

La prévention du stress et des risques psychosociaux

Avec plus de 20% de salariés se déclarant stressés au travail, les entreprises doivent faire face à un enjeu majeur de santé, mais aussi de gestion des ressources humaines et de performance. Les solutions passant par des prises en charge individuelles ont montré leurs limites. En revanche, les démarches de prévention des risques psychosociaux centrées sur l'organisation et les conditions de travail ont ouvert de nouvelles perspectives. La réglementation sur l'évaluation des risques ainsi que l'accord national sur le stress invitent d'ailleurs les entreprises à se mobiliser dans ce sens.



Stress, risques psychosociaux : de quoi parle-t-on ?

**L'organisation du travail :
levier principal de la prévention**

Comment construire une démarche de prévention ?



Stress, risques psychosociaux : de quoi parle-t-on ?

Dans les entreprises, les termes utilisés pour évoquer le stress sont nombreux. Il importe, dans une première phase de clarification, de bien préciser de quels types de mal-être ou de souffrance on veut traiter, et à quelles situations de travail cela renvoie.

- **Stress : la définition de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (Bilbao/Espagne)**
La définition du stress de l'Agence européenne pour la sécurité au travail et la santé de Bilbao est couramment admise : « 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 la perception qu'elle a des ressources pour y faire face ».
- **Les risques psychosociaux**
L'expression, plus large, de risques psychosociaux évoque diverses situations de mal-être, de ressenti négatif par rapport au travail. Elle renvoie à des contextes d'entreprises et à des causes très variées : surcharge de travail, contraintes excessives de temps mais aussi perte de repères, difficulté à trouver du sens au travail, conflit de valeurs... Elle rappelle surtout que la santé psychique n'est pas seulement une dynamique individuelle, mais qu'elle se construit aussi dans la relation aux autres : par la reconnaissance, par la possibilité d'échanges et de coopération dans le travail, avec le soutien des collègues et de la hiérarchie.
- **Des conséquences néfastes pour la santé et la performance des entreprises**
Le stress et les risques psychosociaux sont à l'origine de troubles sur le plan psychologique, avec un impact plus ou moins grave sur le plan physique :
 - fatigue, épuisement, jusqu'au burn-out,
 - troubles du sommeil,
 - maladies psychiques, dépression,
 - troubles du comportement,
 - différentes formes d'addictions,
 - suicides dans les cas les plus graves,
 - maladies cardiaques, TMS...

Pour l'entreprise, ces troubles peuvent se traduire par du désengagement au travail, un absentéisme accru, des conflits entre les personnes. Le harcèlement est un aspect particulier de manifestations de relations très dégradées dans le travail ; il fait l'objet d'une réglementation spécifique.

L'accord national sur le stress au travail

Les partenaires sociaux français ont conclu, à l'unanimité en juillet 2008, un accord national interprofessionnel sur le stress au travail.

Ce dernier incite les entreprises à se mobiliser, propose des indicateurs de stress et suggère d'analyser des facteurs comme « l'organisation et les processus de travail, les conditions et l'environnement du travail, la communication et des facteurs subjectifs ». Il indique des mesures possibles de prévention individuelles et collectives construites avec le CHSCT et le médecin du travail. A côté de la réglementation générale sur l'évaluation des risques, cet accord, désormais rendu obligatoire par arrêté ministériel du 6 mai 2009, est une base essentielle de travail pour les entreprises pour négocier et construire la prévention.

