

Risques psychosociaux : diagnostic des situations de travail et Actions de prévention.

Stress et les risques psychosociaux sont aujourd'hui une réalité que les entreprises n'ignorent pas. **Mais reste à savoir comment les détecter et comment les prévenir.**

Contexte réglementaire et fonctionnement de l'entreprise :

Il n'existe pas de réglementation spécifique liée aux risques psychosociaux. Mais de manière générale, **la loi fait obligation à tous les employeurs de préserver la santé et la sécurité de leurs salariés.**

Les risques psychosociaux entrent dans ce cadre.

Ils doivent être repérés et consignés dans le **document unique d'évaluation des risques professionnels** et des mesures de prévention doivent être mise en place comme pour tous les autres risques.

Toutes les entreprises, quelque soit leur secteur d'activité ou leur taille, sont concernés par les risques psychosociaux.

Il n'y a pas de jugement de valeur.

Le travail en lui-même est un système de tensions et de compromis entre les objectifs de l'entreprise et les attentes des salariés.

- Dans une situation sereine, un certain nombre d'éléments viennent équilibrer cette relation : la stabilité des repères dans l'entreprise, la bonne connaissance des attentes et des objectifs, le soutien de la hiérarchie et des collègues, la reconnaissance, un dialogue social qui fonctionne bien...
- Mais la vie de l'entreprise, les changements et les difficultés auxquels elle doit faire face, peuvent remettre en cause à tout moment cet équilibre et créer des tensions entre les exigences des uns et des autres. C'est là qu'apparaissent les risques psychosociaux.

Autrement dit, il s'agit de les traiter **comme tout autre risque professionnel dans l'entreprise**, en s'appuyant sur :

- ✓ Un diagnostic des situations de travail et en mettant en place
- ✓ Des actions de prévention.

Le Document Unique de prévention des risques et son plan d'action associé permettent notamment de construire le dispositif d'alerte dans l'entreprise.

Après la prise de conscience, le passage à l'action.

La question qui se pose : comment passe-t-on réellement à l'action ?

La clé : s'intéresser au fonctionnement de l'entreprise.

Dans tous les cas, la clé de la réussite est la même : cesser de vouloir trouver un coupable unique, rétablir le dialogue dans l'entreprise sans stigmatiser ni la direction, ni l'encadrement, ni les salariés, et surtout s'intéresser aux sources des risques psychosociaux.

La plupart du temps, elles sont à chercher dans le fonctionnement de l'entreprise, par ex :

- ✓ Changements d'organisation fréquents,
- ✓ objectifs subis,
- ✓ urgences répétées,
- ✓ surcharge de travail chronique,
- ✓ déficit de reconnaissance ou encore,
- ✓ manque de moyens pour effectuer son travail...

C'est l'accumulation des sources de tensions qui génère les risques psychosociaux.

Les identifier, c'est pouvoir ensuite repérer les leviers d'amélioration.

Les étapes-clés d'une démarche de prévention

Les grandes lignes de la prévention :

- opter pour une organisation saine,
- utiliser les programmes de gestion individuelle du stress,
- agir sur l'organisation : démarche et acteurs.

1. Déceler les indicateurs d'alerte

La première étape est d'être attentif aux signaux pouvant indiquer des situations de tensions dans le travail :

- augmentation de l'absentéisme (quelles sont les causes ?)
- départs, démissions, turn-over important
- plaintes et mécontentements exprimés auprès des managers ou des collègues
- salariés ne souhaitant plus participer aux projets et aux temps collectifs de l'entreprise
- fatigue et nervosité visibles
- conflits fréquents entre les salariés ou avec la hiérarchie
- addictions aux médicaments ou à l'alcool
- salariés ne prenant pas leurs congés ou leurs RTT...

Parallèlement, il est nécessaire d'interroger les salariés sur leur vécu. Car le "stress" peut aussi passer inaperçu, si l'on ne donne pas l'occasion au personnel de l'exprimer.

2. Repérer l'origine de risques psychosociaux

Pour réussir une démarche de prévention, il faut s'appesantir sur le repérage de l'origine des tensions dans l'entreprise. L'expérience montre qu'elles sont à rechercher dans l'organisation du travail, **sans stigmatisation des uns et des autres.**

Ce repérage s'opère grâce à un travail de diagnostic et de concertation avec les salariés.

On distingue **4 grandes origines de tensions** :

Les origines issues des changements du travail : devoir s'adapter constamment à une nouvelle organisation, subir des rachats, fusions... successifs de l'entreprise, subir des évolutions de son métier (toujours plus de reporting...)

Les origines issues des contraintes du travail : une charge de travail trop importante, recevoir des consignes contradictoires, être tout le temps dans l'urgence, devoir atteindre des objectifs toujours plus élevés avec moins de personnel...

Les origines issues des attentes du salarié : l'impression de ne pas progresser, le sentiment de ne pas être reconnu, faire un travail qu'on n'aime pas, ne pas pouvoir concilier sa vie professionnelle et sa vie familiale...

Les origines issues des relations et des comportements : pas de soutien de la hiérarchie, pas d'entraide avec les collègues, une mise en concurrence des salariés, pas de dialogue ou d'écoute en interne...

