



Les risques psychosociaux : de l'identification des situations à risque à la mise en place d'une démarche préventive en entreprise



Animation : Elodie Montreuil

11 février 2016



LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX : DE QUOI PARLE-T-ON ?



Quelques données chiffrées...

- Depuis maintenant plus d'une quinzaine d'années, les risques psychosociaux (RPS) constituent un des risques majeurs pour la santé physique et mentale des salariés et le bon fonctionnement des entreprises.
- Des chiffres éloquents :
 - 41% des salariés se sentent stressés, dont 60% des salariés déclarent que cet état de stress est en lien avec la sphère professionnelle (étude qualité de vie au travail ANACT)
 - Entre 1,9 à 3 milliards d'euros (coût minimal de stress au travail en France, INRS)
 - 20 % des personnes en arrêt maladie évoquent un conflit dans le travail (CNAM)
- Un **phénomène en croissance** : l'enquête SUMER révèle bien cet aspect entre 2003 et 2010 concernant toutes les CSP avec une augmentation de la tension au travail (demande psychologique et latitude décisionnelle).
- Une montée du « malaise » dans la sphère professionnelle correspondant à une transformation profonde du travail : développement des nouvelles pratiques managériales, l'individualisation et l'intensification du travail, incertitude quant à l'avenir, etc.
- Un contexte actuel aggravant le besoin incessant d'adaptation des entreprises à la concurrence.



L'intérêt de parler un langage commun

- Beaucoup de confusion autour de la notion de RPS
- Le fait de ne pas parler toujours de la même chose freine l'action sur la prévention des RPS :
 - Renvoi sur un caractère subjectif ou individuel générant un sentiment d'impuissance pour agir
 - Difficultés à se mettre d'accord au niveau de l'établissement
 - Mise en place d'actions quand il est parfois trop tard, c'est-à-dire quand les effets sont déjà avérés sur la santé.
- Nécessité de maîtriser cette notion pour pouvoir repérer les situations problèmes au sein de son établissement et pouvoir agir

Une forte confusion entre les RPS et les troubles psychosociaux



Identifier les RPS comme un risque professionnel



Les obligations réglementaires de l'employeur

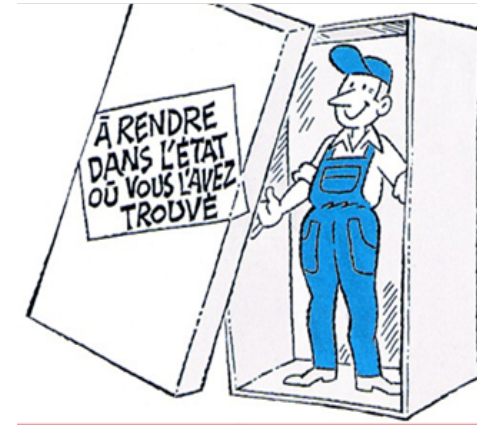
Une inscription **dans les textes généraux en vigueur sur la prévention des risques professionnels** :

Article L4121-1 du code du travail

- L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

Article R4121-1 du code du travail

- L'employeur transcrit et met à jour dans un document unique les résultats de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs à laquelle il procède en application de l'article L. 4121-3. Cette évaluation comporte un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail de l'entreprise ou de l'établissement.



Concernant la question de la responsabilité de l'employeur, **l'évolution de la jurisprudence confirme « l'obligation de résultat » et non plus la seule obligation de moyens.** (faute inexcusable de l'employeur)

- Arrêts « amiante » de 2002 et arrêt « Snecma » de 2008



DANGER

Source potentielle de dommage*

Concrètement

Le Danger → c'est ce qui peut faire 'mal'