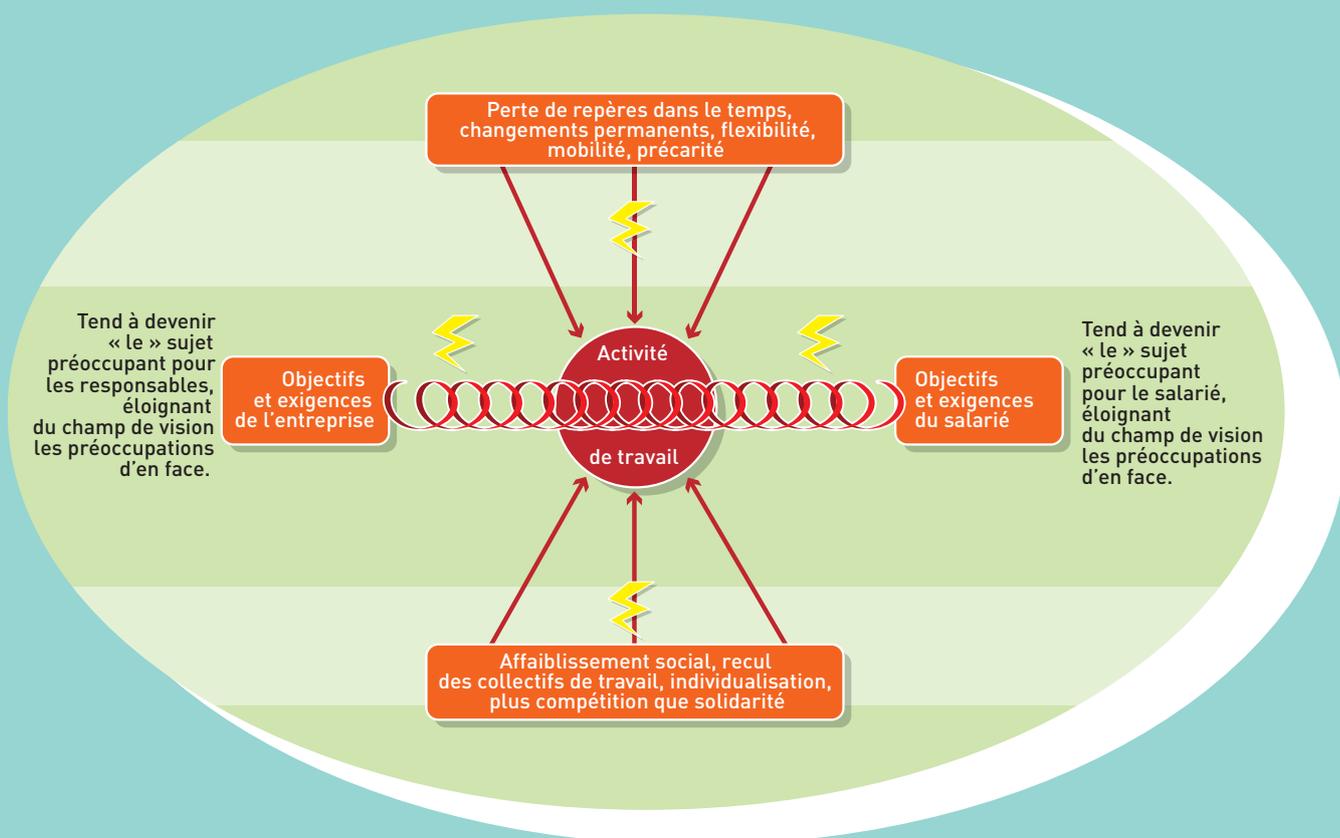
Un enjeu stratégique pour les entreprises

Ni phénomène de mode, ni produit de problèmes seulement issus de la sphère individuelle, la montée des risques psychosociaux correspond à une transformation durable du travail. De nombreuses études le confirment : depuis quelques années, elles mettent en évidence un lien entre la progression continue des contraintes liées à l'organisation du travail et un ressenti défavorable des salariés par rapport à leur travail. Il s'agit donc, pour les entreprises, de s'emparer de cette question à un niveau stratégique liant conditions de travail et performance.

