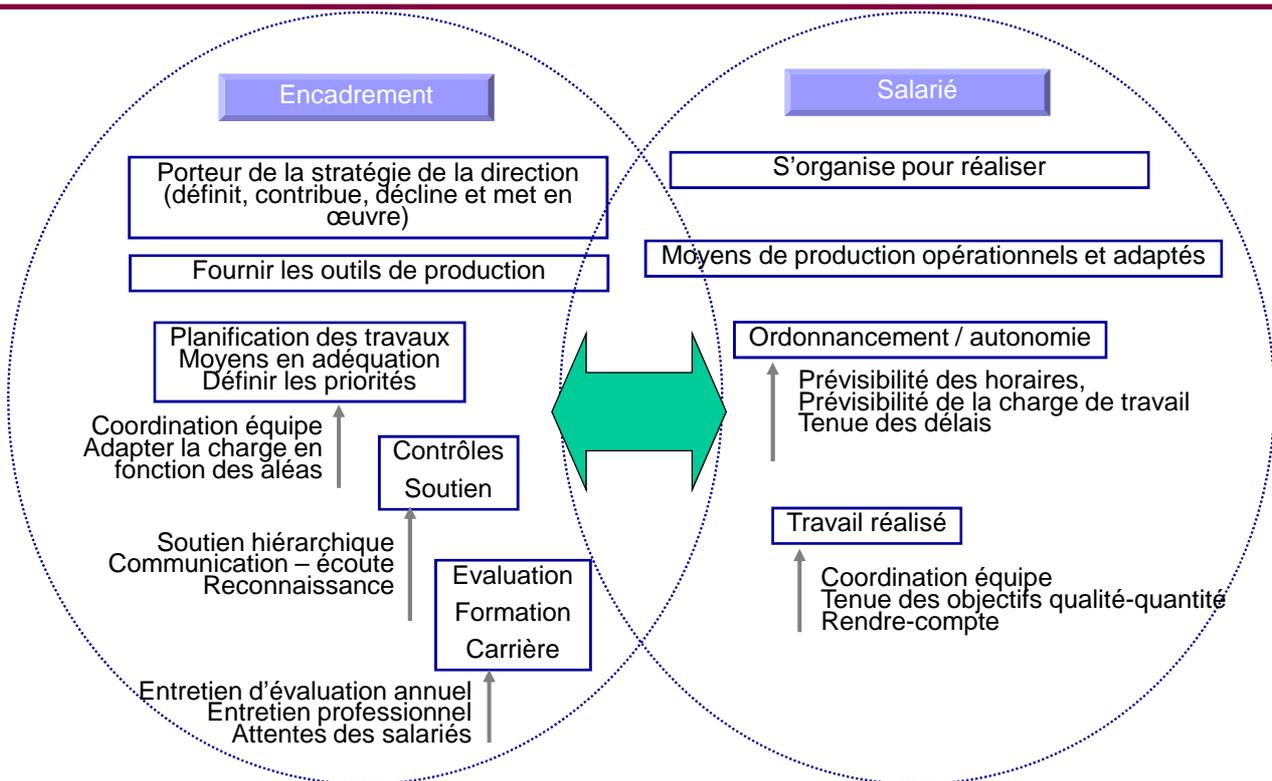
Conditions de travail : de quoi parle-t-on ?



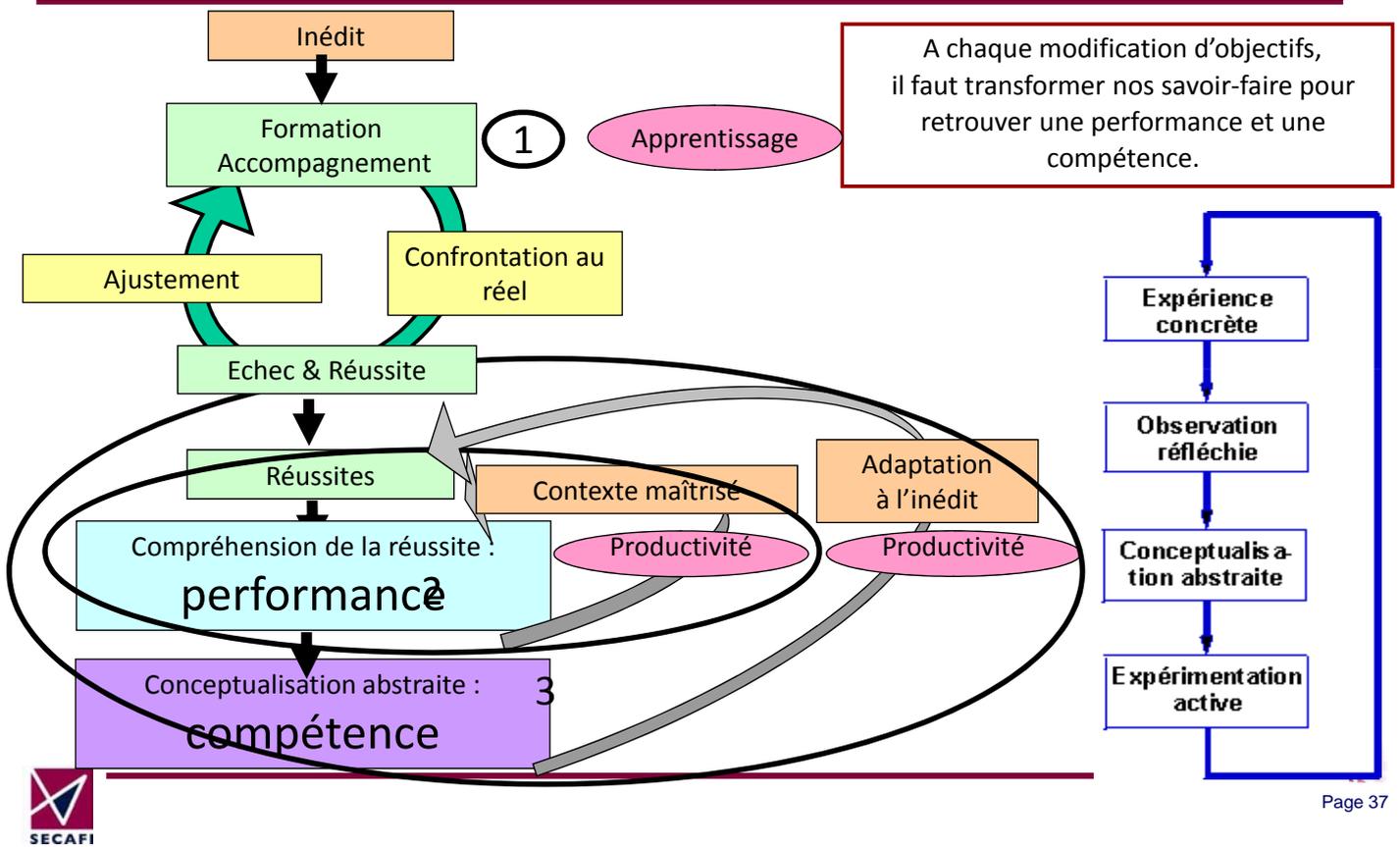
Modèle d'analyse du travail (schéma de LEPLAT – CUNY modifié)



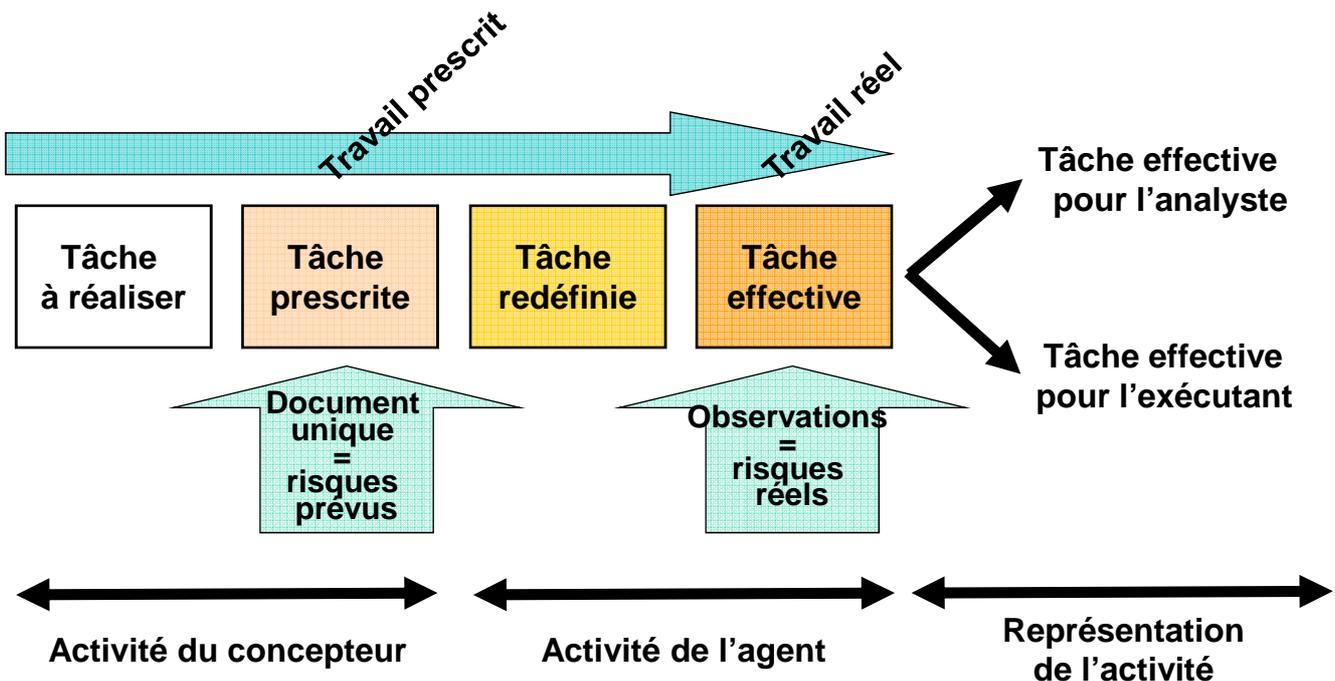
Encourager la dynamique des facteurs de régulation



Processus individuel d'adaptation au changement



Chacun des niveaux d'élaboration de l'activité peut être source de risques



Élaboration de l'activité en forme de tâche (Source LEPLAT 2006) modifié

Les risques psychosociaux, de quoi parle-t-on ?