RISQUE

Probabilité d'apparition d'un événement indésirable*

RISQUE PROFESSIONNEL

Probabilité d'apparition d'une atteinte à l'intégrité d'un salarié*

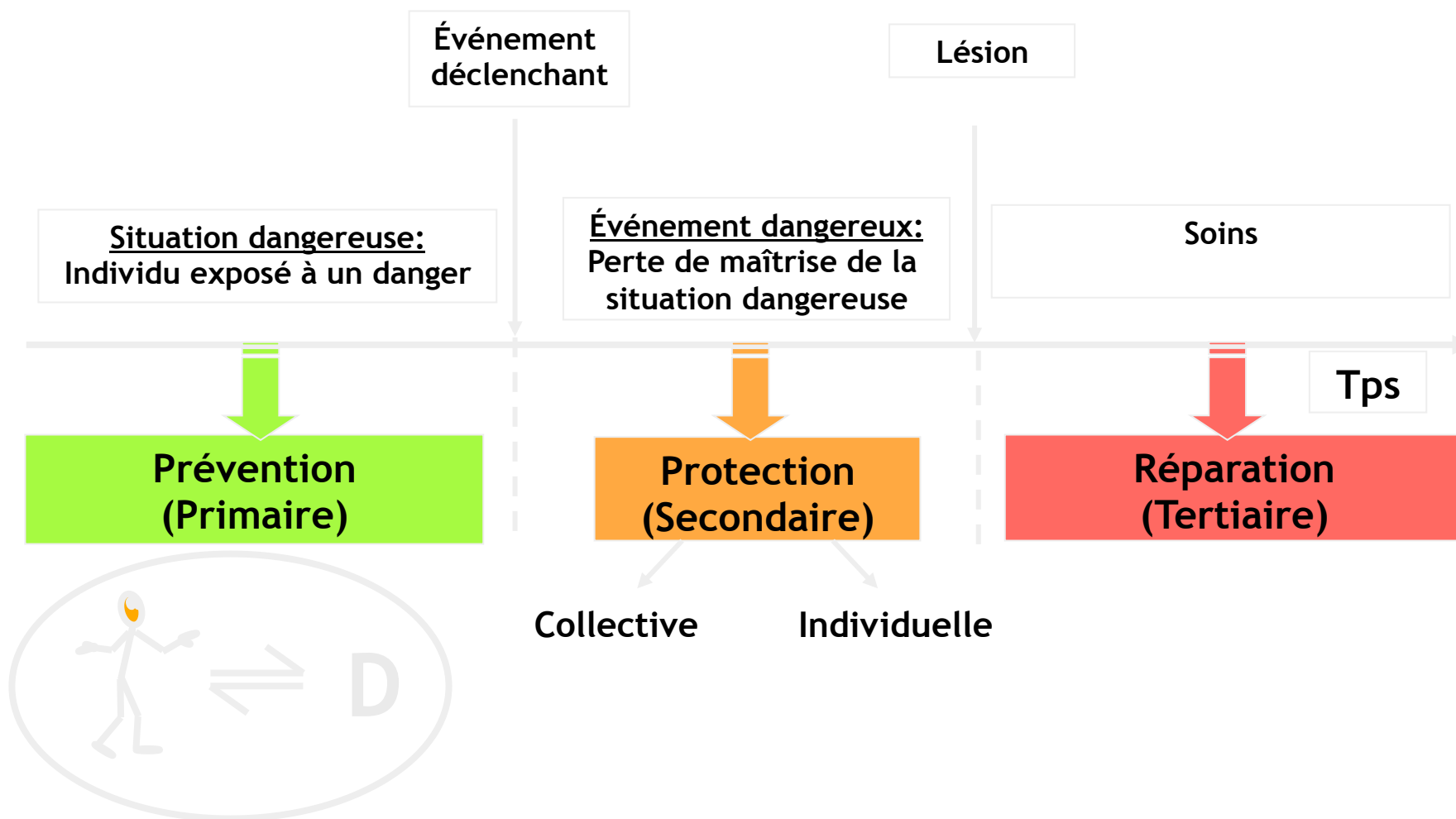


ACCIDENT

Évènement imprévu pouvant porter atteinte à l'intégrité ou à la santé physique ou psychique de l'individu



Modélisation chronologique de l'accident du travail





Les RPS : de quoi parle-t-on ?