Les risques psychosociaux apparaissent quand plusieurs de ces sources de tensions s'accumulent dans l'entreprise et font partie du quotidien professionnel.

3. Mettre en œuvre des actions de prévention

Le plan d'action se situe généralement à plusieurs niveaux. Il vise à réduire l'origine des tensions préalablement détectées et s'appuie aussi sur les ressources déjà utilisées par les salariés pour faire face aux situations difficiles.

Les actions peuvent porter sur :

Le management et l'organisation du travail

- objectifs fixés en concertation avec les salariés et tenant compte des réalités de terrain à gérer
- réorganisation des tâches et de la charge de travail
- meilleure planification du travail et possibilité pour les salariés d'anticiper leurs tâches
- développement du travail d'équipe et l'entraide...

La reconnaissance et l'évolution professionnelle

- reconnaissance des compétences par une évolution vers de nouvelles fonctions, la rémunération ou la prise de responsabilités
- développement de la mobilité interne, perspectives de carrières et d'évolution professionnelle dans l'entreprise
- développement de la formation et la professionnalisation...

La communication et le dialogue

- implication des salariés dans les projets et les évolutions de l'entreprise
- mise en place de groupes de travail et de réunions d'échanges régulières
- communication régulière sur la stratégie de l'entreprise, les nouveaux projets, leur état d'avancée...

Les moyens de travail

- les moyens humains ou temps suffisants pour réaliser le travail, en tenant compte des réalités de terrain et des différents aléas à gérer
- moyens matériels adaptés au travail demandé (informatique, outils...)
- mise en adéquation entre les compétences des salariés et le poste occupé...

Elle renvoie à l'ensemble des risques qui mettent en jeu la santé psychique et mentale des salariés : surcharge de travail, contraintes excessives de temps, perte de repères, difficulté à trouver du sens au travail, conflit de valeurs, manque de reconnaissance, manque de soutien des collègues et de la hiérarchie...

- la **prévention «à la source»** (dite primaire) .

Réduire les contraintes avant l'apparition des premiers symptômes de stress chronique.

- **La prévention corrective** (dite secondaire) : limiter les conséquences sur la santé des personnes présentant déjà des symptômes liés à un état de stress chronique.

Programmes de «gestion individuelle du stress».

- **Prévention dite tertiaire** : Eviter que l'état de santé des personnes en souffrance ne se détériore davantage. Prise en charge urgente d'un point de vue médical et/ou psychologique des personnes (troubles anxio-dépressifs, maladies cardio-vasculaires, etc.) qui ne sont plus en mesure de faire face aux contraintes imposées par leur travail.

Sur le plan individuel, la prise en charge fera appel aux psychothérapies proposées lors de dépressions ou états anxieux sévères.

Sur le plan collectif, il peut s'agir de réunions de débriefing très adaptées et souvent efficaces dans certaines situations de tensions.

Indispensable et premier dans certains cas, ce type de réponse est loin d'être suffisant.

Il doit déboucher sur une réflexion concernant les sources de stress : pourquoi la personne en est-elle arrivée là ? Son état s'explique-t-il seulement par une fragilité personnelle ? D'autres personnes de son entourage professionnel présentent-elles les mêmes difficultés, même moins exacerbées ?

Les actions de prévention sont les seules efficaces sur le long terme.

L'existence de risques psychosociaux dans l'entreprise peut engendrer une diminution des résultats en termes de productivité et de qualité des produits ou services via les répercussions sur la santé et la performance des salariés.

- ❖ **Absentéisme**
- ❖ **Taux de rotation important du personnel (Turn over)**
- ❖ **Diminution de la productivité**
- ❖ **Grèves, mouvements sociaux, procédures judiciaires** (pour harcèlement moral par exemple) ▪ **Actes de malveillance (peu courants) ou de violence au travail**

Les **coûts directs et indirects** d'un mauvais climat de travail peuvent être énormes, non seulement pour l'entreprise, mais également pour toute la société. Il faut, en effet, tenir compte de la prise en charge des victimes de harcèlement par les organismes de Sécurité sociale.

Pour les salariés

Les conséquences d'un stress chronique

- ✚ Troubles du sommeil, de la vigilance, de l'attention : **ils peuvent entraîner une augmentation des risques d'accidents du travail,**
- ✚ Troubles émotionnels,
- ✚ Troubles digestifs : le stress chronique entraîne une hyperactivation de tous les systèmes y compris l'appareil digestif. Au bout de quelques semaines apparaissent des coliques et/ou des gastralgies ... puis s'installent **des pathologies fonctionnelles** telles que des gastrites ou des colopathies.

Le stress entraîne, par ailleurs, des altérations de la santé pouvant devenir **irréversibles** :

- **Hypertension,**
- **Troubles métaboliques,**
- **Problèmes cardio-vasculaires et lipidiques,**
- **TMS** déclarés en maladies professionnelles,
- **Troubles anxio-dépressifs** : chaque année, une partie d'entre eux sont reconnus en maladies professionnelles après examen .
- **Suicide ou tentative de suicide** au travail ou à cause du travail : un tel acte, s'il survient dans l'entreprise est traumatisant pour l'ensemble des salariés et la direction.

Le



Centre de gestion du stress de Grenoble propose des actions de Diagnostic, Document Unique, et mise en place de plans d'action.