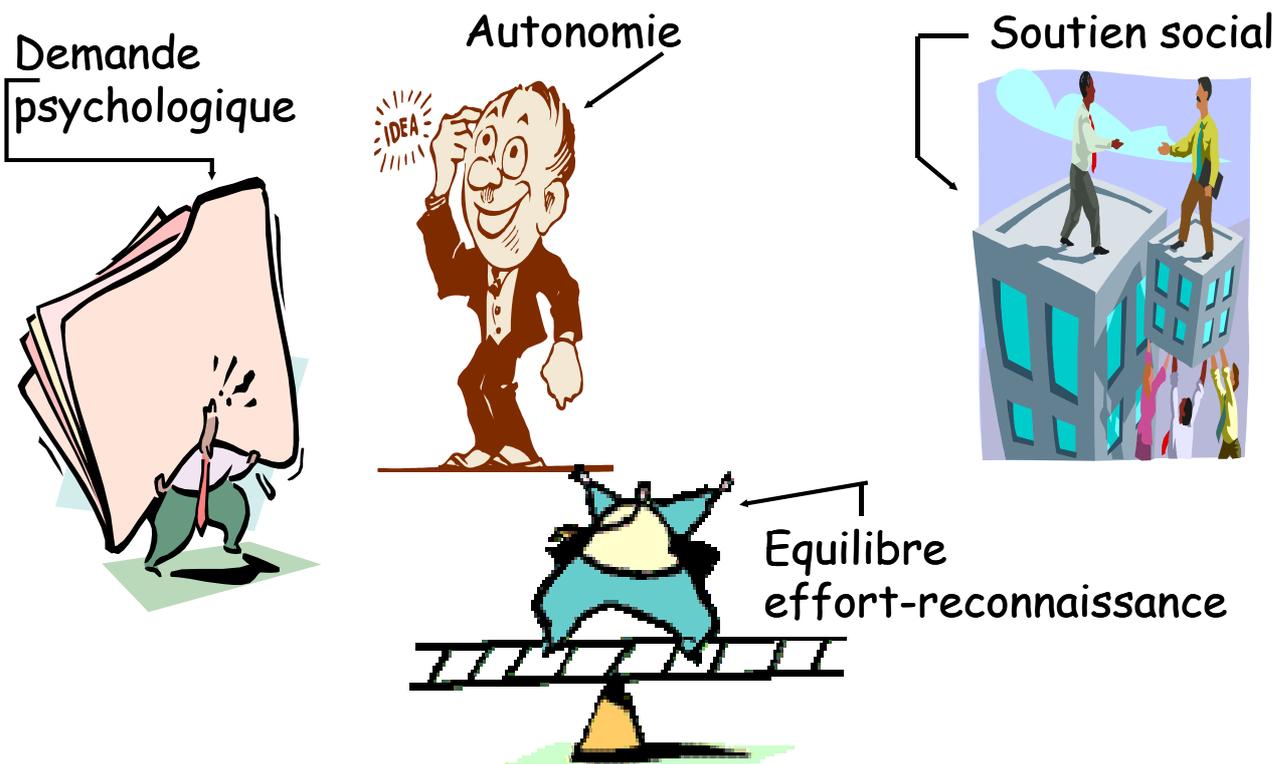
❑ Risques et pas troubles

- Le trouble se caractérise par l'apparition chez une ou plusieurs personnes de signes plus ou moins perceptibles, qui peuvent s'aggraver jusqu'à devenir pathologiques
- Le risque doit s'entendre comme la probabilité d'apparition de troubles tant individuels que collectifs;
- ⇒ Parler de risques signifie ne pas attendre les effets pour agir
- ⇒ Prévention > sur les facteurs de causes, pas sur les effets.

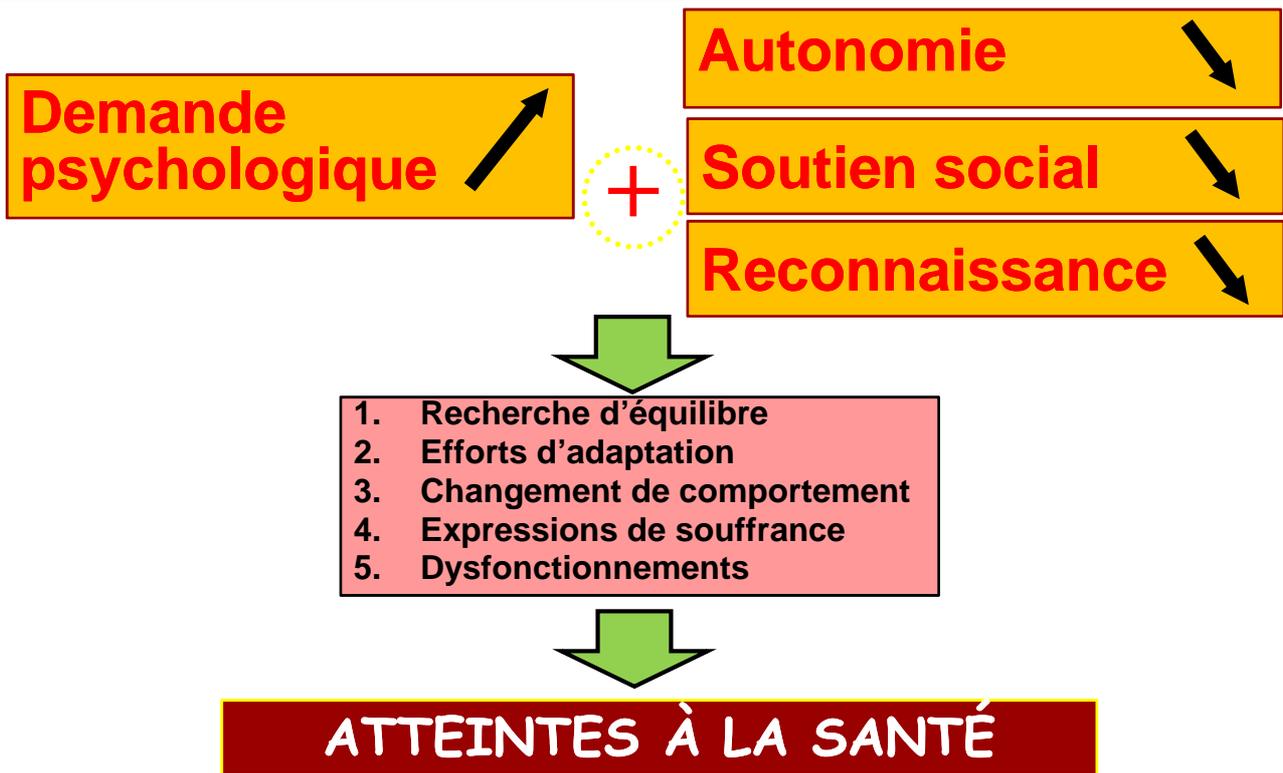
❑ Les RPS mettent en jeu l'intégrité et la santé mentale des salariés. Les conséquences de l'exposition aux RPS peuvent avoir un impact à la fois en termes de santé mentale, mais également physique (impact sur les TMS).

La notion de risques psychosociaux au travail permet de prendre en compte toutes les situations de mal être au travail et de les aborder dans le cadre de l'évaluation des risques (Document Unique) et donc de la prévention de ces risques.

Les 4 variables d'ajustement



Sans régulation des variables d'ajustement



Des modèles pour comprendre

□ Notre approche :

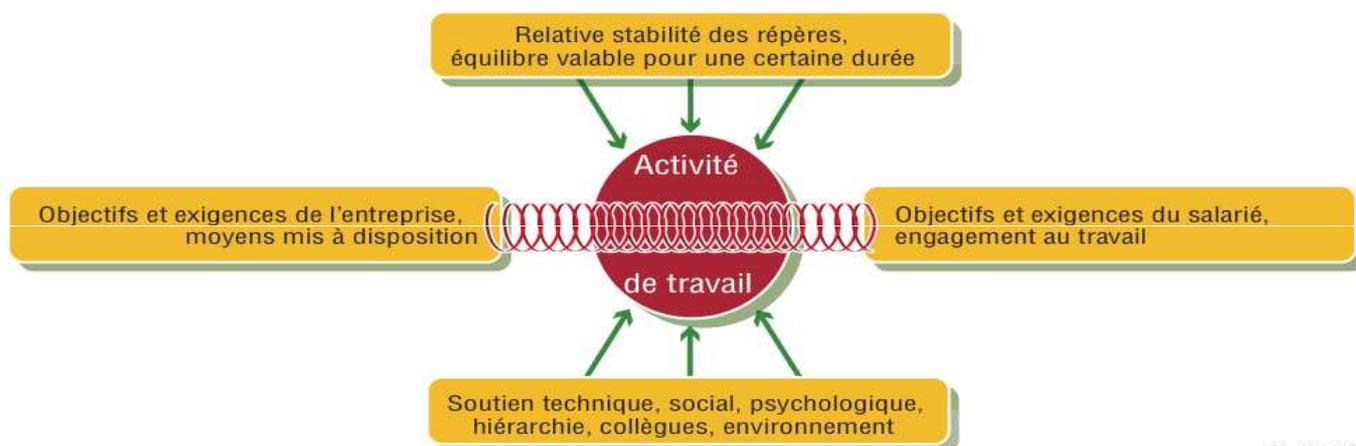
- **Intérêt des principaux modèles** (Karasek, Siegrist, Psycho-dynamique du travail...) et des concepts clés apportés :
 - autonomie / latitude,
 - soutien social,
 - effort / récompense
 - reconnaissance sous ses différentes formes, sens du travail et identité, stratégie de défense...
- **Privilégier la construction de la santé en :**
 1. Renforçant les collectifs de travail
 2. Organisant l'auto-confrontation pour redonner du pouvoir d'agir

L'auto-confrontation du collectif de travail face aux tensions, contradictions et représentations de chacun des acteurs impliqués crée les conditions du débat.

La dynamique de mise en débat a partie liée avec la valorisation et la reconnaissance du travail.

Analyse des facteurs de tension et de régulation

L'équilibre au cœur de la relation de travail



L'approche des RPS par les « tensions-régulations »

□ Un cadre pour l'action

- issu de l'expérience du réseau ANACT et appuyé par les modèles existants
 - l'approche par les « tensions »
 - le couple « tension-régulation »

□ Une approche systémique

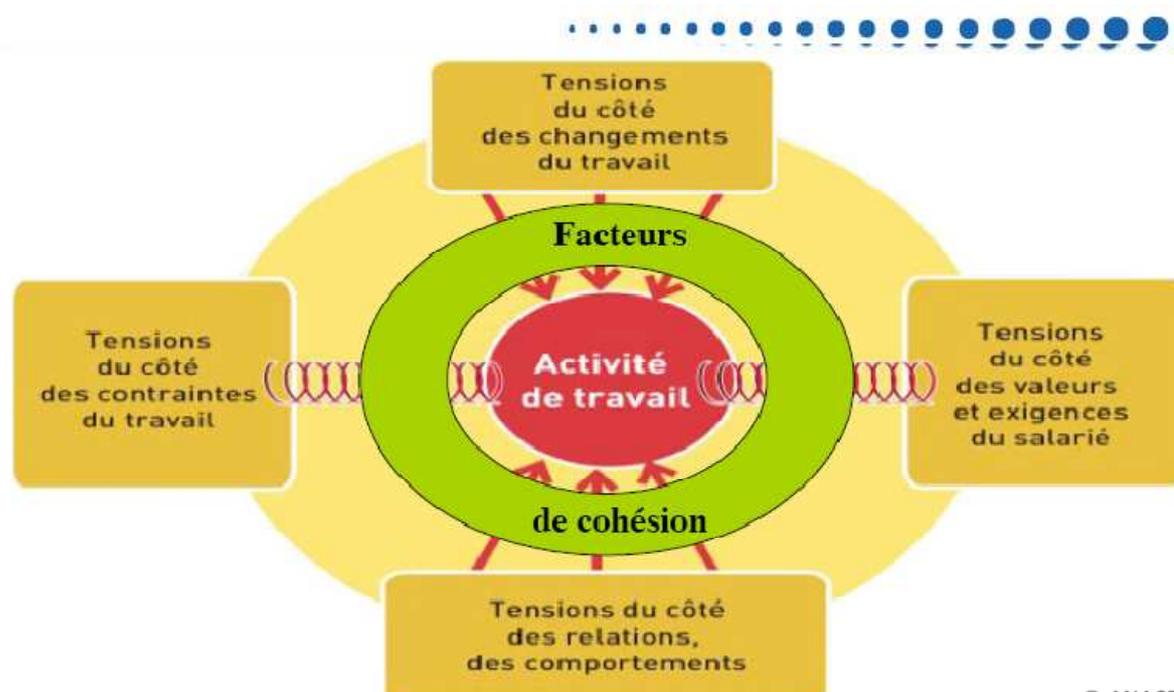
- repérer les « tensions »
- et les moyens de « régulation »,
- dans des « situations problèmes »

□ Privilégier la construction de la santé en :