- Le terme « risque psychosocial » est employé pour désigner **des situations de travail caractérisées par une organisation, des pratiques relationnelles, des conditions d'emploi potentiellement pathogènes** pour la population de travailleurs présente. L'enjeu n'est plus de savoir quelle est la part qui revient à la vie personnelle ou à l'individu. Il est de prendre conscience des conséquences possibles sur la santé physique, mentale, sociale des configurations professionnelles existantes ou projetées.

« Ce qui fait qu'un risque pour la santé au travail est psychosocial, ce n'est pas sa manifestation, mais son origine : les risques psychosociaux seront définis comme les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental. »

Définition issu du rapport du Collège d'Experts présidé par Michel Gollac

Distinguer les notions de risques et de troubles

- **La notion de risque** renvoie au lien entre l'exposition à des facteurs de risque et des dommages qui peuvent apparaître plus ou moins rapidement. C'est pourquoi l'évaluation des risques ne peut se faire à partir du recensement des dommages, mais doit consister à identifier les facteurs de risque et les modalités d'exposition, notamment l'intensité et la fréquence. La particularité des RPS est qu'ils ont un caractère plurifactoriel : autrement dit l'exposition aux RPS sera réelle si l'agent est exposé à plusieurs facteurs de RPS.
- **Les troubles** sont les conséquences sur la santé faisant suite à une exposition aux risques professionnelle. Les mécanismes physiologiques mis en jeu lorsqu'on doit faire face à une forte exposition aux risques psychosociaux peuvent ainsi avoir des conséquences importantes sur la santé physique et mentale des agents.



IDENTIFIER LES RPS AU SEIN D'UNE ENTREPRISE ET LES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUE PRÉSENTS DANS LES SITUATIONS DE TRAVAIL



L'identification par les symptômes de décompensation et les pathologies en lien avec les RPS

Symptômes de stress physiques, émotionnels et comportementaux

- 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.../...

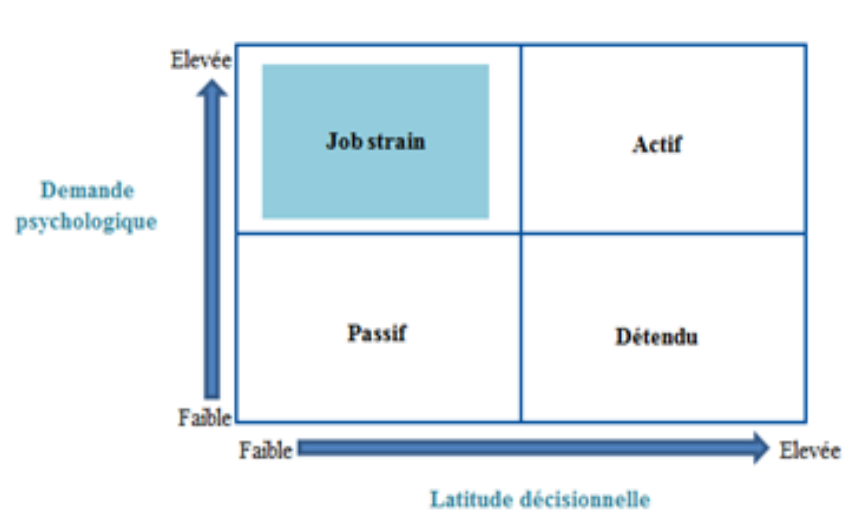
Pathologies diagnostiquées pouvant être en lien avec les risques psychosociaux

- Hypertension
- Coronaropathies
- Diabète
- Troubles lipidiques
- Troubles musculosquelettiques
- Pathologie mentale
- Infections à répétition
- Dermatoses
- Etat de stress post-traumatique
- Etc.../...

