

Les risques psychosociaux dans le cadre professionnel

Compte Rendu

Le stress et les risques psychosociaux sont aujourd'hui reconnus au sein des organisations comme des sujets majeurs de la vie au travail. Au-delà des approches individuelles qui montrent leurs limites, les démarches de prévention centrées sur l'organisation et les conditions de travail ouvrent de nouvelles perspectives, à prendre en compte pour un développement durable.

A ce titre, la Plate-forme 21 a organisé le 13 décembre 2011 à Lempdes, une rencontre sur les risques psychosociaux au travail, avec les interventions de trois de ses adhérents : l'association EIPAS, la DIRECCTE et le Conseil Régional d'Auvergne. Cette séance d'information-débat a réuni 52 personnes.

Sommaire

Sommaire	1	III – Témoignage : La prévention des RPS au sein du Conseil Régional d'Auvergne	13
I – Les risques psychosociaux : définition, enjeux et démarches de prévention	1	Pour aller plus loin	16
II - L'action de l'Etat en Région Auvergne	11		

I – Les risques psychosociaux : définition, enjeux et démarches de prévention

Intervention du Docteur Denise Lanoir, Présidente de l'association EIPAS (Espace Investigation Prévention Accompagnement du Stress)

Diaporama disponible sur le site de la Plate-forme 21 :

[http://www.plate-forme21.fr/IMG/pdf/diaporama_EIPAS - RPS - PF.pdf](http://www.plate-forme21.fr/IMG/pdf/diaporama_EIPAS_-_RPS_-_PF.pdf)

1. DEFINITION ET OBLIGATIONS REGLEMENTAIRES

- **Définition des risques psychosociaux :**

Ce sont les **risques professionnels** qui mettent en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des salariés, à l'interface de l'individu [psycho] et de sa situation de travail [sociaux] :

- le stress
- les agressions verbales
- les agressions physiques
- les harcèlements moral ou sexuel

- **Obligations réglementaires :**

- L'employeur porte la **responsabilité** de **protéger la santé physique et mentale des travailleurs** (Loi du 31 décembre 1991).

- L'employeur a pour obligations (Article L4121 du code du travail) :

- Eviter les risques
- Evaluer les risques qui ne peuvent pas être évités
- Combattre les risques à la source
- Adapter le travail à l'homme.

L'obligation de prévention comprend des actions de prévention des risques, l'information et les formations, l'organisation et des moyens adaptés, enfin de tenir compte du changement.

- Les RPS doivent être intégrés dans le **Document Unique** (Décret 5/11/01).

- L'arrêté du 23 avril 2009 a rendu obligatoires les dispositions de l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail du 2 juillet 2008 ; il exige une prévention efficace, l'information et la formation, la promotion de bonnes pratiques (dialogue) et l'équilibre entre vies professionnelle et personnelle.

- **Le harcèlement moral**

Le harcèlement moral est un ensemble d'agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de **porter atteinte aux droits du salarié et à sa dignité, d'altérer sa santé** physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel (*article L. 1152-1 du code du travail*).

Le harcèlement moral est un **délit** (loi du 17 janvier 2002). L'employeur doit prendre toutes les dispositions nécessaires en vue de **prévenir** les agissements de harcèlement moral (*code du travail Article L1152-4*). Il a une obligation de **sécurité de résultat** en matière de santé physique et mentale de ses salariés (*jurisprudence du 3 fev 2010*), comprenant :

- une obligation de prévention (sensibilisation, formation, procédure d'alerte)
- la sanction des auteurs de harcèlement et de violence au travail
- l'accompagnement des victimes

(*Accord du 26/03/10 sur le harcèlement et la violence au travail qui transpose l'accord européen du 26/04/07*).

2. LES FACTEURS DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX



- La **cohérence** intègre plusieurs éléments pour favoriser le bien-être au travail du salarié, notamment:

- une fonction ajustée aux compétences
- la définition de poste, des consignes claires, une transparence
- des moyens appropriés
- une autonomie appropriée
- sa consultation et la prise en compte de ses propositions
- une reconnaissance appropriée

- L'**équité** entre les salariés doit s'appliquer dans l'organisation et les conditions de travail : la répartition des tâches, les moyens mis à disposition, les horaires, les avantages, les formations, l'évaluation, les évolutions de carrière, la reconnaissance et dans la rémunération.

- La **reconnaissance** se doit d'être juste et sincère ; si elle est identique envers chacun des salariés, elle n'a pas de valeur. Même si les résultats ne sont pas satisfaisants, la reconnaissance de l'investissement du salarié est d'autant plus importante. La reconnaissance est attendue dans la relation hiérarchique de la part de son responsable, mais elle est tout autant nécessaire pour l'encadrant de la part de son équipe, ainsi qu'entre collègues de même statut.

- La **qualité des relations** au travail dépend :
 - du respect entre travailleurs (les règles de courtoisie)
 - de la possibilité de s'exprimer, l'écoute et la participation
 - de la confiance
 - des échanges sincères et de la bienveillance
 - de la cohésion d'équipe.

• Le **sens** du travail représente le lien de cohérence entre les valeurs personnelles du salarié et celles de son travail. Le sens donné à leur travail par les salariés est donc propre à chacun. Si son travail perd son sens, le salarié perdra sa motivation.