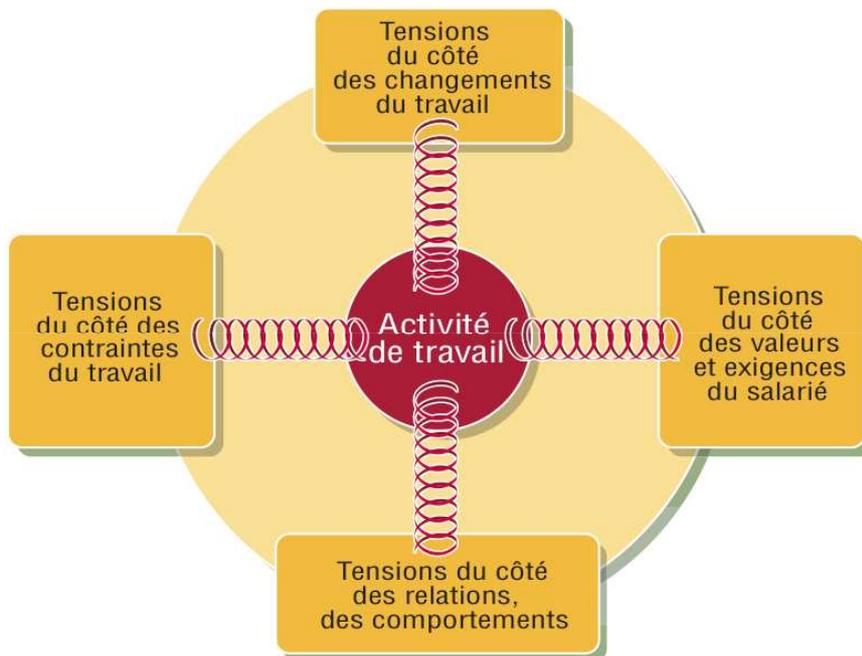
- renforçant les collectifs de travail ...
- ... et en organisant l'auto-confrontation pour redonner du pouvoir d'agir

Premières conclusions

L'APPROCHE ANACT PAR LES « TENSIONS » ET « RÉGULATIONS »



L'approche du Réseau ANACT différentes familles de tensions a repérer



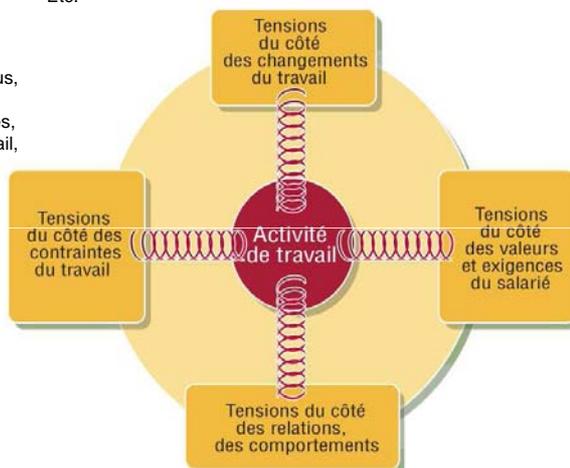
© ANACT



Les tensions les plus fréquentes...

Changements de stratégies,
Nouveaux modes d'organisation (flux tendu, polyvalence, ...),
Conduite du changement pas adaptée ou trop rapide: formation, tutorat, supports,
Reconstruction de ses savoir-faire, difficultés à acquérir de nouvelles compétences,
Évolutions de la relation au client,
Etc.

Travail prescrit / travail réel, efforts non reconnus, travail caché,
Objectifs fixés pas atteignables / moyens alloués,
Fortes exigences quantitatives : charge de travail, rendement, pression temporelle, masse d'informations à traiter,...
Fortes exigences qualitatives : précision, qualité, vigilance, ...
Caractéristiques de la tâche : monotonie, répétition, fragmentation,
Nuisances physiques au poste de travail (bruit, chaleur, humidité, ...),
Mauvaise conception des lieux et/ou postes de travail (manque d'espace, éclairage, ...),
Absence de contrôle sur la répartition et la planification des tâches dans l'entreprise,
Etc.



© ANACT

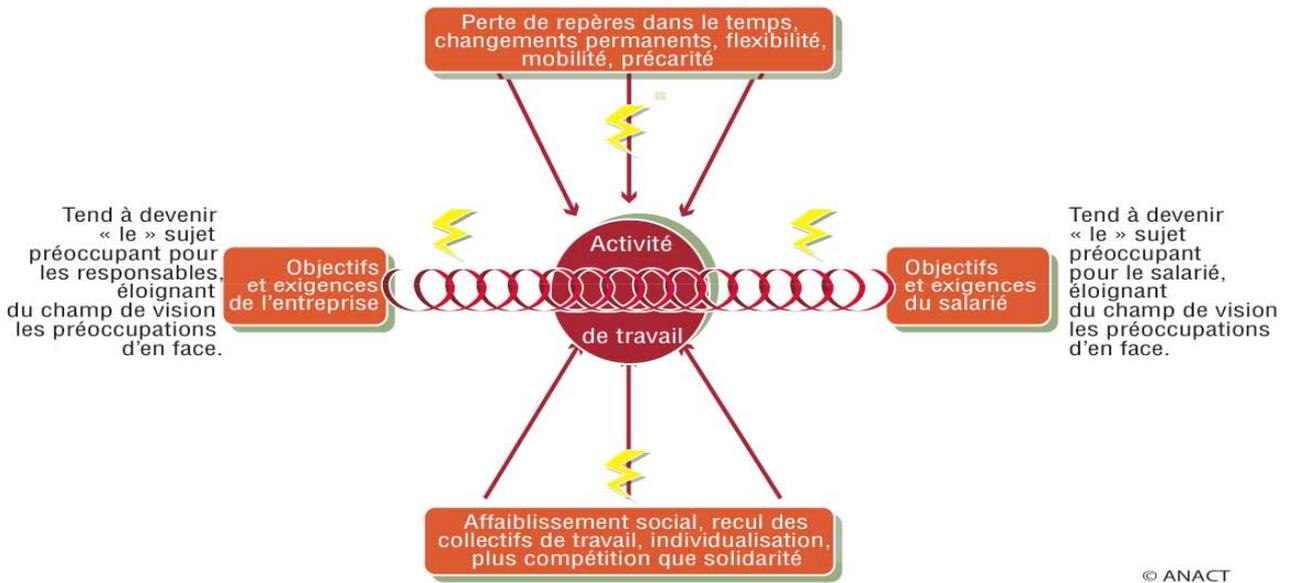
Contribution, rétribution,
Vie professionnelle / vie privée,
Conflit d'intérêt,
Imprécision des missions confiées, (Qu'attend-on de moi ? Comment dois-je m'y prendre ?
Sur quelle base serai-je évalué(e) ?
Exigence de travail bien fait,
Contradiction entre les exigences du poste (Comment faire vite et bien ? Qui dois-je satisfaire : le client ou le respect de quotas ?)
Inadaptation des horaires de travail aux rythmes biologiques, à la vie sociale et familiale,...
Instabilité des contrats de travail (contrat précaire, sous-traitance, ...)
Niveau d'initiative réduit ou absent
Etc.

Manque d'aide de la part des collègues et/ou des supérieurs hiérarchiques,
conflits interpersonnels, ...
Management peu participatif, autoritaire, déficient, ...
Absence de reconnaissance du travail accompli
Etc.

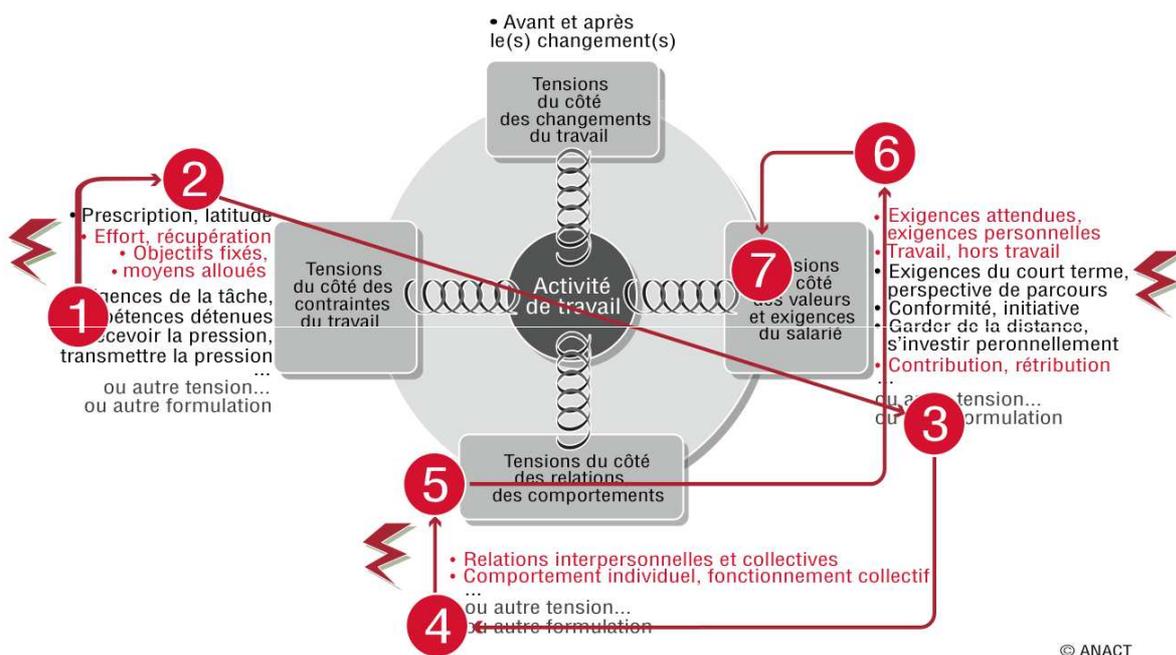
ou autres tensions
ou autres formulations



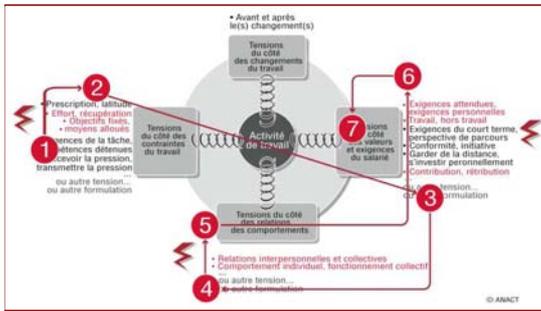
Des tensions plus fortes : l'explosion des RPS



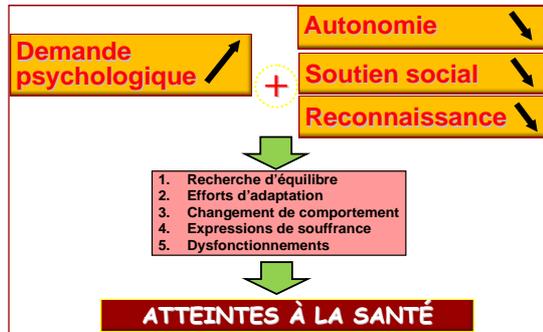
Les tensions, combinaisons, cumuls et boucles



Du vécu des tensions aux atteintes à la santé



Expressions de souffrance au travail, erreurs, dysfonctionnements, rebus, dégradation de la relation client, insatisfaction, absentéisme, problèmes de santé, ...



Atteinte à la santé : Syndrome métabolique (hypertension artérielle, etc. Conséquences cardio-vasculaires . Troubles musculosquelettiques. Problèmes de santé mentale (dépression). Burn-out (épuisement). Diminution de la résistance aux infections, etc.