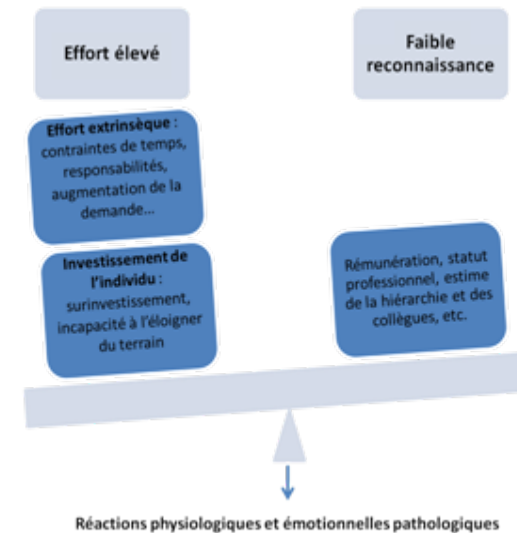


Les modèles explicatifs du stress professionnel

Karasek



Siegrist



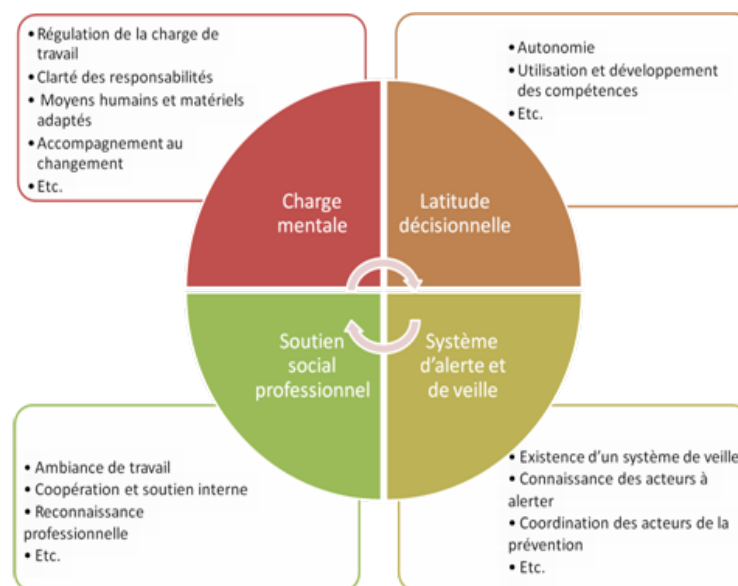
Source : « Prévenir les risques psychosociaux : des outils pour agir sur la pénibilité et préserver la santé au travail » - Dunod 2011

Des modèles intéressants à connaître mais incomplets qui doivent être enrichis par l'expérience de terrain (impacts de la reconnaissance professionnelle, du sens du travail, de la conduite du changement, des modalités d'alerte et de veille).



Utiliser un cadre d'analyse qui permette de se recentrer sur le travail

- L'exposition aux RPS est conditionnée par l'équilibre qui existe au sein d'une organisation entre quatre principales dimensions (facteurs de tension et de régulation)



Source : « Prévenir les risques psychosociaux : des outils pour agir sur la pénibilité et préserver la santé au travail » - Dunod 2014

- La situation exposant le plus aux RPS est celle qui combine à la fois une forte charge mentale, une faible latitude décisionnelle, un faible soutien social et des faibles modalités d'alerte.



Les indicateurs de Gollac

Le rapport du Collège préconise de mettre en place des indicateurs nationaux pour suivre six types de facteurs de risques psychosociaux au travail :

1. L'intensité du travail et le temps de travail,
2. Les exigences émotionnelles,
3. Le manque d'autonomie,
4. La mauvaise qualité des rapports sociaux au travail,
5. La souffrance éthique,
6. L'insécurité de la situation de travail.