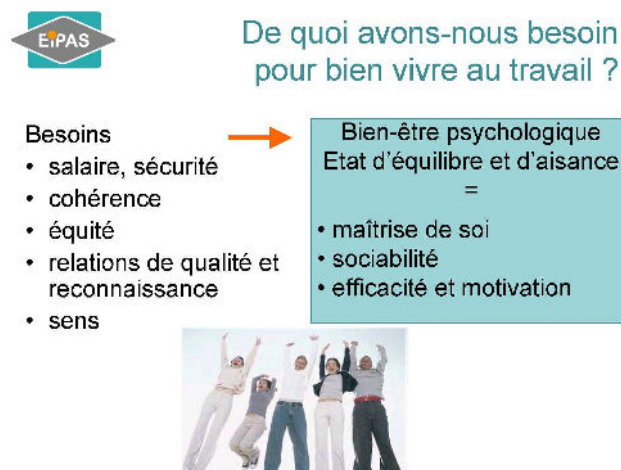
Ce besoin de sens comprend les aspects suivants :

- l'utilité sociale, la qualité du travail
- l'autonomie, la responsabilité partagée
- les occasions d'apprentissages et de développement
- l'honnêteté, la transparence des décisions, le climat de confiance.

Ainsi le **management** est difficile, car il doit intégrer toutes ces conditions du bien-être au travail :



En conclusion, pour une structure professionnelle, **assurer le bien-être de ses salariés est gage d'une meilleure efficacité.**



La liste des facteurs des risques psychosociaux et des causes de souffrance au travail est très longue ; elles peuvent être regroupées en 4 catégories :



Les facteurs des Risques psychosociaux

1. Exigences du travail et organisation
2. Prise en compte des valeurs et attentes des salariés
3. Management et relations de travail
4. Changements

- Les exigences du travail et son organisation recouvrent entre autres :
 - la charge de travail, l'exigence au travail en matière de qualité et de délais, la vigilance et la concentration
 - la définition des tâches, les fiches de poste
 - l'adéquation travail/ressources
 - la latitude décisionnelle, le contrôle, l'autonomie
 - la clarté des consignes, les injonctions cohérentes.
- La prise en compte des valeurs et attentes des salariés intègre notamment :
 - les contradictions entre exigences du travail (rendement, objectifs) et la qualité du travail, les conflits d'éthique
 - la conciliation des vies professionnelle/privée, les lieux et les temps de pause
 - le développement des compétences et la progression professionnelle
 - la rémunération en accord avec les qualifications et les responsabilités.
- La qualité du management et des relations au travail s'articulent autour du respect, de l'équité et de la clarté ; elles dépendent notamment de :
 - la qualité de la délégation, la confiance
 - la qualité de la communication verticale
 - la justice organisationnelle, l'équité
 - la consultation des salariés et la prise en compte de leurs propositions
 - la reconnaissance du travail (investissement et résultats)
 - la qualité de l'accueil des nouveaux arrivants
 - l'accompagnement du retour au travail après absence prolongée
- Tout changement dans l'entreprise nécessite une information générale sur l'entreprise et un accompagnement des changements auprès de tous les salariés, d'autant plus lors de restructurations causant l'insécurité des emplois.

3. LES CONSEQUENCES DES RPS

- **La réaction de stress**
 1. En cas de stress, les individus développent une réaction d'adaptation : Un salarié auquel on demande plus de résultats, de meilleure qualité, dans des délais plus courts est capable de faire face s'il dispose des ressources appropriées : moyens, autonomie, reconnaissance.
 2. En cas de stress aigu (encore plus de résultats, de meilleure qualité, dans des délais encore plus courts), le salarié peut fournir des efforts pendant un certain temps tant qu'il a toujours les ressources nécessaires.
 3. Dans le cas d'accumulation de facteurs stressants et de déséquilibre entre les ressources disponibles et

les contraintes imposées, si le salarié n'a pas le temps de se ressourcer entre deux périodes de stress, il ne peut faire face : un stress chronique s'installe.

Définition de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail :

*Le 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 ».*

- **Les impacts sur la santé**

1. La **réponse d'urgence** : naturellement, l'homme développe une réaction de stress face à la menace.

L'homme préhistorique réagit face à l'ennemi par une attitude de fuite ou de combat ; la sécrétion d'adrénaline lui permet alors de préparer son cerveau et son corps à fournir un effort important : hausse de la vigilance, de la fréquence cardiaque, de la pression artérielle, de l'oxygénation des muscles.

2. La **réponse adaptative** : face à une menace qui perdure, la sécrétion de cortisol (sucre) prépare le corps à fournir un effort prolongé : la hausse de sucre dans le sang s'ajoute aux changements physiologiques liés à la réaction d'urgence.

Face à un stress d'ordre psychologique, le cerveau et le corps réagissent de la même manière, induisant les mêmes réactions du corps : hausse de la fréquence cardiaque, hausse de la pression artérielle, hausse de l'oxygénation des muscles, hausse du taux de sucre dans le sang, hausse de l'apport énergétique aux muscles, baisse de l'oxygénation du système digestif.

Ces perturbations du métabolisme dans la durée impactent **la santé du travailleur** :

- troubles du sommeil, dépression
- douleurs articulaires et musculaires
- hypertension artérielle
- syndrome métabolique, diabète
- fatigue
- troubles digestifs
- troubles cardiaques, hausse du cholestérol, athérosclérose
- troubles de l'immunité.

Le stress impacte également sur le **comportement** :

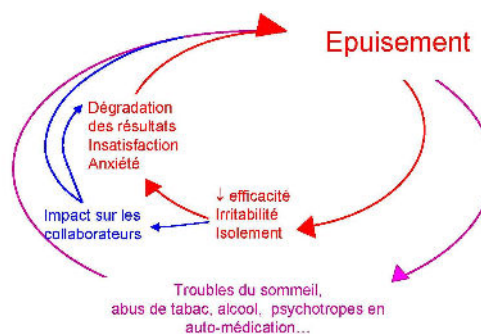
- troubles de la concentration
- troubles de mémoire
- difficultés à prendre des initiatives ou des décisions
- précipitation
- agressivité
- inhibition
- troubles relationnels, isolement
- modification des conduites alimentaires
- consommation de psychotropes

Ces troubles impactent à leur tour sur les collaborateurs : malentendus, consignes contradictoires, conflits, incompréhensions, doutes, baisse d'efficacité de la personne stressée et perte de l'efficacité collective.