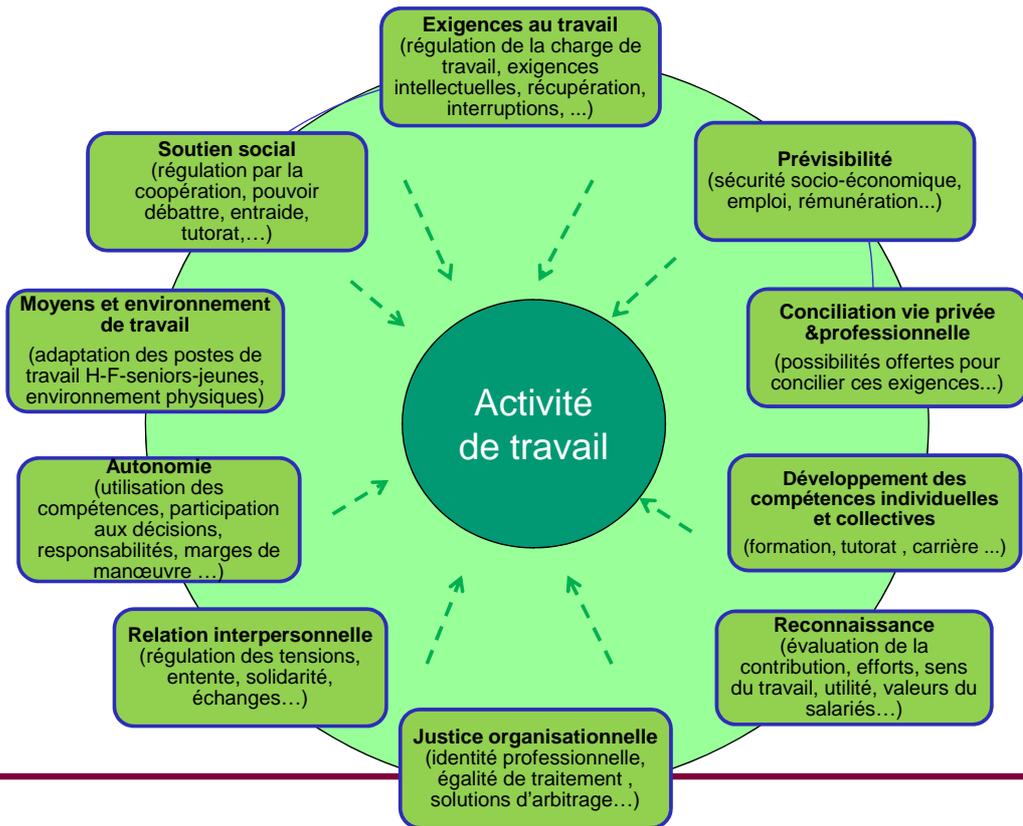
Les actions pour la prévention des Risques psychosociaux



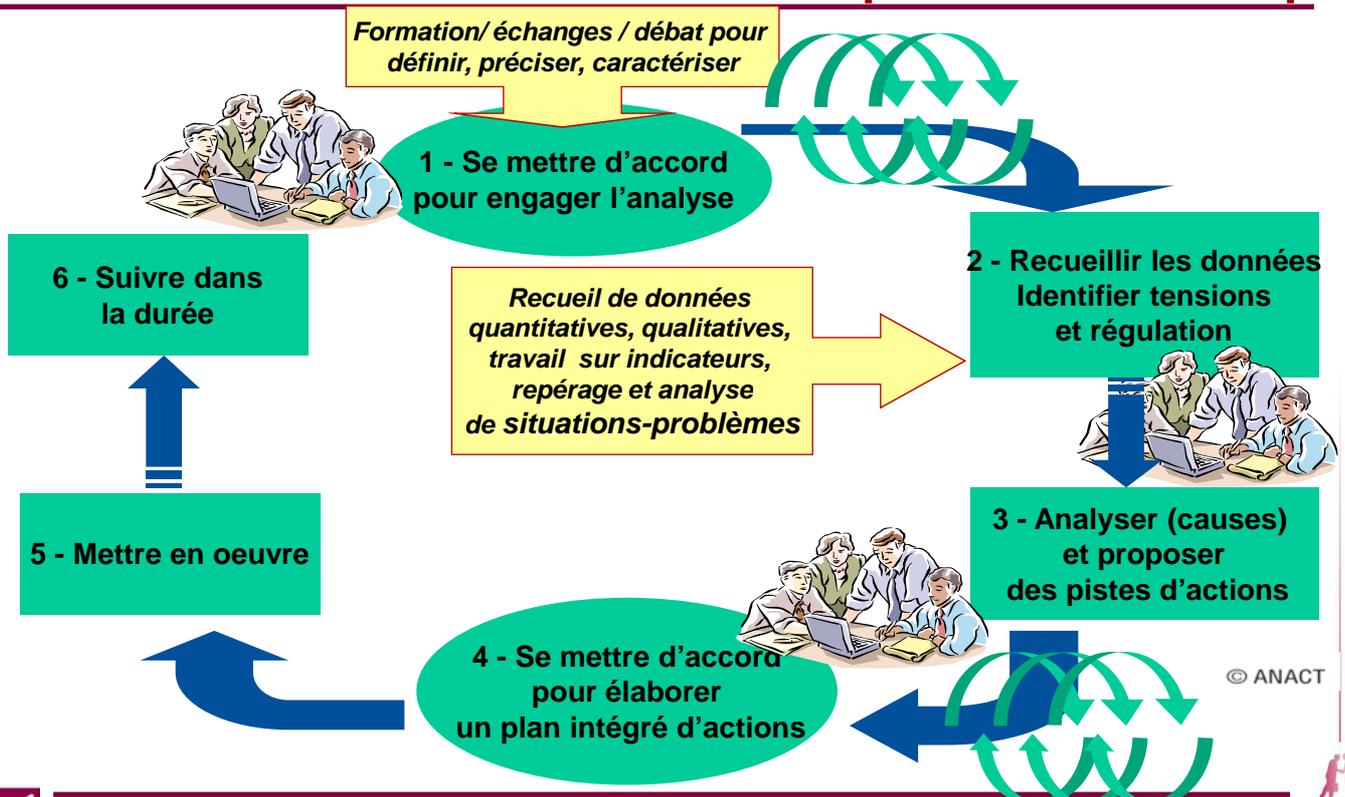
Mettre en place des solutions de régulation individuelles et collectives

Prévention primaire et secondaire : Encourager la dynamique des facteurs de régulation

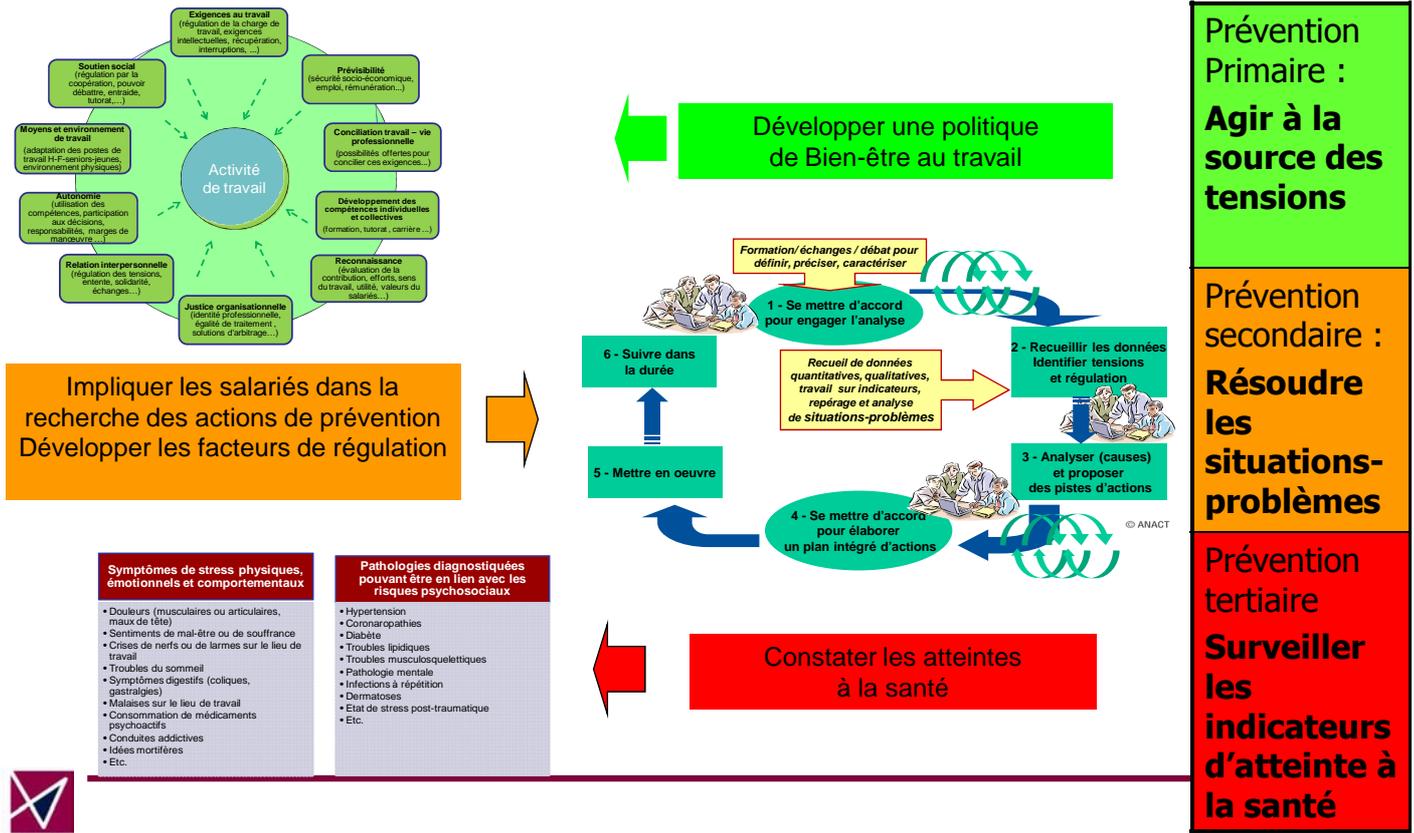
Mettre en place
des solutions
de régulation
individuelles
et collectives



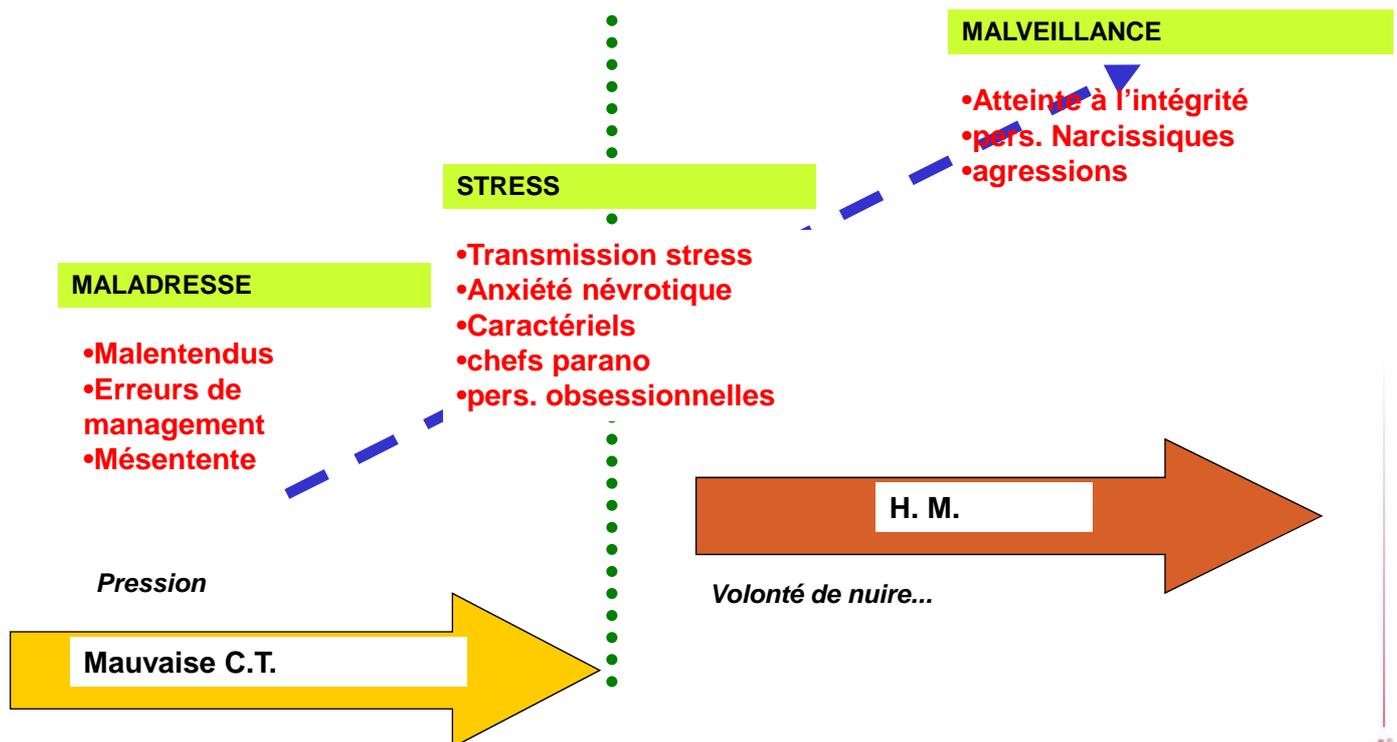
Prévention secondaire : Structurer la démarche de prévention en 6 étapes