Évaluer les facteurs de risques psychosociaux : l'outil RPS-DU

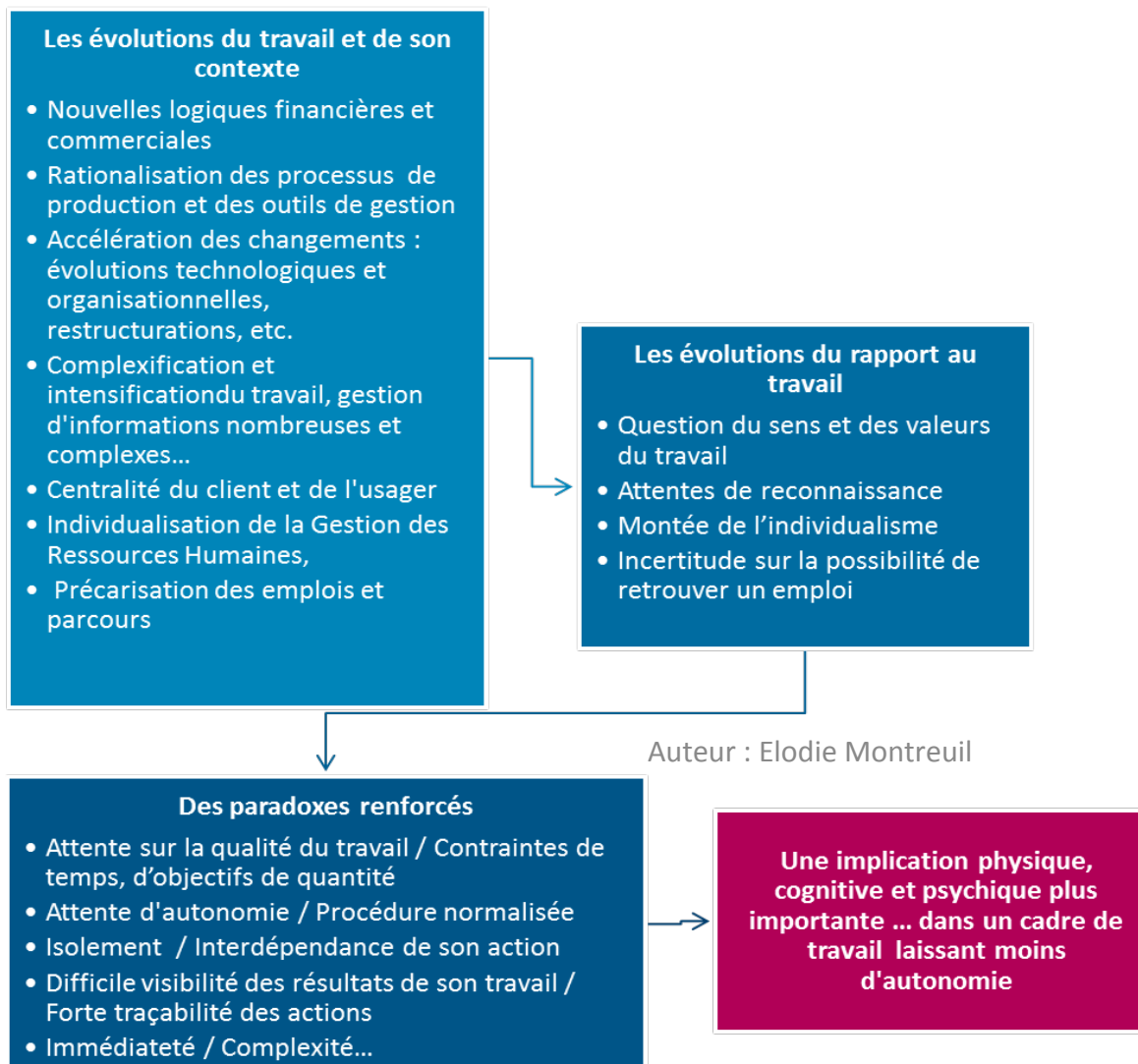
Famille de facteurs de RPS	Niveau d'intensité des facteurs de risque			
	Non concerné ☺	Faible ☹	Modéré ☹	Élevé ☹
Intensité et complexité du travail				
1. Contraintes de rythmes de travail				
2. Niveau de précision des objectifs de travail				
3. Adéquation des objectifs avec les moyens et les responsabilités				
4. Compatibilité des instructions de travail entre elles				
5. Gestion de la polyvalence				
6. Interruption dans le travail				
7. Attention et vigilance dans le travail				
Horaires de travail difficiles				
8. Durée hebdomadaire du travail				
9. Travail en horaires atypiques				
10. Extension de la disponibilité en dehors des horaires de travail				
11. Prévisibilité des horaires de travail et anticipation de leur changement				
12. Conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle				
Exigences émotionnelles				
13. Tensions avec le public				
14. Confrontation à la souffrance d'autrui				
15. Maîtrise des émotions				
Faible autonomie au travail				
16. Autonomie dans la tâche				
17. Autonomie temporelle				
18. Utilisation et développement des compétences				
Rapports sociaux au travail dégradés				
19. Soutien de la part des collègues				
20. Soutien de la part des supérieurs hiérarchiques				
21. Violence interne au travail				
22. Reconnaissance dans le travail				
Conflits de valeurs				
23. Qualité empêchée				
24. Travail inutile				
Insécurité de l'emploi et du travail				
25. Insécurité socio-économique (emploi, salaire, carrière...)				
26. Conduite du changement dans l'entreprise				