• Une transformation durable du travail

La montée des RPS est à relier à plusieurs phénomènes :

- des évolutions vers des organisations du travail plus contraignantes sur le plan mental. Globalement, on assiste dans toutes les activités, même industrielles, à un fort développement des relations de service qui mettent souvent les salariés face à des exigences contradictoires. Par exemple, les salariés sont plus autonomes, mais en même temps soumis à une standardisation et un contrôle plus strict de l'activité. Autre exemple : le travail devient de plus en plus complexe mais avec des exigences de rapidité plus grandes, et des tâches plus souvent interrompues. Ou encore : le travail nécessite de coopérer pour atteindre les résultats alors que l'isolement est plus grand;
- des changements incessants et très rapides de stratégie, souvent sans accompagnement des salariés, qui entraînent des pertes de repères;
- l'affaiblissement des collectifs de travail où peuvent se jouer l'entraide et la convivialité, ainsi que l'éloignement de l'encadrement de proximité pour régler rapidement des dysfonctionnements;
- des transformations sociétales profondes avec des attentes plus diversifiées des salariés vis-à-vis de leur travail, plus tournées vers la qualité de vie et l'équilibre des temps du travail et de la vie personnelle.



• Des causes à rechercher, en priorité, dans le travail

Les rapports de cause à effet entre conditions de travail et risques psychosociaux sont complexes et l'appréciation des conditions de travail est pour partie subjective. Pour autant, quelles que soient les caractéristiques individuelles des personnes, de nombreuses études épidémiologiques montrent que certains contextes de travail génèrent systématiquement des facteurs défavorables à la santé. C'est donc dans le travail qu'il faut prioriser la recherche des causes du mal-être.