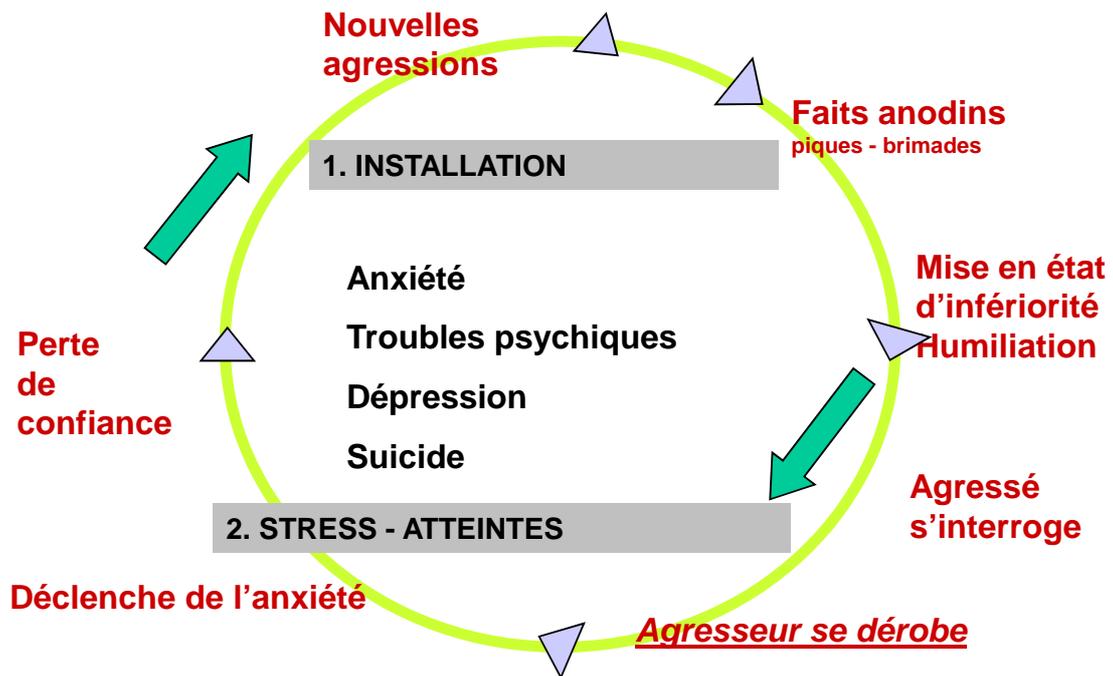


Traiter les problèmes à la source

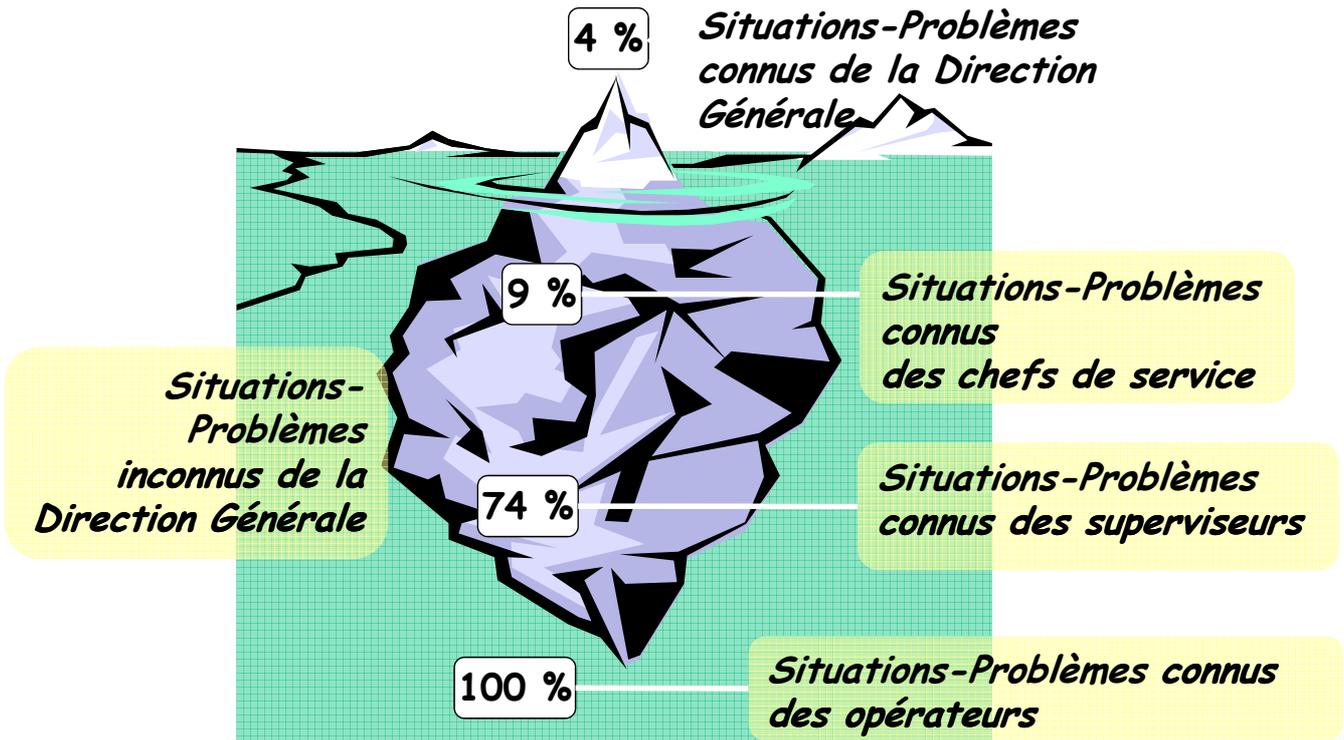


Harcèlement moral ou mauvaises Conditions de travail ?





QUELS INDICATEURS POUR L'ENTREPRISE ?



A quoi rapporter les risques psychosociaux ?

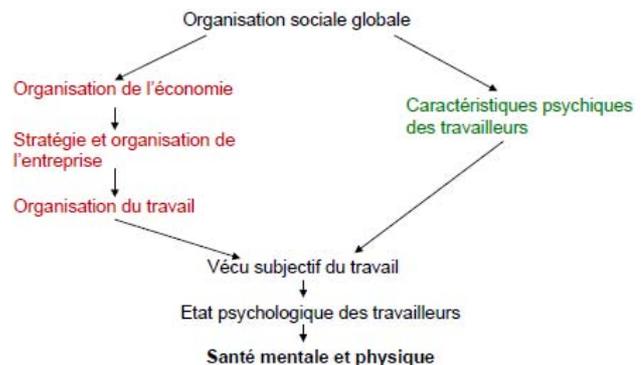
❑ En 2008, le Ministère du Travail met en place un collège d'expertise collective, interdisciplinaire, s'appuyant sur :

- L'état des connaissances scientifiques (concepts, résultats, méthodes)
- L'état des sources disponibles (Conditions de travail, SIP, Sumer, Share, Evrest, Travail et modes de vie, VISAT,...)

A quoi rapporter les risques psychosociaux ?



COLCANOPA



Source : Gollac - 24/11/2008 - L'observation statistique des RPS au travail

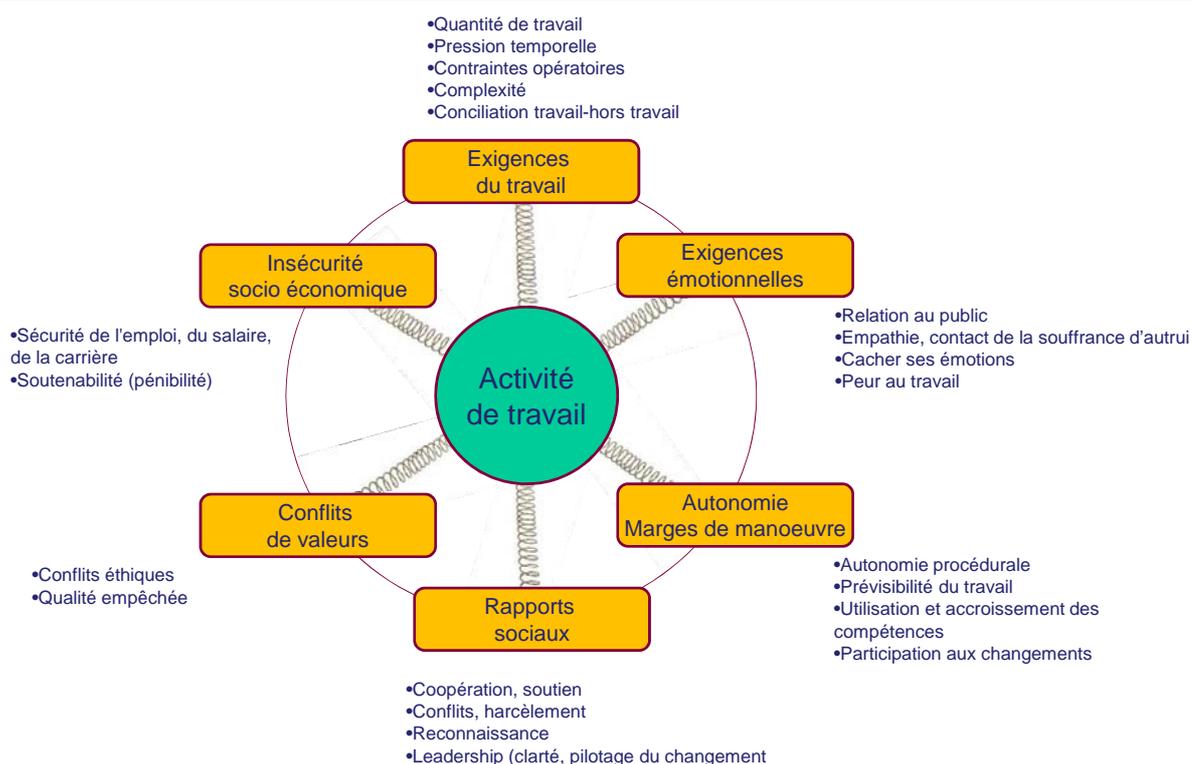
❑ Le rapport Gollac, à partir d'enquêtes réalisées entre 2002 et 2007. situe six familles de facteurs de risques psychosociaux :



- Exigences au travail : quantité, pression temporelle, complexité, interruptions, conciliation avec hors travail
- Exigences émotionnelles : relations au public, peur au travail
- Autonomie - Marges de manœuvre : et utilisation et développement des compétences
- Rapports sociaux, relations au travail : soutien, violences, conflits
- Conflits de valeur : conflits éthique, qualité empêchée
- Insécurité de l'emploi : sécurité et soutenabilité