L'impact des transformations du monde du travail sur les RPS



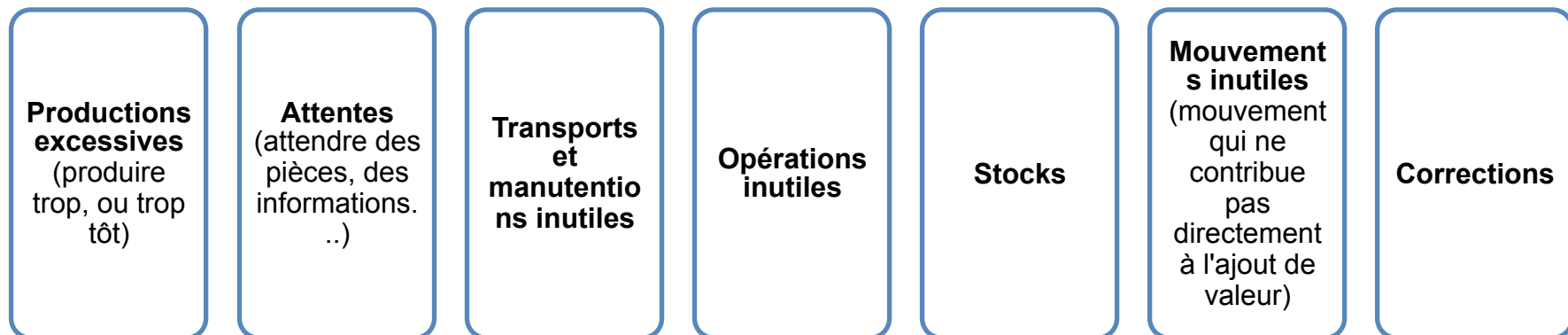
Évolution du contexte socio-économique et du travail





Le cas du Lean Management

- Les principes du LEAN sont basés sur la chasse à 7 principaux gaspillages





Le Lean Management et ses conséquences possibles sur les RPS

Stress et troubles psychologiques selon les formes d'organisation du travail
(% de salariés affectés)

Formes d'organisation du travail	Stress	Anxiété	Problèmes d'insomnie	Irritabilité
Apprenantes	28,5	5,6	8,3	10,2
<i>Lean production</i>	32,6	7,6	11,2	12,5
Tayloriennes	20,8	4,0	7,5	11,6
Structure simple	20,4	4,6	4,8	8,7
Ensemble	27,0	5,7	8,4	10,8

Lire ainsi : 28,5 % des salariés des organisations apprenantes déclarent être atteints de stress.

