



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

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.

4

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 congés maladie, mais aussi les conflits, les plaintes de harcèlement...

Mettre en place une démarche de prévention 2

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, avec 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 : <ul style="list-style-type: none"> - Analyse causale multifactorielle - Analyse des situations dégradées - Segmentation de la population 	Actions sur les capacités individuelles et collectives : <ul style="list-style-type: none"> - Formations préventives - Formations opérationnelles 	Actions sur les effets des risques : <ul style="list-style-type: none"> - Prévention post-traumatique - Prise en charge thérapeutique - Cellule d'écoute

6

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.

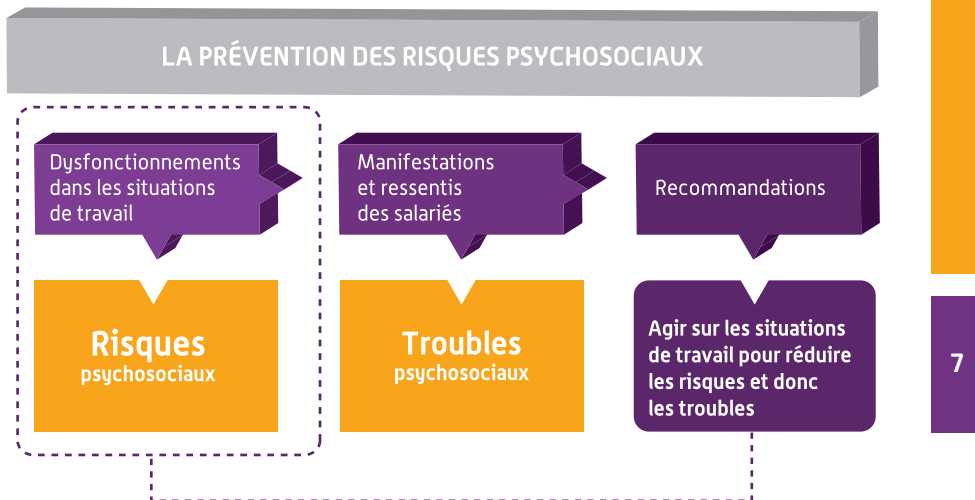
Pour traiter ces risques, il convient donc d'adopter une approche spécifique : partir des salariés, de leur fatigue, de leurs constats, de leur mal-être ou de leur satisfaction au travail.

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 systématique, 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/ 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

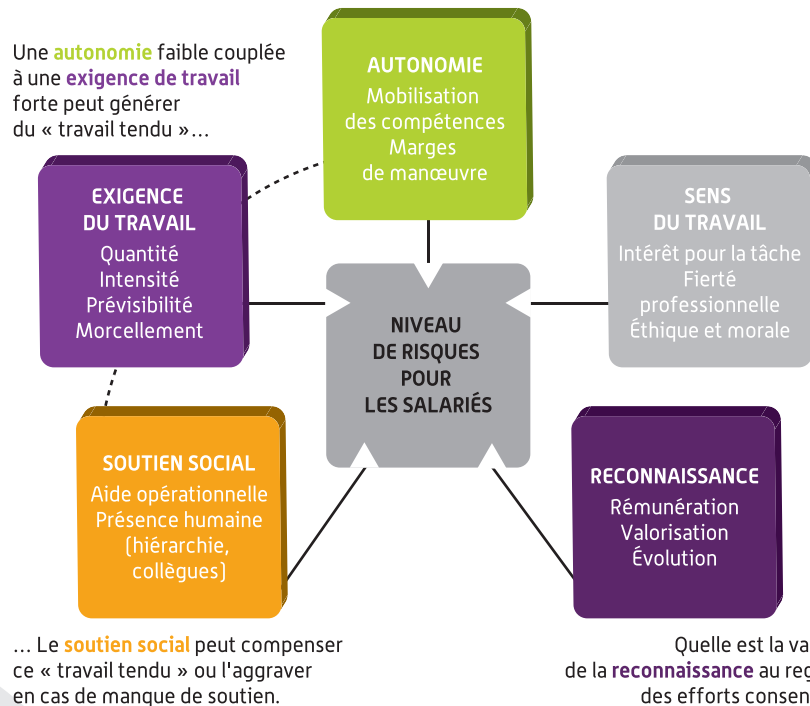
L'analyse des risques psychosociaux s'appuie d'une part sur les modèles de Karasek et de Siegrist, qui ont largement été éprouvés par

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 :



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

9

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.

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.

À QUOI SERT L'ÉVALUATION DES RISQUES ?

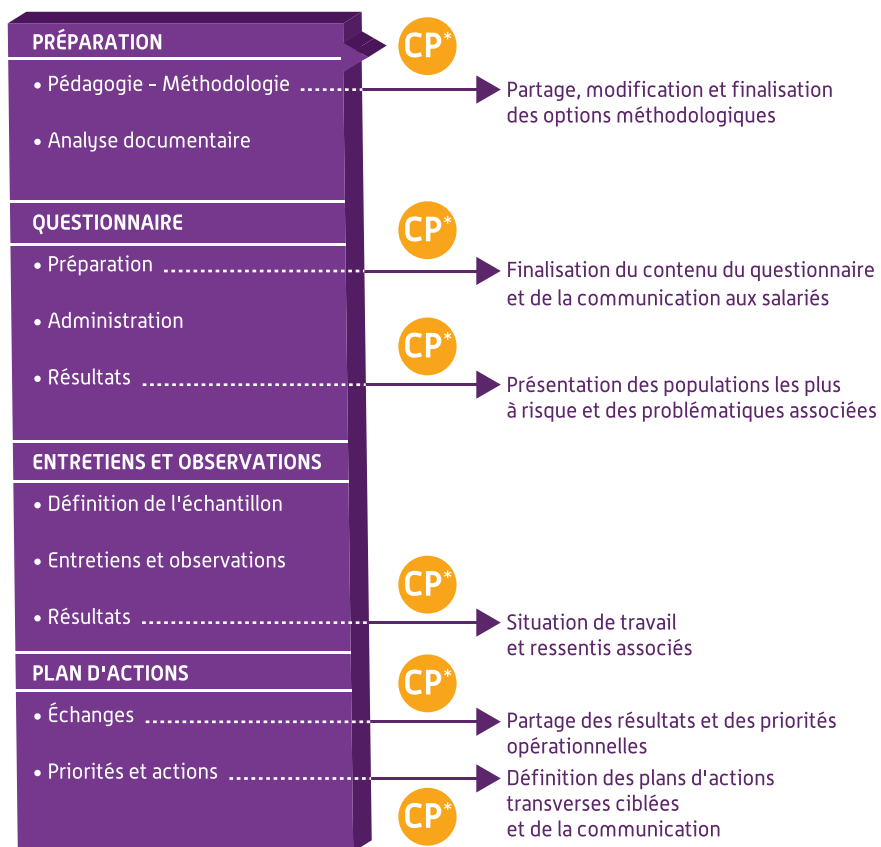
L'évaluation va s'attacher à comprendre ce qui est à l'œuvre dans les conditions de travail, les modalités d'organisation, la reconnaissance hiérarchique, et la façon dont les salariés vivent leur travail.

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 (agrée 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 progresser les 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 1^{er} 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 1^{er} 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 de 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-

du 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

6

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.

