

# Quels résultats ?

## Les enjeux de la prévention des risques psychosociaux

### 1 Préserver la santé des salariés

Prévenir les risques psychosociaux, c'est avant tout protéger la santé psychique des salariés et leur qualité de vie au travail :

- › maux de tête, fatigue, insomnie, douleurs au dos, troubles alimentaires, problèmes cardio-vasculaires... sont évités ou moins souvent ressentis
- › les troubles du comportement comme l'irritabilité, l'agressivité, la violence, l'isolement, la dépression sont réduits

› un moindre impact sur la vie sociale (isolement, dégradation de la vie familiale, perte d'intérêt pour les activités extra-professionnelles, manque de confiance en soi...)

### 2 Des bénéfices pour l'entreprise

Des salariés qui vont mal, cela coûte cher à l'entreprise, à plusieurs niveaux : absentéisme, gestion des remplacements, perte de productivité, perte de compétence liés aux départs de certains salariés, désengagement des salariés, mauvaise image auprès des clients...

L'entreprise a tout intérêt à ne pas laisser les tensions s'installer, afin d'optimiser sa performance, d'atteindre les objectifs de productivité et de pouvoir compter sur un personnel compétent et motivé.

## L'ARACT Haute-Normandie peut vous aider

Pour accompagner les entreprises, l'ARACT Haute-Normandie propose une offre de services complète sur la question des risques psychosociaux.

#### Conseil aux entreprises

L'ARACT aide la direction et les salariés à repérer les sources de tensions en réalisant un diagnostic personnalisé de l'entreprise. Elle propose des pistes d'amélioration pour prévenir les risques psychosociaux.

#### Actions collectives

L'ARACT met son expertise du stress au travail et des risques psychosociaux au service des branches professionnelles ou des institutions, dans le cadre d'actions collectives.

#### Aide financière

Les risques psychosociaux sont l'une des thématiques privilégiées dans l'attribution du FACT (Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail). Cette aide financière soutient des actions de conseil, elle est gérée par le réseau ANACT.

#### Actions d'information et de sensibilisation

L'ARACT s'attache à transférer ses connaissances sur la prévention des risques psychosociaux et du stress au travail, au travers de réunions d'information, de conférences et de documents pratiques.

Directeur de la publication : Patrick Raillard - Rédaction : Magalie Petit, Bénédicte Sidoli - juin 2011



ARACT Haute-Normandie - Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail  
Tél : 02 32 81 56 40 - aracthn@anact.fr - www.haute-normandie.aract.fr

## Risques psychosociaux : de quoi parle t-on ?

### 1 Stress, risques psychosociaux...

On parle beaucoup de stress au travail. Mais aussi de souffrance, de harcèlement, de mal-être...

Comment s'y retrouver ?

L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail propose une définition officielle du stress : «un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et les ressources dont elle dispose pour y faire face».

Mais à cette définition, on préférera l'expression plus large de «risques psychosociaux». Elle renvoie à des contextes de travail plus variés et 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...

### 2 Un risque professionnel à traiter comme les autres



#### En Haute-Normandie

- › **63,1%** des salariés estiment que leur travail est tout à fait ou plutôt stressant
- › **38%** des salariés déclarent être obligés de se dépêcher pour faire leur travail, souvent voire tous les jours
- › plus de **la moitié des salariés** font état de manques pour effectuer correctement leur travail (pas assez d'information, de moyens humains ou matériels)

Source : Baromètre régional des conditions de travail  
ARACT Haute-Normandie - novembre 2010

Toutes les entreprises, quelque soit leur secteur d'activité ou leur taille, sont concernés par les risques psychosociaux. Car le travail en lui-même

est un système de tensions et de compromis entre les objectifs de l'entreprise et les attentes de salariés.

Dans une situation sereine, un certain nombre d'éléments sont source d'équilibre dans le travail : 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 qui fonctionne bien...

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 traiter les risques psychosociaux comme tout autre risque professionnel dans l'entreprise, en s'appuyant sur un diagnostic et en mettant en place des actions de prévention.

### 3 Le contexte réglementaire

De manière générale, la loi fait obligation à tous les employeurs de préserver la santé physique et mentale et la sécurité de leurs salariés. À ce titre, les risques psychosociaux doivent être repérés et consignés dans le document unique d'évaluation des risques professionnels, et des mesures de prévention doivent être mises en place comme pour tous les autres risques.

Il n'existe pas d'autres dispositions réglementaires spécifiques concernant les risques psychosociaux. Néanmoins, un accord national interprofessionnel a été conclu en 2008 par les partenaires sociaux français, proposant des pistes d'actions sur le sujet et ouvrant des perspectives pour la négociation et la prévention en entreprise. Il sert de cadre de référence.

# Comment prévenir les risques psychosociaux ?

## Les points-clés de la démarche

### 1 Les indicateurs d'alerte

Avant tout, il s'agit de situer le problème et d'être attentif à quelques signaux pouvant indiquer des situations de tensions dans le travail :

- › une augmentation de l'absentéisme (quelles sont les causes ?)
- › des départs, des démissions, un turn-over important
- › des plaintes et des mécontentements exprimés auprès des managers, des collègues ou du médecin du travail
- › des salariés qui ne souhaitent plus participer aux projets et aux temps collectifs de l'entreprise

- › une fatigue et une nervosité visibles
- › des conflits fréquents entre les salariés ou avec la hiérarchie
- › des addictions aux médicaments ou à l'alcool
- › des salariés qui ne prennent pas leurs congés ou leurs RTT...