❑ Source : collège d'expertise sur le suivi statistique – Octobre 2009

DARES-DRESS octobre 2009 Indicateurs provisoires de facteurs de risques psychosociaux



Exemples d'indicateurs de prévention secondaire

Indicateurs « Ressources Humaines »	Indicateurs « Conditions de travail »	Indicateurs « Fonctionnement de l'entreprise »	Indicateurs « Santé / Sécurité »
<ul style="list-style-type: none">• Taux d'absentéisme (dont absence de courte durée)• Niveau de turn-over• Nombre de postes vacants• Nombre de jours de congés ou RTT non pris• Taux de réalisation des entretiens annuels d'évaluation• Niveau de rémunération• Travail en horaires atypique• Postes non pourvus• Heures supplémentaires effectuées• Durée de travail hebdomadaire réelle• Etc.	<ul style="list-style-type: none">• Travail en horaires atypiques• Temps de contact avec la clientèle ou l'utilisateur• Nombre de procédures à respecter• Nombre de poste en travail isolé• Nombre de réunions de service tenues• Nombre de réunions,• Nombre de mail,• Nombre d'outils, d'applications informatiques, ...• Etc.	<ul style="list-style-type: none">• Qualité des produits ou des services• Plaintes des clients ou usagers• Production en flux tendu, 0 stock...• Absence de gestion organisée des aléas ou incidents• Niveau d'anticipation des tâches• Niveau de productivité• Changement de structure de l'entreprise• Nombre de projets d'adaptation• Projet de réorganisation• Détermination des seuils de surcharge• Etc.	<ul style="list-style-type: none">• Plaintes et symptômes de stress chronique• Nombre d'accidents du travail / Taux de fréquence / Taux de gravité• Symptômes ou pathologies en lien avec les RPS• Maladie à caractère professionnel en lien avec les RPS• Situations de travail dégradées – violences verbales• Harcèlement• Restrictions d'aptitude• Visites spontanées• Etc.

Les sources d'information : bilan social, audit qualité, fiche entreprise et rapport annuel du médecin du travail, enquêtes CHSCT...

Exemples d'indicateurs de prévention tertiaire

Symptômes de stress physiques, émotionnels et comportementaux	Pathologies diagnostiquées pouvant être en lien avec les risques psychosociaux
<ul style="list-style-type: none">• Douleurs (musculaires ou articulaires, maux de tête)• Sentiments de mal-être ou de souffrance• Crises de nerfs ou de larmes sur le lieu de travail• Troubles du sommeil• Symptômes digestifs (coliques, gastralgies)• Malaises sur le lieu de travail• Consommation de médicaments psychoactifs• Conduites addictives• Idées mortifères• Etc.	<ul style="list-style-type: none">• Hypertension• Coronaropathies• Diabète• Troubles lipidiques• Troubles musculosquelettiques• Pathologie mentale• Infections à répétition• Dermatoses• Etat de stress post-traumatique• Etc.

Les sources d'information : détectées et gérées par les Services de Santé au Travail.

Organiser la reconnaissance de l'activité de travail (1/3)

❑ Le travail est à la fois source :

- de construction et de réalisation de soi
- de souffrance (objectives et subjectives) :
 - Environnement toxique, cadences, horaires...
 - Ne pas pouvoir faire un travail de qualité
 - Ne pas supporter de ne pas avoir les moyens de son travail
 - Être dans une situation active sans « se sentir » actif
 - Supporter ce qui ne doit pas être fait ; ce qui ne se fait pas ; ce qu'on devrait faire ; etc.

❑ La qualité de vie au travail implique de pouvoir parler de son travail.

- Il faut de la démocratie sur le lieu du travail pour qu'il permette le développement des hommes et des femmes et celui durable de la société.

Pouvoir se reconnaître dans ce qu'on fait.

Organiser la reconnaissance de l'activité de travail (2/3)

❑ Si l'on ne rend pas aux salariés eux-mêmes leur capacité d'intervention et d'expression sur le travail :

- On est alors juste dans un processus instrumental, même si les mesures préconisées « améliorent », « soulagent », « résolvent » les contradictions, etc.
- Les salariés ont le sentiment de n'y être pour rien, pas de prise en main de ce qui leur arrive

❑ Si les mécanismes d'intensification du travail récupèrent les espaces de liberté :

- Dépassement des contradictions
- Récupération des espaces par des mesures de lutttes contre le gaspillage (Muda) : « Plus on améliore, plus le travail est fatigant ».

..... cela n'a pas d'effet d'amélioration sur les mécanismes biologiques du stress .

Organiser la reconnaissance de l'activité de travail (3/3)

- ❑ **Pour que les salariés soient écoutés, se sentent respectés et reconnus, il convient qu'ils aient du temps pour :**
 - penser leur travail,
 - discuter collectivement de leur travail et de son organisation,
 - en être les acteurs et créateurs.
- ❑ **Accepter la controverse sur le « travail bien fait » :**
 - Pour trouver le plaisir de la dispute professionnelle, sur ce qui rassemble et divise sur leur métier
 - Pour avoir une chance de faire autorité sur le travail à ses propres yeux
 - Pour pouvoir être à l'aise sur ce qu'on fait,
 - Pour pouvoir être en capacité de négocier les moyens avec l'autorité sur l'organisation du travail

**Le Collectif est le lieu de la dispute, du débat sur la Qualité du travail.
Discuter de ce qu'on l'on réussit, de ce qu'on ne réussit pas à faire.**

Notre conviction : développer le pouvoir d'agir des salariés

- ❑ **Il y a risque psychosocial majeur lorsque les salariés ont le sentiment de ne pouvoir agir en rien sur ce qui leur arrive.**
- ❑ **Mener l'enquête avec eux participe au développement de leur capacité à penser la situation, à en débattre avec autrui et à peser sur les modifications à y apporter.**
- ❑ **Mener l'enquête avec les salariés, c'est, de fait, prendre la main sur le risque psychosocial.**

« Il y a risque chaque fois qu'un être humain est considéré et utilisé comme un simple rouage, sans possibilité d'expression personnelle ni de développement, isolé, renvoyé à lui-même. »

**Philippe DAVEZIES Enseignant-chercheur
en médecine et santé au travail - Université de Lyon**

- Dépasser l'approche individuelle pour agir dans une dimension collective
- Dépasser la souffrance pour agir sur les causes dans l'organisation
- Donner la priorité à la prévention primaire... mais à combiner avec les autres niveaux de prévention
- S'intégrer à la démarche d'évaluation des risques...
- ... mais les RPS invitent à travailler au-delà de la notion de « risques » sur les dynamiques de régulation
- Agir aux divers niveaux des décisions d'entreprises : du niveau stratégique à la régulation concrète du travail et aux relations associées
- Développer une approche large de la santé et faire le lien avec la performance

Les conditions du succès d'une démarche de prévention (1/2)

1. L'importance de l'engagement de l'entreprise (la Direction Générale, de la DRH, des Présidents des CHSCT des filiales, de la ligne hiérarchique, du SST, des CHSCT) dans une démarche complète doit s'inscrire sur le long terme afin d'éviter les expertises sans suites et un mal-être sans fin.
2. L'engagement de la Direction sur une démarche de prévention des RPS passe par une communication officielle de reconnaissance de ces risques.
3. Mettre en place un Groupe Projet structuré et des rencontres régulières avec le Comité de Direction. Communication claire sur les objectifs de la démarche et sur ses moyens, sur un calendrier d'intervention à court, moyen et long terme.
4. Veiller à l'intégration de la démarche dans le cadre de projets organisationnels plus larges.
5. Organiser la participation active au débat des collaborateurs (en collectif de travail concerné par l'identification des problèmes et la mise en place des solutions) est un élément de succès puisque ces derniers sont les experts de leur situation de travail

Les conditions du succès d'une démarche de prévention (2/2)

6. **Commencer par cibler la résolution de quelques problèmes concrets et prioritaires pour concrétiser et roder la démarche et communiquer sur les résultats obtenus.**
7. **Limiter le nombre de solutions des plans d'action à implanter à quelques unes (deux, trois ou quatre).**
 - a. Cela a pour effet que les chances de réussite sont plus grandes, l'effort à fournir est moins important et les impacts sur la charge de travail induite par le changement est moins importante. Les autres solutions ne sont pas mises aux oubliettes, elles sont simplement conservées et pourront être implantées ultérieurement.
8. **Plusieurs mois peuvent s'écouler entre le moment où les risques sont identifiés, les alternatives discutées, les solutions élaborées et l'implantation des actions réalisées.**
 - a. Ce délai entre le diagnostic et l'implantation des solutions est presque inévitable, mais il porte atteinte à la crédibilité du plan de prévention, laisse place aux rumeurs sur l'échec ou l'abandon de la démarche, etc.
 - b. Il est donc essentiel de prévoir rapidement des solutions concrètes, même si ils ne sont pas parfaitement étudiés, ainsi que des actions à court, moyen et long terme.
9. **Communication rapide et adéquate des réalisations.**

La mise en place d'une méthodologie spécifique

- ❑ **La prévention des risques psychosociaux présente des difficultés spécifiques à cause :**
 - Des **difficultés de prise de conscience** qui existent au sein de certaines entreprises : renvoi systématique sur la vie personnelle des salariés, faible prise en compte des plaintes individuelles des salariés, réticences à remettre en cause l'organisation du travail actuelle, etc.
 - Du **caractère plurifactoriel** de ce type de risque.
 - D'une **culture non partagée sur les risques psychosociaux** qui fragilise le dialogue social au sein de l'entreprise.
 - De la nécessité à **mettre en place des outils spécifiques** pour objectiver les facteurs de risque.

**Il n'existe pas de solution sur étagère.
Les plans d'action impliquent les acteurs eux-mêmes
à différents niveaux de l'entreprise.**

Comment Secafi peut vous accompagner sur les risques psychosociaux ?

❑ Animation et accompagnement de la mise en place d'une démarche complète de prévention des RPS :

- Diagnostic / cartographie des risques psychosociaux.
- Appui à l'actualisation du document unique et à l'élaboration du plan de prévention.
- Appui au fonctionnement du système de veille : identification des indicateurs d'alerte, évaluation du plan de prévention, etc.
- Appui à la rédaction de documents internes de communication (sensibilisation sur les risques psychosociaux, information sur le rôle des acteurs de la prévention, etc.).
- Participation en tant qu'expert à des groupes de travail internes à l'entreprise.
- Formation des acteurs de la prévention sur la thématique des risques psychosociaux.
- Organisation de journées d'informations pour le CHSCT / Participation à des colloques.
- Etc.