Les facteurs de stress deviennent toxiques pour la santé si :

- ils durent
- ils sont nombreux, s'ils s'accumulent
- ils sont subis
- ils n'ont pas de sens (exemple : lors d'un changement de poste)

3. Si la situation de stress se prolonge, le rétrocontrôle perd de son efficacité et le système d'adaptation et suractivé : l'organisme s'**épuise**. Cet épuisement entraîne une fatigue chronique physique et émotionnelle, un sentiment d'efficacité, une démotivation et un sentiment d'échec. L'épuisement est un cercle vicieux difficile à stopper.



Le stress chronique a des **conséquences collectives** pouvant impacter la « santé de l'entreprise » : perte d'efficacité individuelle et collective, fonctionnement collectif dégradé, tensions et conflits, accidents, absentéisme ou turnover entraînant une surcharge de travail, et donc des facteurs de stress supplémentaires...

4. LA PREVENTION DES RPS

Pour mener toute démarche de prévention, quatre conditions sont indispensables :

- **faire apparaître ce qui fonctionne déjà bien et ce qui peut-être amélioré**
- **faire participer** tous les salariés ; cela permet de consolider la démarche
- maintenir la démarche dans la **durée**
- **agir** ; si le dialogue n'aboutit à aucune action d'amélioration, les travailleurs sont déçus et la démarche ajoute de la souffrance.

Une démarche de prévention suit cinq étapes :

1. Monter un groupe de travail
2. Surveiller les indicateurs
3. Enquêter pour évaluer les RPS
4. Choisir les actions d'amélioration
5. Agir

- **Monter un groupe de travail**

Une démarche de prévention nécessite l'engagement des employés et des employeurs. Le groupe de travail doit au moins associer la direction, les ressources humaines, le responsable sécurité santé, les représentants de la santé au travail, le CHSCT (Comité Hygiène, Santé et Conditions de travail).

- **Surveiller les indicateurs**

Les indicateurs à prendre en compte sont :

- les plaintes individuelles et collectives (mal-être, tensions, difficultés à faire face aux exigences du travail...)
- les indicateurs liés au fonctionnement de l'entreprise (absentéisme, turnover, communication, formations...)
- les indicateurs en santé et sécurité (accidents du travail, visites spontanées, pathologies liées au stress).

- **Enquêter pour évaluer les RPS**

Pour évaluer, plusieurs méthodes existent : questionnaires, entretiens individuels ou collectifs, cartographie des pratiques...

La méthode choisie et ses modalités doivent être expliquées aux personnes concernées, afin de ne pas créer d'incompréhensions et d'anxiété.

La **cartographie des pratiques** est une méthode simple et rapide. Elle consiste à recenser les pratiques dans chaque unité de travail et à proposer des actions d'amélioration.

Elle présente plusieurs intérêts :

- Elle permet à tous de connaître les pratiques existantes
- Elle stimule l'action en montrant qu'il ne s'agit pas de partir de zéro
- Elle fait apparaître ce qui fonctionne déjà bien et ce qui peut être amélioré
- Elle évite de développer à nouveau ce qui existe déjà.



Cartographie des pratiques

Recenser les pratiques dans chaque unité de travail

Facteur de risque	Objectif	Pratiques
-------------------	----------	-----------

Les pratiques de management du responsable

Charge de travail	Définition des tâches Veille à l'ajustement tâches-ressources, régulation Veille à une répartition équitable	Fiches de poste...
Communication	Communication claire et précise sur les tâches (objectifs, moyens...)	Réunions de service tous les vendredi matin
...		

Les pratiques de travail des salariés

Charge de travail	Entraide	Proposition d'aide en cas de surcharge de travail
Communication	Information	Rétention d'information par certains salariés
...		

Quelques points de vigilance ne doivent pas être perdus de vue :

- Communiquer auprès des managers en amont. Il s'agit de faire le point de ce qui va bien et de ce qui pourrait être amélioré en termes de pratiques managériales et salariales
- Réaliser simultanément l'enquête de pratiques du manager et des salariés
- Ne pas oublier de prendre note de ce qui se passe bien et ne pose pas de problème (même si ce bon fonctionnement est spontané et n'est pas le résultat pas d'une pratique spécifique intentionnelle. C'est généralement le signe d'une bonne cohésion d'équipe)
- Mener l'enquête avec bienveillance, ne pas juger
- Valider auprès d'autres salariés.

Les **enquêtes** peuvent être réalisées en interne ou avec un intervenant extérieur. Le recueil des données peut être fait par entretiens ou questionnaires (Karasek, Siegrist, woocq...). Le questionnaire aide à repérer un problème mais il reste souvent insuffisant pour l'expliquer. Les entretiens individuels ou collectifs sont efficaces s'ils sont bien menés, ils peuvent permettre de consolider les données recueillies par questionnaires ou par la cartographie des pratiques. Il est préférable qu'une personne extérieure mène certains entretiens. Le déroulement de l'enquête doit être expliqué au sein de l'entreprise (méthode, unités de travail concernées, tirage au sort des entretiens / anonymat et confidentialité / mesures d'amélioration...).