Légende : Salariés déclarant être affectés par du Stress et des troubles psychologiques, en fonction des formes d'organisation du travail. Source : A. Valeyre pour le Centre d'études de l'emploi, Nov. 2006



La question de la transférabilité de cette organisation du travail issue du Japon

- Une culture et des valeurs spécifiques :
 - le système éducatif qui favorise cette « non spécialité » et cette polyvalence
 - la structure hiérarchique qui favorise la réussite collective.



Une période de changement important pouvant induire une remise en cause des savoirs faire

- **Période de changement qui peut être anxiogène de fait (Rapport HIREs / « Syndrome du survivant »)**
- **Conduite du changement qui peut être insuffisante :**
 - **un manque de compréhension des raisons**
 - **une association qui peut s'avérer pervertie (on demande aux salariés d'être des experts en santé au travail, ex : tableau lean),**
 - **un rythme de changement trop rapide,**
 - **très peu d'analyse de l'impact sur les RPS et d'un plan de prévention associé.**



Un risque de renforcement de l'intensification du travail

- Selon l'enquête européenne sur les conditions de travail, plus de 50% des salariés en Lean Management sont soumis à des délais serrés tout le temps ou presque contre 39% pour les organisations tayloriennes (et 36% en moyenne).
- **Les raisons de cette intensification du travail** (ex : construction automobile):
 - Absence des temps de récupération
 - Faible prise en compte du travail réel
 - Non remplacement des départs à la retraite et/ou plan social



Une diminution des marges de manœuvre des salariés...

- Possibilité de déplacement, d'influer sur les délais, de « choisir » le mode opérationnel qui convient le mieux à l'individu pour la réalisation de ses tâches, etc.
- Remise en cause des savoirs faire précédents.

C'est la question du sens du travail qui est touchée.

- Création de **cercles vicieux très complexes pour les salariés avec des effets négatifs sur la santé.**



Exemple du Lean management : les pistes d'actions possibles pour prévenir les RPS

- **C'est en ayant conscience des risques encourus par l'introduction de ces méthodes et en développant des modalités de mises en œuvre adaptées à chaque organisation qu'un premier pas sera fait vers la prévention.**
- **AXE 1 : Accompagner le changement**
 - Considérer le Lean Management non sur le court-terme mais comme un réel projet à moyen terme
 - Réaliser un diagnostic organisationnel et social en amont du lancement du projet
 - Prendre en compte la culture d'entreprise, les individus, le collectif de compétences, les besoins en formation
 - Associer les instances représentatives du personnel dans la conduite du changement
 - Faire des retours d'expérience, analyser les conséquences à long terme
 - Former les porteurs de projet à la prévention des risques psychosociaux et aux principes d'ergonomie
 - Etc.