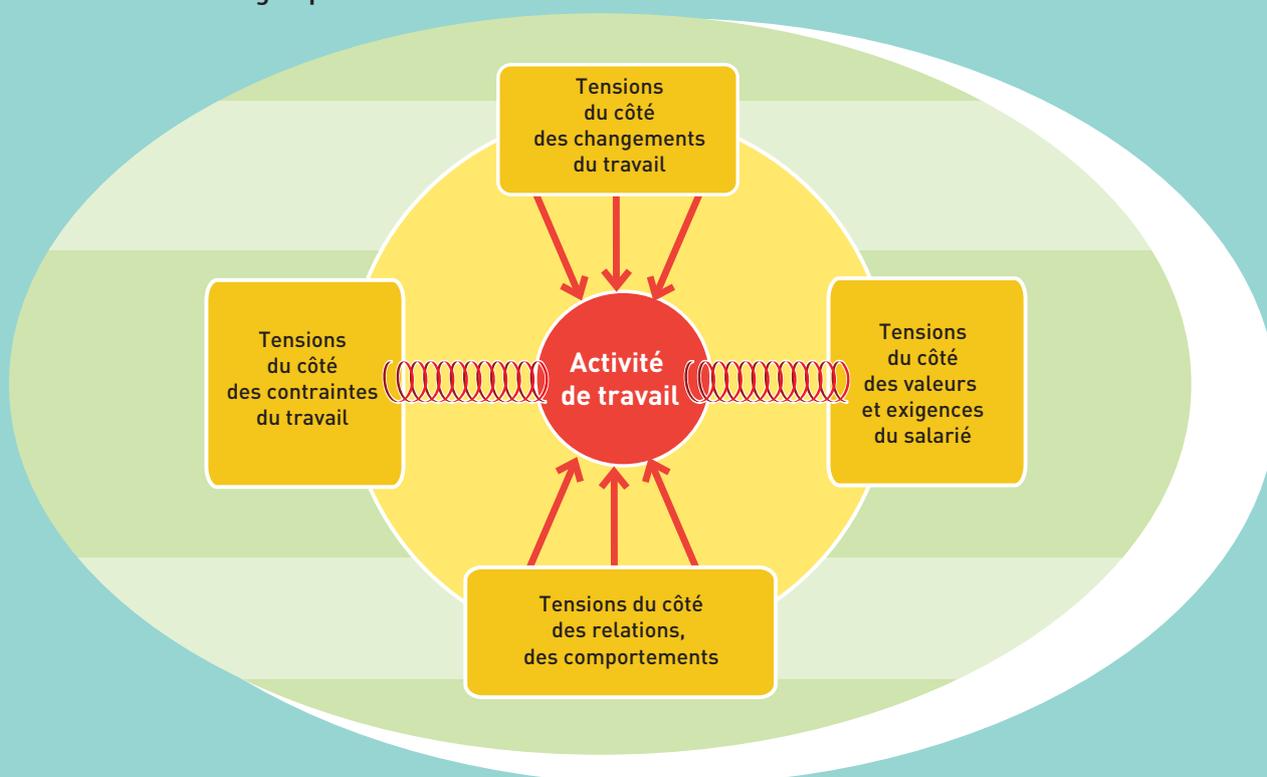
Les tensions au travail au cœur des RPS

Pour le Réseau ANACT, travailler est une source permanente de tensions entre les attentes des salariés et les objectifs de l'entreprise, mais généralement des compromis acceptables sont trouvés dans l'activité quotidienne. Les risques psychosociaux doivent alors être analysés comme le résultat de tensions excessives ou de tensions non régulées par l'organisation du travail et le système de relations sociales.

• Quatre grandes familles de tensions

En fonction de la variété des contextes et pour faciliter l'analyse, le Réseau ANACT a caractérisé quatre grandes familles de tensions liées :

- aux contraintes du travail (ex.: tensions entre les objectifs de travail et les moyens mis à disposition, entre le niveau de prescription et le degré de latitude possible, entre les efforts exigés et les possibilités de récupération...);
- aux valeurs et exigences du salarié (ex.: tensions entre les exigences du travail et celles de la vie hors travail, entre les attentes de parcours professionnel et celles du court terme de l'entreprise);
- à la conduite des changements des contextes de travail (ex.: mise en œuvre d'une nouvelle technologie et temps d'apprentissage...);
- aux relations entre groupes et individus.



• Concrètement, des exemples de tensions au travail

Selon les configurations, seules certaines tensions apparaîtront ou au contraire, elles devront être appréhendées de manière globale. Par exemple :

- des perturbations provoquées par des **changements récurrents d'organisation** peuvent bouleverser les collectifs de travail et la construction de perspectives professionnelles;
- face à des situations permanentes de **surcharge de travail**, où l'entraide n'est plus possible, les salariés perdent le sens du travail et les raisons de leur implication, des conflits entre collègues deviennent fréquents;
- lorsque des salariés sont confrontés à des problèmes de **répartition de la charge** : l'éloignement de l'encadrement, lié à des organisations trop simplifiées, empêche de réguler au plus près les situations conflictuelles de travail et peut conduire à **des relations dégradées** entre salariés.

• De l'individu au collectif, des tensions à la régulation

L'approche du Réseau ANACT vise à faire émerger les situations de tensions excessives et à les associer à des situations concrètes de travail. Elle aide à passer d'une compréhension des situations focalisée sur les individus à une approche de causes plus profondes dans l'organisation. Les actions de prévention portent sur **la réduction des tensions** et aussi sur **le développement des capacités de régulation individuelle et collective**.

L'objectif est bien alors de développer les possibilités d'expression des difficultés des salariés et de leur traitement à chaque niveau concerné, la réduction ou le réaménagement des charges excessives de travail, l'autonomie, le soutien social par le management, la reconnaissance, la re-construction du sens du travail...

L'organisation du travail : levier principal de la prévention

L'objectif de la démarche de prévention des risques psychosociaux est de réduire les tensions, de les réguler en cherchant les causes dans l'organisation du travail. Dans cette perspective, l'expérience du Réseau ANACT montre que l'implication du personnel, de ses représentants, ainsi que de l'encadrement est essentielle. La construction de la démarche et sa bonne adaptation à la réalité de l'entreprise sont souvent plus importantes que les outils utilisés ou les actions choisies.