Parallèlement à l'analyse de ces indicateurs, 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 les sources de risques psychosociaux

La question des risques psychosociaux ne se règle pas en recherchant un coupable. L'expérience le montre, il n'y a jamais de responsable unique du stress. Les causes sont davantage à trouver dans l'organisation du travail, dans les évolutions et les difficultés que l'entreprise traverse, qui peuvent remettre en cause l'équilibre de son fonctionnement et générer des tensions.

Avant de mettre en place un plan d'actions, il s'agit de repérer ces sources de tensions dans l'entreprise, grâce à un travail de diagnostic et de concertation avec les salariés. L'objectif est d'intervenir en prévention, pour désamorcer les tensions à leur source, plutôt que d'avoir à gérer des conflits «à chaud».

On distingue 4 grandes sources de tensions, à l'origine des risques psychosociaux.

- › Les sources du côté 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 sources du côté 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 sources du côté 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 sources du côté 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 Agir sur le management et l'organisation du travail

Au gré de leur évolution et pour répondre à leurs exigences en terme de qualité et de quantité, les entreprises mettent en place certains modes d'organisation et de management. Ceux-ci peuvent, à terme, se révéler être des sources de tensions dans le travail, s'ils ne permettent plus aux salariés de gérer les aléas, deviennent trop rigides et engendrent une pression permanente.

Pour éviter cela, les pistes d'action peuvent être :

- › fixer des objectifs réalistes en concertation avec les salariés et en tenant compte des réalités de terrain à gérer

- › revoir la répartition des tâches et de la charge de travail
- › mieux planifier le travail et donner la possibilité aux salariés d'anticiper leurs tâches
- › développer l'autonomie tout en donnant les moyens de l'exercer
- › clarifier un cadre et des règles de fonctionnement
- › préciser qui fait quoi dans l'entreprise
- › ne pas négliger le rôle des managers de proximité
- › favoriser le travail d'équipe et l'entraide...

#### 4 Favoriser la reconnaissance et l'évolution professionnelle

Être reconnu dans son travail, trouver du sens, pouvoir évoluer professionnellement, sont autant de sources d'épanouissement et d'équilibre dans le travail.

Autrement dit, l'entreprise peut prendre appui sur ces éléments pour prévenir les risques psychosociaux :

- › reconnaître les compétences et le travail effectué par une évolution vers de nouvelles fonctions, la rémunération ou la prise de responsabilités
- › développer la mobilité interne, structurer et rendre plus visibles les perspectives de carrières et d'évolution professionnelle dans l'entreprise
- › développer la formation et la professionnalisation en conjuguant les attentes des salariés et les besoins de l'entreprise
- › rendre visibles les objectifs et la stratégie de l'entreprise, pour donner du sens au travail
- › définir des critères objectifs d'évaluation des salariés pour garantir une équité de traitement et réduire les tensions entre les individus...

#### 5 Développer la communication et le dialogue

À l'heure où l'implication du personnel est très recherchée dans les entreprises, où l'on demande aux salariés un investissement croissant, la qualité des relations de travail et du dialogue dans l'entreprise ont clairement leur importance. Par ailleurs, s'appuyer sur le vécu et les réalités des salariés permet des actions de prévention plus efficaces.

En terme d'actions, cela peut se traduire par :

- › l'implication des salariés dans les projets et les évolutions de l'entreprise
- › la concertation sur les objectifs et le fonctionnement de l'entreprise, en amont des décisions
- › la mise en place de groupes de travail et de réunions d'échanges
- › une communication régulière sur la stratégie de l'entreprise, les nouveaux projets, leur état d'avancée...

#### 6 Adapter les moyens de travail

En grande partie, les risques psychosociaux peuvent être liés à l'inadéquation entre les objectifs fixés et les moyens fournis aux salariés pour les atteindre.

Il s'agit de rétablir cet équilibre :

- › fournir les moyens humains ou en terme de temps pour réaliser le travail, en tenant compte des réalités de terrain et des différents aléas à gérer
- › fournir les moyens matériels nécessaires et adaptés au travail demandé (informatique, outils...)



#### Points de vigilance

- › Confrontés à la question des risques psychosociaux, de nombreuses entreprises mettent en place une commission ou un groupe de travail. Pour que ce groupe soit efficace, il convient d'y associer les différents acteurs de l'entreprise (direction, salariés et leurs représentants, encadrement), de s'appuyer sur un diagnostic des sources de tensions et surtout de se fixer des objectifs à atteindre. Dans le cas contraire, le groupe pourrait bien rester une «coquille vide».
- › Il est également important de questionner les salariés sur les leviers et les ressources, qui les aident aujourd'hui à faire face aux situations difficiles (solidarité et échange entre collègues, autonomie pour s'organiser...). Ces leviers sont à développer, ou du moins à préserver dans le cadre des actions de prévention mises en place.