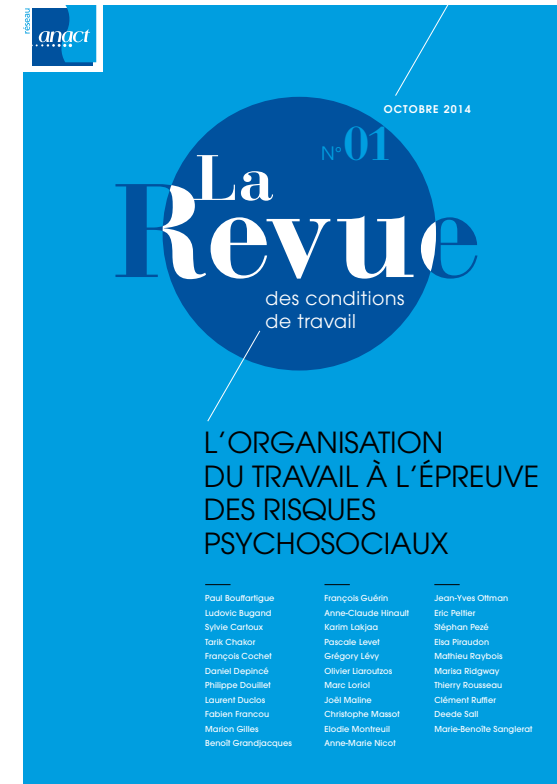
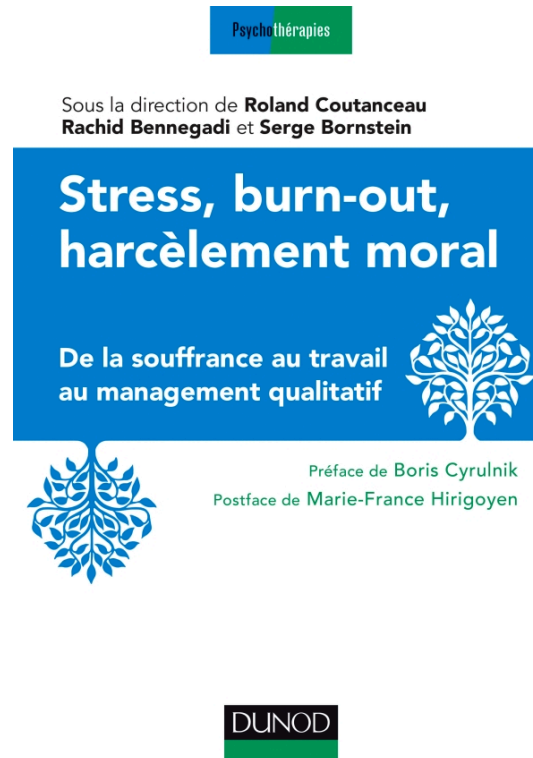
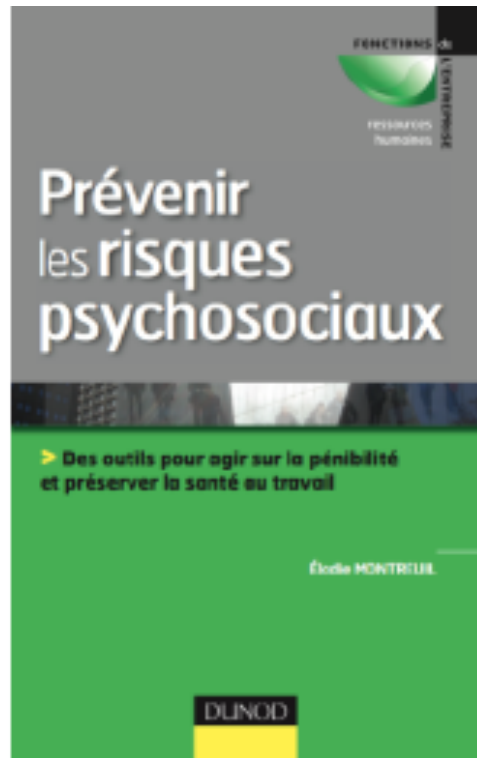


- **AXE 2 : Ne pas faire des gains de productivité la seule variable de suivi**
 - Ne pas fonctionner sous la pression des indicateurs à court terme
 - Associer les salariés à la définition d'indicateurs pertinents et faisant sens pour eux en terme de qualité de travail
 - Réaliser un suivi des indicateurs RPS et de santé au travail
 - Associer le médecin du travail
 - Etc.

- **AXE 3 : Laisser des marges de manœuvre aux salariés :**
 - Interroger les salariés sur les tâches essentielles à la réalisation de leur geste professionnel et à la préservation de leur santé
 - Prendre en compte le travail réel
 - Mettre en place de vraies démarches participatives
 - Laisser aux salariés une latitude décisionnelle dans l'organisation et la réalisation de leur travail
 - Etc.



Pour aller plus loin...



elodie.montreuil@gmail.com