

Risques psychosociaux



Pourquoi agir ?

Depuis un peu plus de 10 ans, le stress et les risques psychosociaux (RPS) sont apparus comme un sujet majeur de la vie au travail. Des effets médiatiques l'ont porté sur le devant de la scène. Mais, au-delà de cet emballement, la question de la santé mentale au travail reste fortement présente dans les préoccupations des acteurs des entreprises compte tenu des transformations continues des organisations du travail et des tensions qui s'y développent.

Les tensions au travail toujours à un niveau élevé

Les résultats de l'enquête Sumer 2017 sur l'évolution des conditions de travail pointent toujours une intensité du travail à un niveau élevé et une augmentation de la proportion de salariés en situation de "tension" au travail. Même l'autonomie qui avait progressé ces dernières années semble se stabiliser voire régresser pour certaines catégories de salariés. Ainsi, l'organisation du travail porte de plus en plus de facteurs de contraintes rendant difficile la possibilité de réaliser dans de bonnes conditions, un travail de qualité porteur de sens, même si le maintien du soutien social à un niveau élevé atténue cette tendance.

Des transformations continues du travail

Les évolutions des entreprises sont incessantes avec de fréquentes réorganisations du travail. Ces dernières sont souvent appuyées par des modèles de productivité qui tendent à enfermer les conditions de réalisation du travail dans des formes de néo-taylorisme ou dans des injonctions multiples et contradictoires. Il en résulte, pour les salariés, de forts contextes d'incertitude professionnelle alors que leur engagement psychique est de plus en plus sollicité dans les activités nouvelles qui se développent, notamment dans les relations de service.

Des enjeux pour l'approche de la prévention

Sur les questions des RPS, le risque est d'en rester à une approche qui mette en avant des causes dans la vie personnelle des salariés et qui se limite à entendre la souffrance. Les transformations majeures du travail montrent qu'il convient de porter prioritairement l'accent sur les conditions de l'organisation du travail qui provoquent des contradictions et des actions empêchées dans le travail.

Prévenir les risques psychosociaux c'est donc, en priorité, analyser les conditions concrètes de réalisation du travail, les tensions en jeu et favoriser les régulations nécessaires dans les collectifs de travail, le travail de l'encadrement. C'est au final soutenir de nouvelles ressources :

- individuelles : formation, parcours professionnel...
- collectives : organisation du travail collectif, régulation de la charge...
- organisationnelles : rôle du management, politiques RH, moyens de travail...

Ces ressources permettent de "bien" travailler et de se reconnaître dans son travail. La prévention des risques psychosociaux, c'est aussi agir contre l'usure professionnelle et les risques de désinsertion professionnelle, dans un contexte d'allongement des durées de vies professionnelles.

Des enjeux pour l'engagement des salariés et la performance

Au-delà des coûts directs liés à l'absentéisme, aux risques de gestion de situations d'inaptitude, les contextes dégradés de RPS, c'est aussi la démobilisation des personnels, des difficultés à conduire des changements, des conflits qui se multiplient. La question de l'engagement professionnel des salariés est donc vraiment en cause au travers de la question des risques psychosociaux au moment où les organisations sollicitent davantage leur implication. Les RPS ont aussi une relation étroite avec d'autres expositions comme les troubles musculosquelettiques (TMS). Agir pour leur prévention exige alors une approche globale de leur analyse et articulée avec les autres expositions.

Un politique de prévention pérenne

Compte tenu des caractéristiques des risques psychosociaux et des enjeux économiques et sociaux qui s'y rattachent, la prévention des RPS exige une action continue de l'entreprise, de sa direction et de son management (cf. rapport Lachmann, Larose, Penicaud, 2010) et cela au-delà de son obligation légale d'évaluer les risques professionnels.

Les pouvoirs publics en font aussi une priorité : la prévention des risques psychosociaux demeure un axe fort du Plan Santé au Travail (2016-2020) qui mobilise les acteurs de la prévention aux côtés des entreprises pour des actions de prévention prioritairement de nature collective et organisationnelle.

Comment faire ?

L'approche est fondée sur son analyse des causes de développement des risques psychosociaux (RPS) : des organisations productives qui favorisent des situations de contradictions et de tensions dans le travail et pour lesquelles des régulations sont absentes ou insuffisantes. L'accent est donc mis sur le développement de processus de régulation pour que les salariés puissent faire un travail de qualité et dans lequel ils puissent se reconnaître.