• Choisir des actions d'amélioration

Tout ne peut être traité et résolu d'emblée, il s'agit de mener une action continue s'inscrivant dans la durée. Il faut y aller pas à pas : choisir quelques actions d'amélioration et fixer des échéances pour chacune, suivre puis évaluer :

1. **Définition des priorités** : nombre de salariés concernés, quels impacts attendus, l'existence de solutions, la possibilité d'éliminer le problème à la source
2. Mettre en place un nombre limité d'action, avec **bon sens et simplicité**.
3. **Concerter et communiquer**
4. Suivre et **évaluer**

Les actions de prévention peuvent concerner :

- l'organisation du travail (ex : mieux répartir la charge de travail, mieux définir les fonctions)
- les relations au travail (ex : améliorer le système de reconnaissance, améliorer l'équité, encourager la cohésion d'équipe)
- les valeurs et les attentes des salariés (ex : mieux informer, mieux prendre en compte les propositions)
- un changement (ex : anticiper, expliquer et accompagner un déménagement ou une restructuration)

Une bibliothèque d'actions existe sur le site « travailler mieux » de la Direction Générale du Travail :

<http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Stress-les-risques-psychosociaux.html>

- **Agir**

Evaluer les RPS sans améliorer peut coûter très cher : un diagnostic non suivi de mesures d'amélioration crée une déception forte, donc une dégradation de la confiance et une augmentation des RPS !

- **Quelques outils supplémentaires**

Rappeler les limites des comportements acceptables :

Les comportements contraires à l'intérêt collectif génèrent de la souffrance et ne sont pas acceptables dans le monde du travail.

Exemples :

- comportements irrespectueux (moqueries, paroles blessantes...)
- critiques répétées, blessantes, non constructives
- comportements d'opposition systématique, provocations dans le but de susciter un conflit
- manque de sincérité, comportements de manipulation...



Critique constructive

Critique contraire à l'intérêt collectif	Critique constructive
Critiques répétées sans en avoir vérifié le fondement	Fondée et précise
Critique émise dans l'intention de détruire ou de blesser	Exprimée avec respect
Critique émise en dehors de toute situation de concertation constructive	Dans l'intention de construire
	Dans des circonstances qui permettent la recherche de solutions d'amélioration

Adopter un comportement assertif :

Un comportement assertif est un comportement de respect mutuel : se respecter + respecter l'autre (ni passif ni agressif). Il ne génère ni frustration ni stress, il inspire le respect et permet de mieux se faire comprendre.

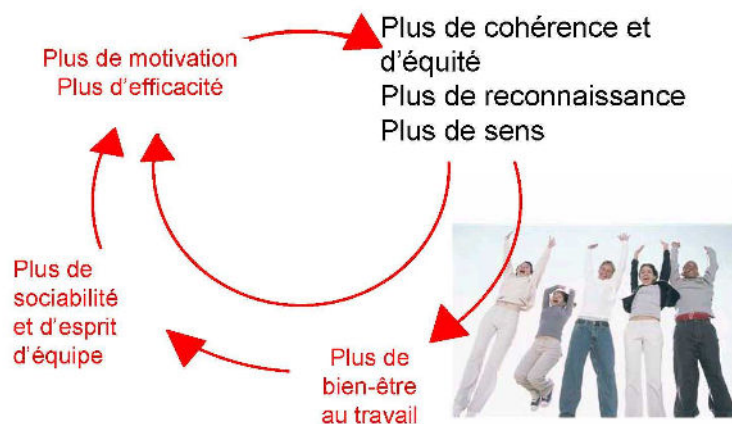
Exemples :

- communication non verbale : calme, attitude expressive et adaptée
- savoir exprimer clairement mais fermement les demandes
- savoir dire non ou exprimer un désaccord sans agressivité
- savoir écouter l'autre
- être empathique (comprendre la réalité de l'autre)
- respecter les règles de courtoisie.

Conclusion



Le bien-être au travail :
une valeur ajoutée pour l'entreprise



5. L'ASSOCIATION EIPAS

L'EIPAS accompagne toute démarche d'expertise et de prévention du stress :

- accompagnement individuel
- au service des entreprises : évaluation des RPS, sensibilisations, formations intra-entreprises, accompagnements collectifs
- les formations
- la sensibilisation du grand public

Pour en savoir plus sur l'association : <http://www.eipas.org/>

6. ECHANGES

Bernard Fricaud (OTI) : L'assertivité est un beau concept gagnant/gagnant avec les salariés, permettant d'instaurer le respect sans agressivité. Mais ce type de comportement est possible quand l'équipe de collaborateurs a un certain degré d'écoute, ce qui n'est pas donné à tous...

Denise Lanoir (EIPAS) : C'est une décision personnelle qu'on ne peut imposer aux autres. Si on en prend l'habitude, il est plus facile de s'exprimer et de se faire respecter. Adopter l'assertivité est difficile, mais cela mérite d'essayer car cela facilite les relations et c'est une attitude contagieuse.

Il existe plusieurs réponses à des difficultés au travail et il n'existe pas de solution définitive, c'est un travail permanent à mener. L'assertivité est une des réponses.

Elie Fayette (Plate-forme 21) : Existe-t-il un accompagnement des collectivités ? Sous quelles formes ? Cet accompagnement vise-t-il uniquement les relations verticales ou également entre services ?

Denise Lanoir (EIPAS) : Il existe des services ressources pour les collectivités. L'association EIPAS monte des formations d'évaluation des RPS dans les collectivités et les administrations.

Samuel Plateau (Psychologue du travail au CG 03) : Au Conseil Général de l'Allier, on a mis en place une démarche d'évaluation des RPS qui est une usine à gaz. Il est difficile de pénétrer le monde du travail réel, on se retrouve dans des situations d'évaluation qui sont des impasses car il n'y a pas de communication en transversalité et c'est court-circuité par la hiérarchie.

Denise Lanoir (EIPAS) : Les démarches de prévention doivent être menées dans la simplicité, la proximité, le respect et le bon sens. Les RPS doivent être pensés de manière globale et analysés au niveau de chaque unité de travail.

Dominique Vertu (DRAC Auvergne) : La communication électronique est un moyen de communication très utilisé mais la profusion des messages génère un stress plus qu'elle n'est rassurante. Comment communiquer, à quel degré ?