« Vous voulez, vous devez agir sur ... (en prévention, en régulation) »

http://www.travailler-mieux.gouv.fr/risques_ps/index.html

Vous voulez, ou devez agir, sur	A froid, en prévention	A chaud, en régulation
Les exigences du travail et son organisation	<i>« La charge de travail est bien répartie » « Les responsabilités sont clairement identifiées » « Les salariés ont des marges de manoeuvres et des tâches variées »</i>	<i>« On est épuisé » « On n'est pas assez nombreux » « Il y a des violences »</i>
Le management des relations de travail	<i>« Le travail est reconnu » « Il règne un bon esprit d'équipe » « Les conditions de vie dans l'entreprise sont agréables » « Les conditions de travail sont un sujet de dialogue social ouvert et apaisé »</i>	<i>« Il y a des disputes, il n'y a pas d'entraide » « On ne me respecte pas » « Les gens s'en vont » « Il y a des boucs émissaires, des injustices » « Il y a des personnes en crise, une tentative de suicide ou un suicide »</i>
La prise en compte des valeurs et attentes des salariés	<i>« Le travail permet de concilier vie personnelle et vie professionnelle » « Les conditions de travail sont attractives » « Les perspectives d'emploi et de progression sont satisfaisantes »</i>	<i>« Je pars trop tard » « Il n'y a pas d'avenir pour nous » « Je ne suis pas reconnu » « Les clients me traitent mal » « Comme manager, je n'y arrive pas »</i>
Les changements du travail	<i>« Les conséquences des changements techniques ou organisationnels sur l'emploi et les conditions de travail sont anticipées » « Les salariés ont une vision de leur avenir professionnel »</i>	<i>« Que va-t-on devenir ? » « Vais-je garder mon emploi ou le même travail ? » « Vais-je garder le même chef ou mon équipe ? » « C'était mieux avant »</i>

❑ **Prévention primaire = prévenir**

- Elle vise à réduire ou éliminer les différents facteurs de risque présents dans l'organisation
- Comme le préconise d'ailleurs le Code du travail, elle vise à supprimer le risque à sa source

❑ **Prévention secondaire = « réduire ou corriger »**

- Elle agit sur les caractéristiques personnelles et les mécanismes des individus, visant à les outiller, individuellement ou collectivement contre le stress et les différents risques.
- Actions sur les conséquences, pour mieux gérer le risque (qu'on ne peut supprimer)
- Ex : mise en débat, stages de gestion du stress, gestion des conflits, coaching, relaxation...

❑ **Prévention tertiaire = « réparer »**

- Elle intervient pour venir en aide aux personnes qui vivent des problèmes de santé psychologique au travail.
- Ces actions permettront de diminuer la souffrance des personnes et d'améliorer leur santé.
- Ex : cellule d'écoute, numéro vert...

Extrait de «Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail» Editions Anact



Démarche de prévention

Privilégier les actions de prévention « primaire »

❑ **La priorité doit être donnée à la mise en place d'actions de prévention « primaire »**

- ces dernières permettent de prévenir les sources des tensions au travail et ont ainsi une action à long terme.

❑ **Les actions de prévention secondaire touchent des situations de travail déjà sous tensions et troubles psychosociaux.**

- Elles visent à corriger les déséquilibres présents dans l'organisation du travail.

❑ **Les actions de prévention tertiaire (ex : mise en place d'un numéro vert, entretien psychologue, etc.)**

- viennent répondre à la souffrance en cas de situations très dégradées.



Démarche de prévention

Des tensions dans le travail aux actions de prévention

- ❑ **Organiser la concertation : « se mettre d'accord »**
 - Une phase essentielle de reconnaissance des problèmes
 - Une démarche participative: faire travailler ensemble les acteurs
- ❑ **Recueillir des données utiles**
 - Des indicateurs RH, santé, efficacité...
 - Divers méthodes, outils : questionnaires, entretiens, observations...
- ❑ **Identifier des tensions à partir de « situations problèmes »**
 - Repérer des « situations-problèmes », analyser les tensions, remonter aux causes
- ❑ **Élaborer le plan d'action sous l'angle de la prévention, sans exclure d'autres types d'actions**
- ❑ **Construire l'action avec tous les acteurs concernés**

© ANACT

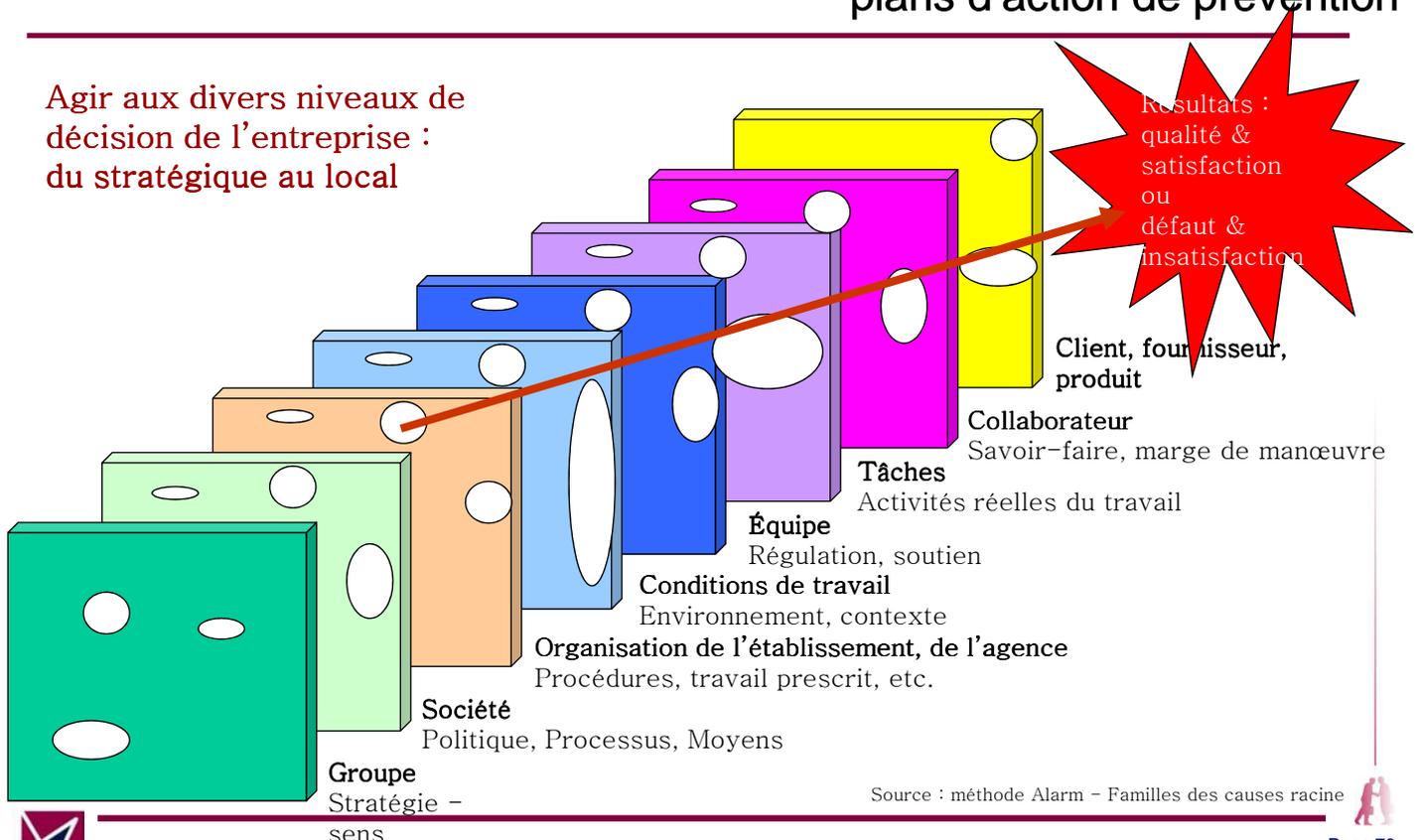


Page 77



Les différents niveaux de prise de décision des plans d'action de prévention

Agir aux divers niveaux de décision de l'entreprise : du stratégique au local



Page 78

Démarche de prévention : Méthode Alarm - Familles des causes racine (2/3)

Type d'acteur	Indice	Facteur
Groupe	G1	Absences de stratégies / politique / priorité
	G2	Stratégies contradictoires ou non adaptées
	G3	Financement
	G4	Politique de gestion des collaborateurs
Société - institution	S1	Stratégies contradictoires ou non adaptées
	S2	Financement
	S3	Politique de gestion des collaborateurs
	S4	Contexte social
Organisation	O1	Organisation générale entre les Directions et/ou services non ou mal définie
	O2	Organisation générale du service non ou mal définie
	O3	Définition des compétences requises
	O4	Attribution des responsabilités
	O5	Répartition des effectifs
	O6	Moyens, locaux, matériels
	O7	Relations entre niveaux hiérarchiques
Conditions de travail	C1	Objectifs contradictoires ou non atteignables
	C2	Moyens, effectifs inappropriés, qualitatif ou quantitatif
	C3	Relations interpersonnelles (soutien, reconnaissance)
	C4	Degré d'autonomie des collaborateurs
	C5	Conflit de valeur, sens du travail
	C6	Charge de travail trop élevée
	C7	Horaires atypiques (nuit, WE, vacances, etc.)
	C8	Coordination, collaboration, transmissions, etc.
	C9	Ergonomie, adéquation du lieu, des matériels, etc.

Démarche de prévention : Méthode Alarm - Familles des causes racine (3/3)

Type d'acteur	Indice	Facteur
Équipe	E1	Qualité de l'encadrement, supervision
	E2	Défaut de communication
	E3	Manque de soutien
	E4	Mauvaise cohésion d'équipe
	E5	Qualité des relations transversales
	E6	Qualité des relations verticales
Tâches	T1	Procédures inexistantes ou inappropriées
	T2	Procédures non suivies
	T3	Informations nécessaires indisponibles, mauvaise qualité
Collaborateur	I1	Niveau de compétence inadapté
	I2	Niveau informationnel insuffisant
	I3	Inadaptation au poste
	I4	Santé physique ou mentale
Client	F1	Pas prêt – pas formé
Fournisseur	F2	Contrat à modifier
Produit	F3	Mal utilisé

Bertil Gardel 1981 , source INRS Juillet 2003

Le travail de chacun doit être conçu de façon :

- à pouvoir influencer la situation, les méthodes et la vitesse d'exécution,
- à avoir une vue d'ensemble et une compréhension des différentes opérations,
- à donner à chacun la possibilité de faire usage et de développer la totalité de ses ressources,
- à permettre des contacts humains et la coopération entre les différents acteurs,
- à donner le temps nécessaire à la satisfaction de ses rôles et obligations extérieures tels que les tâches familiales, sociales ...

**DEMANDE EXPERTISE
RISQUE GRAVE**

Le vote d'une expertise CHSCT Risques Graves – Procédure (1/2)

➤ Le CHSCT peut demander une expertise pour "Risques Graves", en procédant selon les étapes suivantes :

- **Prendre contact au préalable avec votre Assistance Juridique** ou avec le Cabinet pressenti
- **Convocation d'un CHSCT extraordinaire** à la demande de 2 membres élus - ordre du jour « *Demande d'expertise pour risques graves conformément aux dispositions de l'article L4614-12 du Code du Travail* »

➤ La demande d'expertise aura d'autant plus de chances d'aboutir que les élus auront fréquemment alerté l'entreprise sur la présence de ces risques, y compris en sollicitant l'appui du médecin du travail et de l'inspection du travail.

- **Vote d'une délibération** (exemple page suivante)

➤ La délibération doit être lue au cours de la réunion ; le CHSCT doit voter (il faut un vote majoritaire), la Direction ne votant pas

➤ Si la Direction conteste la nécessité de l'expertise et/ou le choix de l'expert, elle doit porter sa contestation devant le Tribunal de Grande Instance statuant en urgence. Dans l'attente, le vote des élus du CHSCT n'est pas remis en cause.