Construire une démarche partagée

La méthode proposée par le réseau Anact-Aract insiste sur la qualité du processus de mise en place d'une démarche de prévention des risques psychosociaux. Compte tenu de la complexité du sujet et des enjeux associés (multiples avis sur le sujet, remises en cause possible de l'organisation, de l'encadrement...), il est essentiel que la démarche s'appuie, dès le départ, sur une concertation. Cette concertation doit associer à la fois les partenaires sociaux de l'entreprise (direction, représentants du personnel et syndicaux) et aussi les divers acteurs impliqués dans les questions soulevées : l'encadrement, le service de santé au travail, de prévention, d'organisation de la production...

Après une formation commune de tous les acteurs impliqués, la discussion permettra de définir ensemble les contours du sujet dans l'entreprise, les indicateurs pertinents, les outils et méthodes qui seront déployés. Notre expérience montre que la qualité de cette phase est primordiale et déterminante pour l'avenir du processus. Une forme de consensus dans cette étape de cadrage de l'action est un appui considérable pour la suite de la démarche.

Repérer les facteurs de contraintes et de ressources

La proposition de l'Anact consiste d'abord à comprendre comment la question des RPS se pose concrètement dans les contextes de travail particuliers aux activités de l'entreprise. Pour cela, dans la phase de diagnostic, l'Anact a mis au point une méthode pour repérer des facteurs en cause dans la santé des salariés. Il s'agit de rechercher, dans 4 grands domaines qui déterminent le vécu des situations de travail, ce qui est perçu par les salariés comme "facteurs de contraintes" ou comme "facteurs de ressource". Ces 4 domaines sont :

- le contexte général de l'entreprise et les conduites de changement ;
- les exigences de l'organisation du travail ;
- les exigences des salariés ;
- le contexte des relations professionnelles et au travail.

S'établit alors un tableau des éléments qui déterminent pour les salariés, leur perception des conditions de travail. Ce tableau se construit à partir d'échanges dans le groupe paritaire élargi mis en place comme le CSE ou l'instance mise en place pour porter la démarche.

Par cet exercice, on sort d'une logique univoque de « risques », du seul registre de la souffrance au travail, pour faire émerger tout ce qui constitue le vécu au travail, dans ses différentes composantes avec, à la fois des facteurs d'implication, de réalisation de soi qui demeurent toujours présents, et aussi des facteurs de difficultés, de désengagement à l'origine de plaintes et de diverses tensions.

Analyser des "situations-problèmes"

À l'issue de ce travail, en croisant les informations obtenues et divers indicateurs quantitatifs et qualitatifs, se dégagent alors des hypothèses pour poursuivre l'analyse et préciser les secteurs ou situations à investiguer.

Ces hypothèses nécessitent de mener alors des analyses plus approfondies, au plus près des situations de travail et en faisant s'exprimer les salariés sur leur travail. Pour cela, l'Anact a élaboré la méthode « situation problème ». Elle permet de se centrer sur le travail, sur des situations précises perçues par les salariés comme des situations d'impasse, de débordement, de vécu significatif de mal-être. Il permet une expression très « contextualisée » ouvrant sur l'action.

Plusieurs situations peuvent évidemment être repérées et analysées de façon approfondie, en relation avec les hypothèses déjà construites par l'énonciation des facteurs de contraintes et les facteurs-ressource. Ce type d'analyse implique la participation active des salariés amenés à parler de leur activité réelle, des difficultés présentes au quotidien, des points forts qui aident à l'action.

Élaborer un plan d'action qui favorise les régulations

De toutes ces analyses dans ces étapes de diagnostic, il est alors possible de dégager des pistes d'actions dans des domaines et à des niveaux d'action différents. A la fois, il s'agit de résoudre des situations concrètes de travail par des mesures de niveau local et, à la fois, de bien remonter à tous les déterminants de ces situations et donc souvent d'interroger l'organisation du travail dans ses différentes composantes : charge du travail, définition des tâches, répartition du travail, niveau d'autonomie, conditions du travail collectif, organisation matérielle des espaces et moyens du travail, etc.

Il s'agit en définitive de développer les processus de régulation à différents niveaux pertinents comme les services, les ateliers, les inter-services, les entreprises, etc.. Ils permettront de repérer précocement les situations de tensions excessives dans le travail et de mettre en place des actions individuelles, collectives et organisationnelles. Ces dernières permettront d'une part, la discussion sur ces situations concrètes, et d'autre part, le développement de ressources pour les résoudre.

Des dispositifs de veille en continue seront ensuite à installer notamment au travers de la transcription des RPS dans le Document Unique d'évaluation des risques ainsi qu'au travers de démarches d'évaluation régulière des effets des démarches entreprises.