Un document réalisé par l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) : « Pour un meilleur usage de la messagerie électronique dans les entreprises » (octobre 2011) est disponible sur leur site <http://www.orse.org/> ainsi que sur celui de la Plate-forme 21 :

http://www.plate-forme21.fr/IMG/pdf/charte_utilisation_TIC_email_responsable.pdf

Myrtille Ferré (Plate-forme 21) : Le coût du stress a-t-il été chiffré ?

Denise Lanoir (EIPAS) : Il a été évalué. L'estimation faite du coût des impacts du stress sur la santé est estimée de 2 à 5 % du PIB.

Participant souhaitant garder l'anonymat : Peut-on être sincère quand on est dans une entreprise ? Peut-on tout dire au travail ? On parle des RPS en France depuis 15 ans environ, notamment depuis le livre de Christophe Dejours « Souffrance en France », paru en 1998. A mon sens, sur le lieu de travail, il y a un rapport inégalitaire entre l'employeur et l'employé. On occulte le rapport de domination dans le contrat de travail, rapport de force décrit dans le code du travail. Nous ne sommes pas dans un monde de « Bisounours », la souffrance s'inscrit dans ce contexte.

Consultante : Les évaluations des RPS respectent une charte de déontologie (anonymat, respect...) qui reste essentielle pour mener des enquêtes. Il existe bien un rapport de domination mais aussi une vraie sincérité de l'entreprise qui demande à une structure extérieure de réaliser cette évaluation.

Myrtille Ferré (Plate-forme 21) : Pour les TPE, les associations, les petites collectivités (moins de 10 salariés), qui s'en occupe, qui anticipe ?

Denise Lanoir (EIPAS) : Si le responsable est vigilant, ils existent de bonnes habitudes et des attitudes saines peuvent résoudre les conflits. L'association EIPAS propose des accompagnements aux TPE en difficulté, comme aux PME.

Caroline Fouquet-Maillet (consultante Ingé compétences) : Vous dites inscrire les actions dans la durée mais comment fait-on ?

Denise Lanoir (EIPAS) : L'objectif est de donner les moyens à l'entreprise de veiller et d'agir dans la durée. L'accompagnant doit aider cette mise en place du suivi, dans l'objectif de rendre l'entreprise autonome.

Emmanuelle Brown (secrétaire CE et déléguée syndicale) : Je négocie sur la pénibilité. Mon employeur ne prend pas en compte les RPS dans les éléments de pénibilité. Je suis élue depuis un an et ce mandat a des conséquences sur ma vie privée et professionnelle. Ce qui compte, c'est de persévérer, de se battre et d'être patient, car les choses vont très lentement.

Georgette Dollat (Elue à Lempdes, infirmière retraitée) : Dans les hôpitaux, il existe une grande souffrance au travail, tant par le métier que par l'encadrement. Ce qui est important, c'est de respecter les personnes qu'on soit en haut ou en bas de l'échelle, et de se rendre compte de ce que chacun peut fournir. Ne pas habituer les gens à vouloir être les premiers et marcher sur les pieds des autres. Le respect est le point essentiel pour que tout fonctionne mieux.

II - L'action de l'Etat en Région Auvergne

Intervention de Vanessa Donneaud, Inspectrice du travail à la DIRECCTE Auvergne

Diaporama disponible sur le site de la Plate-forme 21 :

[http://www.plate-forme21.fr/IMG/pdf/diaporama_DIRECCTE - RPS - PF.pdf](http://www.plate-forme21.fr/IMG/pdf/diaporama_DIRECCTE_-_RPS_-_PF.pdf)

1. ETAT DES LIEUX NATIONAL

En 2008, un collège d'expertise a été créé, dont la mission consiste à effectuer un suivi statistique des risques psychosociaux. Dans son rapport intermédiaire d'octobre 2009, le collège a défini un ensemble d'indicateurs. Puis, dans son rapport final d'avril 2011, il a confirmé la pertinence d'un suivi statistique et des critères définis mais alarmé sur le déficit de données. Cependant, un état des lieux exhaustif des RPS est très difficile à élaborer. Un suivi statistique complet s'avère nécessaire, à articuler avec l'enquête sur les conditions de travail.

L'analyse réalisée s'articule autour de six dimensions :

- l'intensité du travail et le temps de travail (urgence, intensité, diversité...)
- les exigences émotionnelles (par exemple, les relations avec un public)
- l'autonomie
- les rapports sociaux au travail
- les conflits de valeur
- l'insécurité de la situation de travail

En croisant différentes enquêtes, les constats suivants ont pu être dressés :

- 37 % des salariés déclarent éprouver souvent du stress au travail
- plus d'un travailleur sur deux travaille dans l'urgence
- plus d'un travailleur sur trois reçoit des ordres ou indications contradictoires
- un tiers des travailleurs déclare vivre des situations de tension dans ses rapports avec ses collègues ou sa hiérarchie
- 20 % des arrêts de travail de 2 à 4 mois sont liés au stress.

2. LES RPS EN AUVERGNE

• Etat des lieux

Il n'existe pas d'état des lieux régional. Des éléments de constats remontent de la part des professionnels :

- augmentation des sollicitations concernant les problèmes de stress au travail
- augmentation du nombre d'enquêtes en la matière effectuées par les agents de contrôle
- un suicide et plusieurs tentatives de suicide en 2010 et deux suicides en 2011

• Plan Régional Santé au Travail

En Auvergne, une politique active de prévention des RPS est menée : un Plan Régional de Santé au Travail a été élaboré collectivement par les différents acteurs de la santé au travail (CARSAT, DIRECCTE, services de la santé au travail, partenaires sociaux...). Le Plan considère les RPS comme un enjeu majeur de la santé au travail par leurs conséquences sur la santé physique et mentale des salariés.