Le vote d'une expertise CHSCT Risques Graves Exemple motion (2/2)

➤ **Rappel des attendus** : faits matérialisant les dangers, les catégories de personnel exposés, les atteintes à la santé subies

➤ « *Le CHSCT estime que le risque grave est avéré par l'insuffisance des plans de prévention et soumet au vote :*

- *Le principe du recours à une expertise en application de l'article L4614-12 du code du travail.*
- *Désigne, pour mener à bien cette expertise, le Cabinet agréé XXXX*
- *Mandate le secrétaire pour suivre le bon déroulement de la mission, représenter le CHSCT, et notamment ester en justice dans le cadre de cette décision.*

➤ *Le CHSCT définit comme axes de la mission d'expertise :*

- *D'analyser les situations de travail à risques et établir des préconisations pour limiter le nombre et la gravité des accidents du travail*
- *D'aider le CHSCT à accomplir sa mission (contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des salariés de l'établissement et de ceux mis à sa disposition par une entreprise extérieure, y compris les travailleurs temporaires) en mettant à jour les facteurs déclenchant liés à ce risque grave*
- *De permettre au CHSCT de comprendre les mécanismes organisationnels générateurs de la souffrance mentale et physique des personnels constatée*
- *De permettre au CHSCT de formuler des préconisations empêchant la réalisation de ce risque grave. »*

➤ **Mise au vote du CHSCT**

- A la majorité des élus présents (le président ne prend pas part au vote)

ALLER À LA RENCONTRE DES SALARIÉS

Aller à la rencontre des salariés

« Parle-moi de ton travail » :

1. « Qu'est-ce que vous aimez dans votre travail ? »
2. « Qu'est-ce que vous n'aimez pas dans votre travail ? »
3. « Que faudrait-il faire pour assurer ce que vous aimez faire et résoudre les problèmes ? »

Pas facile :

- Cela va à l'encontre des pratiques habituelles où les militants vont proposer quelque chose, dire, informer.
- On ne sait pas se qu'on va trouver
- Regarder spécifiquement ce qui se passe sur une situation de travail microscopique : chercher le détail

**Vaincre l'appréhension d'arriver démuni,
de se présenter comme celui qui ne sait pas ,
mais qui cherche à comprendre, à apprendre des salariés.**

OU?

QUOI?

AVEC QUOI?

MACHINES

-degré technologique

MATIERE PREMIERE

- caractéristiques, variabilité

OUTILS

- nature, usure, réglages

- documentation

- moyens de communication

- logiciels

RISQUES: machines, produits

ENVIRONNEMENT ESPACE

- ambiances physiques: bruit, éclairage...

- espaces de travail

- espaces de circulation

- stockage

- caractéristiques du bâtiment

- risques...

OBJECTIF

- tâche prescrite

- mode Opérateur

- exigences de qualité

- exigences de délais

- produit fini: caractéristiques

QUI?

INDIVIDU – POPULATION

- âge, sexe...

- caractéristiques physiques

- qualification

- formation, expérience

- parcours professionnel

COMMENT?

ORGANISATION

- organigramme

- répartition des tâches

- autonomie

- possibilités d'entraide

QUAND?

AMENAGEMENT DU TEMPS

- délais

- cadence

- rythme de travail

- horaires

- pause

- urgences...

**SITUATION
DE
TRAVAIL**

Difficultés à dire

- Difficulté de « dire » son travail,
- ... pour raconter ce qu'ils font,
- ... car tout ne se voit pas.

Les militants doivent établir un lien de confiance avec les salariés

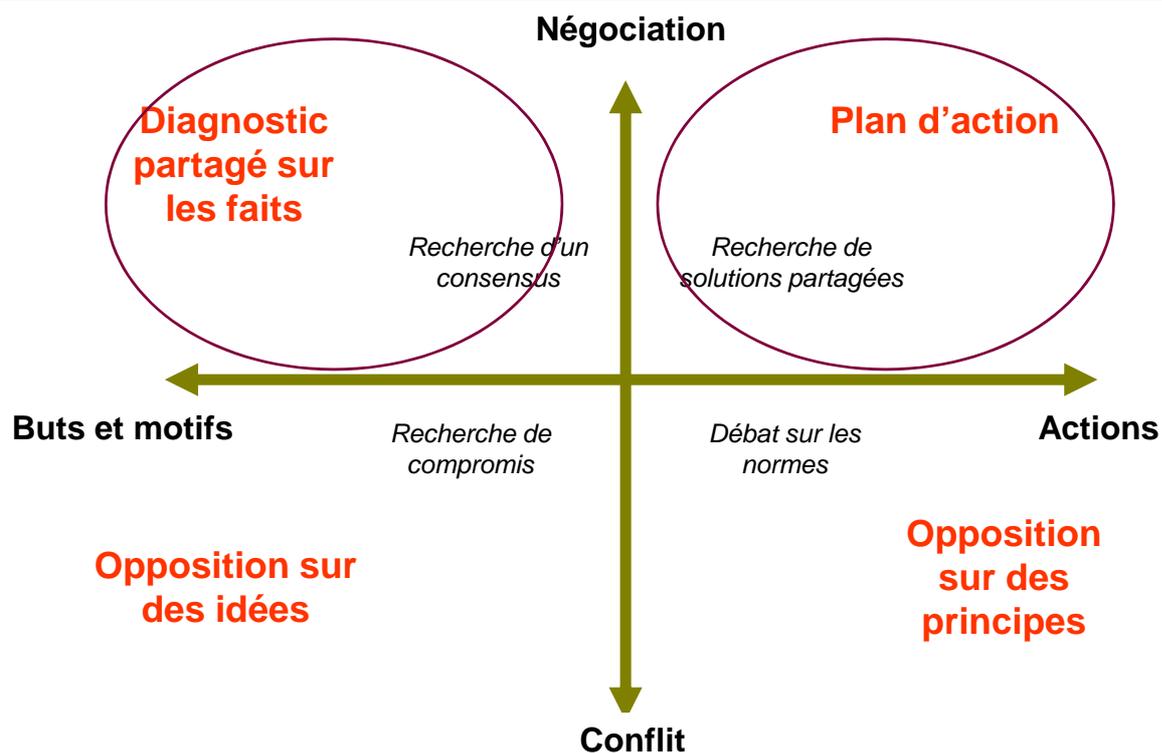
- ❑ Rencontrer les salariés prend du temps
- ❑ La mise en œuvre de cette relation ne peut se faire que sur la durée
- ❑ L'intensification du travail rend difficile le contact avec les salariés.

Négocier des temps d'enquête et d'investigation supplémentaires :

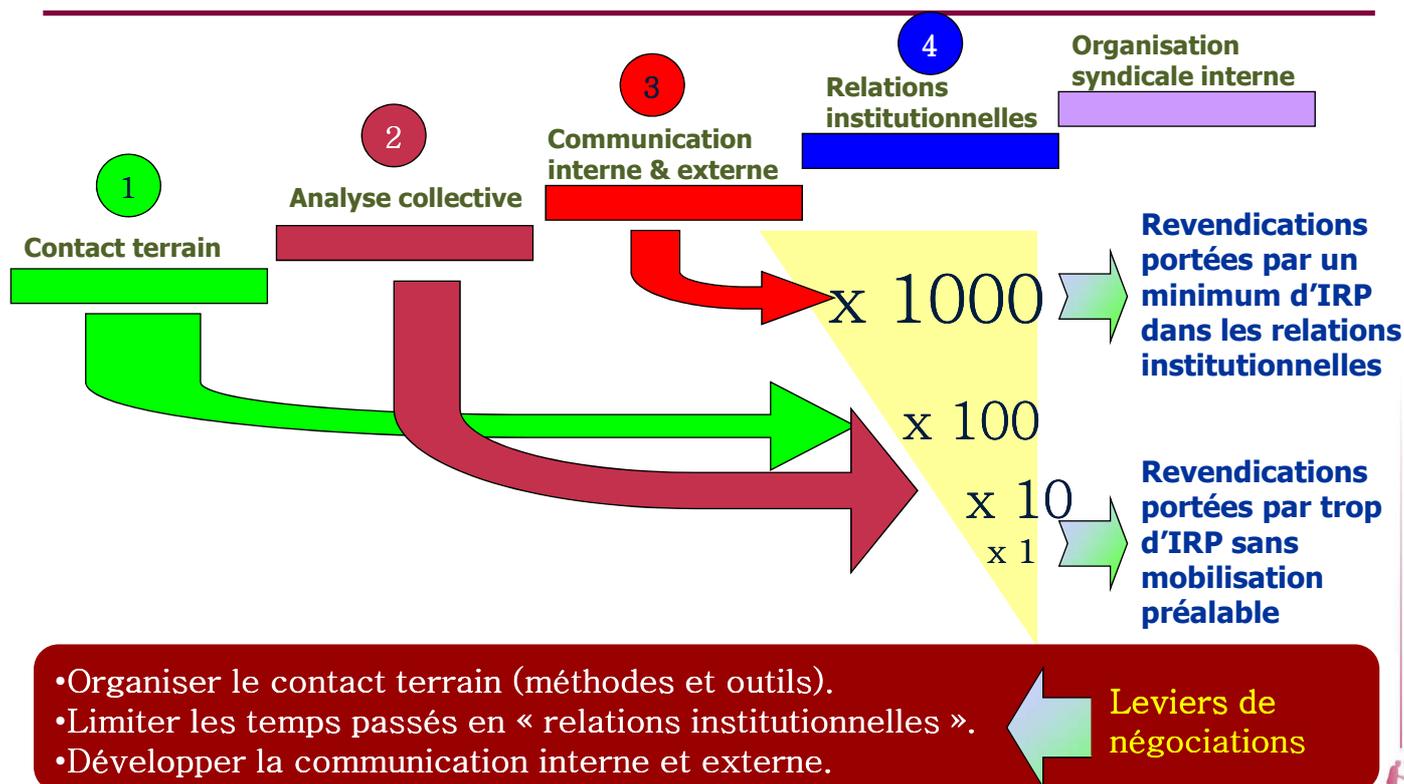
- En cas d' « information – consultation sur des projets importants »
- En cas de risques graves (accidents, ou quasi-accidents)
- Lors des expertises

Lors des pauses, sur les temps de repas, avant ou après le travail...

**Privilégier l'accord sur les actions à entreprendre ...
... plutôt que chercher à se mettre d'accord sur les motifs**



La répartition prioritaire du « temps » syndical



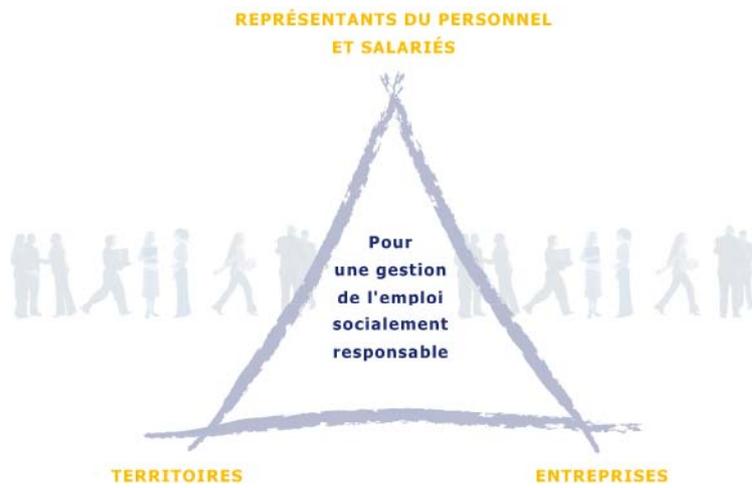
Pour aller plus loin...

❑ SITES INTERNET À CONSULTER

- Travaillez mieux (site du Ministère du Travail) : <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/>
- INRS : <http://www.inrs.fr/>
- ANACT : <http://www.anact.fr/> et <http://www.mieuxvivreautravail.anact.fr/>

❑ QUELQUES DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

- DARES-DREES - Indicateurs provisoires RPS octobre 2009
- Les facteurs psychosociaux au travail – DARES – Premières informations et Premières synthèses N°22.1 (Mai 2008)
- Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail – Editions de l'ANACT – B.Sahler, M.Berthet, P.Douillet, I.Mary Cheray (2007)
- Détecter les risques psychosociaux « Des indicateurs pour vous guider » - INRS – Réf. ED6012 (Décembre 2007)
- Dossier web « Le stress au travail » - INRS (à télécharger sur le site <http://www.inrs.fr/>)
- Risques psychosociaux – Guide pour une démarche de prévention pluridisciplinaire - ARACT Aquitaine (Décembre 2005)
- Les cahiers des FPS (à télécharger sur le site <http://www.sante-securite-paca.org/>)



contact@secafi.com

www.secafi.com



UNE SOCIÉTÉ DU GROUPE ALPHA

20 rue Martin Bernard
75647 Paris Cedex 13