Plusieurs actions en découlant sont mises en place :

- actions de sensibilisation des entreprises, notamment par le développement des compétences en RPS dans les entreprises
- inciter les entreprises à intégrer une démarche d'évaluation des RPS, notamment par l'information sur la démarche d'évaluation des risques intégrant le risque psychosocial
- constituer un réseau de personnes qualifiées (un réseau de consultants est en cours)

- assurer une formation en entreprise sur la thématique des RPS (5 organismes de formations sont habilités en Auvergne)
- inciter l'encadrement de proximité dans son management à prendre en compte les conditions de travail
- accompagner les salariés en souffrance, notamment grâce à l'élaboration d'un document orientant les salariés vers les institutions appropriées
- élaborer un guide de bonnes pratiques

3. LE CADRE D'INTERVENTION DE L'INSPECTION DU TRAVAIL

- **Le cadre de sa mission**

L'inspection du travail est responsable de l'application des dispositions du code du travail. Elle considère la santé mentale et la santé physique sur le même plan et a un rôle direct dans la prévention des RPS.

Le cadre légal de l'inspection du travail lui attribue :

- le droit d'entrée et de visite dans les locaux de travail
- le droit de se faire présenter tout document obligatoire
- le droit d'interroger l'employeur et le personnel
- la libre décision des suites à donner

Le cadre déontologique lui impose :

- une obligation de confidentialité des plaintes : la source de toute plainte doit rester confidentielle
- de recueillir l'acceptation du salarié pour la diffusion de son témoignage ; la confidentialité du témoignage n'est pas obligatoire
- d'éviter de porter préjudice aux salariés entendus.

- **Le déroulement d'une enquête**

La décision d'engager une enquête dépend de :

- l'origine de l'information qui doit être multiple
- la nécessité de la mener dans certains cas (saisine du procureur ou d'un suicide au travail...)
- l'appréciation par l'agent suite à un travail exploratoire préalable.

Une fois la décision prise, il faut définir une stratégie d'enquête ; l'intervention sera différente si l'employeur est au courant ou non du problème et selon la possibilité de faire état de la plainte ou non. Afin de préparer l'enquête, le dossier de l'entreprise est consulté. Elle peut être menée au bureau ou dans l'entreprise, ce qui est le cas le plus fréquent, et être menée seul ou à plusieurs.

L'objectif de l'enquête est de recueillir des éléments pour établir la matérialité des faits ; elle doit donc réunir des pièces matérielles concernant le salarié, des éléments de constats du climat social dans l'entreprise, et des témoignages.

- **Les suites possibles**

Les suites données dépendent de l'agent et des éléments collectés :

- la lettre d'observations (rappel des obligations)
- le procès verbal (infraction caractérisée, par exemple harcèlement moral ou sexuel, discrimination...)
- le rapport au procureur (art. 40 CPP)
- la mise en demeure (situation dangereuse) : l'employeur est dans l'obligation de solutionner le problème.

- **D'autres intervenants**

- En interne aux services de la DIRECCTE, il existe des cellules pluridisciplinaires et des médecins inspecteurs régionaux du travail
- Dans l'entreprise, les représentants du personnel (Délégué du Personnel, Comité Hygiène Sécurité et Conditions de Travail, Comité d'Entreprise, Délégué Syndical)
- En dehors de l'entreprise, les médecins du travail et les services de santé au travail, la CARSAT, l'ARACT, les syndicats de salariés.

4. ECHANGES

Stéphanie Rousset (ARACT Auvergne) : Il faut remonter aux facteurs de causes : l'organisation, le management, l'environnement, les éléments de changement, les attentes des salariés, les conflits de valeurs... L'action de prévention peut se dérouler à plusieurs niveaux (individuel/collectif, organisationnel/management...). L'action portée est différente selon qu'on est dans une approche médicale ou organisationnelle. Cela nécessite de démarrer par un bout et de voir comment on peut avancer, puis de trouver le meilleur biais pour engager la démarche, quels sont les bons leviers d'acteurs à activer, afin d'agir au bon niveau. Mais il n'existe pas une seule réponse, il faut envisager un ensemble de solutions.

Samuel Plateau (psychologue du travail au Conseil général 03) : J'interviens comme psychologue au Conseil général de l'Allier, et en tant que libéral, dans des associations d'aide à domicile. Il existe une vraie demande de ces personnes qui ont le sentiment d'être harcelées et qui ont peur d'en parler car elles sont employées sous des contrats précaires. Elles sont dans une situation où leur rythme de travail et la pression de l'évaluation de leurs performances les empêchent d'échanger et de prendre le temps d'élaborer des règles de travail collectives. Jusqu'où intervenir ? L'autonomie qu'on impute au travailleur est une vraie question.

Stéphanie Rousset (ARACT) : On voit bien que pour engager une démarche de prévention, il faut une volonté des deux parties (employeur et employé). Il existe beaucoup de situations de souffrances individuelles mais notre travail est de cerner de quoi il s'agit et de poser un diagnostic au-delà de l'émotion. La confidentialité est un problème à prendre en compte, on comprend pourquoi l'anonymat est demandé. Quand le débat est rendu possible, il s'agit de l'engager au-delà des personnes. Le travail doit se faire sur le travail et ses conditions et non sur les personnes. C'est une des difficultés des TPE où le dialogue n'est pas possible car il y a très peu de salariés et où les médecins du travail sont souvent les seuls relais. Quand on ne peut pas parler des personnes, parlons du travail afin de les aider à avancer.

III – Témoignage : La prévention des RPS au sein du Conseil Régional d'Auvergne

Intervention de Michel Bandon, Directeur de la prospective, de la performance et de l'accompagnement au changement au Conseil régional d'Auvergne

1. CONTEXTE

En 2009, la Région Auvergne constate que l'organisation des services doit évoluer afin de répondre de manière encore plus efficiente au développement de l'Auvergne. De plus, l'augmentation des effectifs suite à la prise de compétence des agents des lycées par la Région (l'ensemble des services de la Région est composé aujourd'hui de plus de 1850 agents), nécessite de travailler sur une nouvelle organisation plus lisible. Un processus d'accompagnement au changement a été mis en place afin de faciliter la compréhension et l'appropriation de cette nouvelle organisation.

La finalité réside dans l'efficacité de l'institution afin de mettre en place et de suivre une stratégie politique bénéfique à l'Auvergne.

Les objectifs sont de permettre à tout agent de comprendre le sens des politiques régionales et de situer son action dans le travail collectif, de faciliter la délégation, d'être réactif et de savoir reconnaître le travail accompli :

« Tout agent doit savoir à quoi il sert dans l'œuvre collective, quel est son rôle et comment il contribue à la mise en œuvre de la stratégie de l'institution », René Souchon

Depuis 2010, la démarche d'accompagnement aux changements est lancée, il n'est désormais plus possible de revenir en arrière, ni d'échouer. Cette dynamique n'aurait pu fonctionner sans l'adhésion et l'engagement du Président et du Directeur Général des Services.

Pour garantir le succès de la démarche, la Région a souhaité s'entourer de compétences en faisant appel à différents prestataires externes et à un cabinet en charge de la coordination de l'ensemble des missions afférentes au changement ; une particularité : le choix de ce cabinet a été fait par l'ensemble des cadres du Conseil régional.

2. ETAPES

En 2009, un audit a été réalisé auprès de tous les agents du siège. Il est apparu que les salariés ressentaient notamment un manque de reconnaissance, et souhaitaient voir se mettre en place une organisation interne plus lisible.

L'accompagnement au changement s'est centré autour de quatre piliers :

- un état des lieux des Risques Psycho Sociaux (RPS), accompagné par le Professeur Llorca (CHU de Clermont Ferrand)
- un accompagnement individualisé, qui a proposé aux cadres intéressés un accompagnement individualisé sous forme de coaching. Une quinzaine de chefs de service en ont à ce jour bénéficié.
- un parcours personnalisé de formation au management pour les 70 cadres actuels ou potentiels.
- un accompagnement spécifique afin de préparer l'emménagement dans le futur Hôtel de Région (fin 2013), élément anxiogène mais représentant un potentiel fédérateur des équipes actuellement éclatées sur 6 sites.

L'étude du Pr Llorca a porté sur l'état des lieux et la prévention des RPS auprès des agents du siège. Elle a été menée en collaboration avec l'équipe du DGS, les membres du CHSCT, les membres du groupe relai (constitué dans le cadre de l'étude par un panel d'agents volontaires pour travailler sur cette thématique), et le pôle RH.

Les résultats de l'étude ont été restitués à l'ensemble des parties prenantes et aux membres du CHS.

Un questionnaire a été retourné par 124 agents sur 350. Cette base de travail a été jugée par le professeur LLORCA suffisante pour établir l'analyse suivante :

Il apparaît :

- **un niveau de stress moyen** (score de 27.5 – stress pathologique si supérieur à 40 – stress inexistant si inférieur à 25)
- **la demande psychologique** est considérée forte et due à la quantité importante de travail, son intensité et son caractère plus ou moins morcelé
- **la latitude décisionnelle** a été jugée faible, les salariés considérant leur marge de manœuvre très restreinte pour peser sur les décisions.

La démarche proposée comprend deux outils qui s'articulent et se complètent :

- un groupe relai constitué sur la base du volontariat : sur 25 volontaires, 14 ont été sélectionnés par le Pr Llorca. Ils se réunissent 2 fois par mois avec le Pr. Ces personnes relai ont pour missions d'identifier les points organisationnels générateurs de stress, de sensibiliser les agents aux RPS et d'être force de propositions d'amélioration.
- la formation/sensibilisation.

La Région s'est donnée 18 mois pour évaluer les améliorations, soit jusqu'au déménagement dans le nouvel Hôtel de Région.

3. ECHANGES

Bernard Fricaud (OTI) : Ce témoignage est bien car il permet de connaître des initiatives d'autres structures. Qu'est-ce qui a été déclencheur de cette démarche, est-ce le ressenti des salariés ?

Michel Bardon (CRA) : On leur a demandé comment ils vivaient leur travail ; il y avait une sincérité de la part des dirigeants dans cette démarche, même s'ils sont conscients d'exercer une pression sur leurs agents. Il faut avoir une ligne de conduite pour assurer une cohérence. Il est important de travailler avec des personnes extérieures car il y a des gens qui ne se sentiront jamais bien. Le stress peut provenir d'ailleurs et le travail représentera « l'élément supplémentaire » qui s'ajoute au mal-être d'une personne.

Dominique Vertu (DRAC Auvergne) : Qu'est-il prévu pour les agents des lycées, éloignés du siège ?

Michel Bardon (CRA) : Pour le personnel des lycées, inquiet à l'idée de quitter l'institution que représentait l'éducation nationale, il a fallu les convaincre qu'ils étaient les bienvenus au sein des services de la Région. Il me semble qu'aujourd'hui, pour la grande majorité, ils ne le regrettent pas. Au cas particulier de certains établissements, nous avons travaillé avec l'ARACT.

Stéphanie Rousset (ARACT) : Nous avons travaillé avec le DRH et le médecin du travail auprès d'un lycée pilote pour voir comment conduire une démarche de prévention des RPS. Deux éléments sont importants pour la réussite :

- leur confirmer qu'il existe une stratégie de ressources humaines à la Région pour les agents des lycées, et éclaircir la place du Rectorat par rapport à celle du Conseil Régional
- on a analysé les fonctionnements de l'organisation, il y avait beaucoup de rapport de force entre les agents, entraînant une absence d'équité

L'ARACT n'a pas vocation à intervenir à chaque problème mais d'outiller les services afin qu'ils agissent directement en autonomie, c'est la phase de transfert.

Samuel Plateau (psychologue du travail au CG 03) : Il existe une double autorité qui représente un vrai problème. La santé des agents leur impose des reclassements ou des inaptitudes, qui exercent cette double autorité avec laquelle ils doivent continuer de travailler. La solution émane de la coopération entre les salariés sur le terrain et non du bureau des méthodes.

Comment les managers parviennent-ils, en fonction de leurs responsabilités, à gérer les compromis entre les enjeux économiques, personnels et sociaux ? Du fait du manque de mobilité du personnel, des conflits sont bloqués dans des jeux de rôles et le compromis opératoire ne se fait plus, entraînant alors un blocage du processus décisionnel. Comment débloquer ces situations ?

Michel Bardon (CRA) : Le travail que nous conduisons actuellement devrait nous permettre d'augmenter la latitude décisionnelle des agents, comprendre ce que l'on fait, pourquoi et comment participer à la prise de décision. Diminuer la forte demande psychologique par l'amélioration de nos procédures internes, et permettre aux agents de travailler avec une plus grande sérénité. Nous avons souhaité que l'évolution de l'organisation puisse favoriser, pour les agents intéressés, les mobilités internes. A ce jour, 70 mobilités, ce qui a permis d'une part, de répondre à la demande des agents et d'autre part, de leur permettre d'enrichir leur parcours professionnel. Ce qui permet aussi d'éviter l'enfermement dans un système routinier.

Jean-Louis Le Don (Département de Prévention des populations 63) : Lors du CHSCT la semaine dernière, un groupe de travail a été formé pour travailler sur les RPS, notamment pour proposer une formation sur les RPS aux cadres. Suite à la RGPP (Réforme Générale des Politiques Publiques), 4 administrations ont fusionné. Pour l'instant, nous sommes éparpillés sur 5 sites différents, ce qui crée des situations stressantes. Un regroupement géographique est prévu.

Ces changements causent une perte de sens :

- la réforme qui demande à des gens isolés de travailler ensemble,
- la suppression des postes de fonctionnaires sans modifier la charge de travail, et considérant le fonctionnaire comme une charge plutôt que comme un agent servant la collectivité.

Michel Bardon (CRA) : Il est important d'être vigilant à tout instant lors de tels regroupements car il existe une forte tentation de rester isolés et groupés au sein d'un même service. Le prestataire mandaté pour nous accompagner vers le nouvel Hôtel de Région a pour mission de faire réfléchir les agents sur

l'adéquation métiers / environnement de travail et sur l'aménagement des espaces de convivialité afin de faciliter une plus grande transversalité entre les services.

Samuel Plateau (psychologue du travail au CG 03) : Des clauses sociales concernant les conditions de travail des salariés ont-elles été intégrées au cahier des charges de l'Hôtel de Région ? Les agents sont-ils associés aux réflexions concernant l'organisation de la vie au travail dans ce nouveau bâtiment ?

Michel Bardon (CRA) : Oui des clauses sociales ont été intégrées. Dans les réflexions concernant le nouveau bâtiment, les Directeurs sont associés et ils conduisent une réflexion en fonction des pratiques professionnelles développées dans leurs services. Architecte et psychologue du travail participent à cette réflexion et apportent leur soutien.

Myrtille Ferré (Plate-forme 21) : La ville de Beaumont a mené une expérience exemplaire à l'occasion de la construction de l'école primaire Jean Zay. Ce projet a associé tout au long de sa réflexion toutes les personnes utilisatrices de l'école. Une fiche relatant de cette expérience est disponible sur le site de la Plate-forme.

Françoise Dejour (Consultante SIGiste) : En tant que consultante pour la réalisation de SIG, je suis souvent confrontée aux problèmes organisationnels des clients et aux logiques économiques l'emportant sur les ressources humaines, générant des problèmes internes. Afin de « prévenir plutôt que guérir », comment intervenir auprès des futurs dirigeants et encadrants ?

Vanessa Donneaud (DIRECCTE) : On n'intervient pas dans des formations initiales malheureusement, bien qu'on sache que ce serait nécessaire.

Robert Baclet (CARSAT) : Pour certaines formations, nous avons des accords avec le Rectorat pour intervenir sur les RPS et sur les risques professionnels en général. Nous avons formé professeurs-correspondants qui forment à leur tour dans les écoles.

Georges Hullo (Conseiller prévention à VetAgro Sup) : Il existe des modules de Responsabilité Sociétale des entreprises dans certaines formations. « La graine est plantée. »

Aurélie Causse (étudiante Université Blaise Pascal) : En Master ressources humaines, nous avons eu un module sur les RPS et des interventions de l'ARACT.

Pour aller plus loin

De nombreux documents ressources sur les sites de l'ANACT : <http://www.anact.fr/> et de la Direction Générale du Travail « Travailler mieux » : <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Stress-les-risques-psychosociaux.html>

Coordonnées des intervenants :

Denise Lanoir

Présidente
Association EIPAS
16 rue Gaultier de Biauzat
63000 Clermont-Ferrand
☎ 06 37 89 50 13
✉ dlanoir@club-internet.fr
🌐 www.eipas.org

Vanessa Donneaud

Inspectrice du travail
DIRECCTE Auvergne
Centre d'affaires Gergovia, 65 Bd F.Mitterrand, BP 414
63011 Clermont-Ferrand Cedex 1
☎ 04 73 43 14 43
✉ vanessa.donneaud@direccte.gouv.fr
🌐 <http://auvergne.direccte.gouv.fr>

Michel Bandon

Directeur de la Prospective, de la Performance et de l'accompagnement au changement
Conseil Régional d'Auvergne
Hôtel de la Région BP 60
63402 Chamalières Cedex
☎ 04 73 31 81 42
✉ m.bandon@cr-auvergne.fr
🌐 <http://www.auvergne.org>