- **Trois niveaux de prévention à combiner**

Les études sur les démarches d'entreprises montrent, que pour être efficace, il convient de donner la priorité aux actions de prévention primaire (actions ciblées sur les causes dans l'organisation) sur les actions de prévention secondaire (actions à destination des salariés pour « gérer » les situations stressantes) ou tertiaire (actions pour accompagner les salariés en difficultés). Cependant, dans bien des cas, la combinaison de ces trois types d'actions est utile.

- **Points de vigilance pour une démarche de prévention**

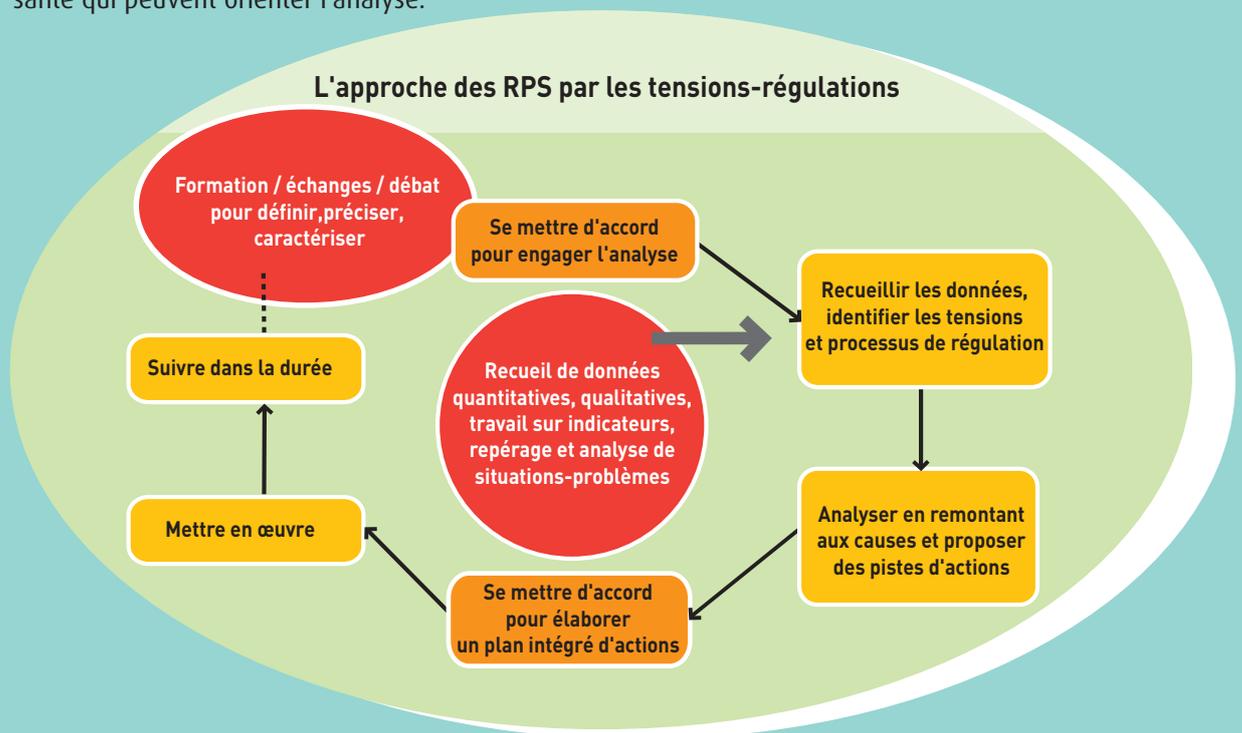
- **Se concerter pour lancer la démarche**, se mettre d'accord sur les mots et rechercher un consensus.
- **Recueillir des données pour construire des hypothèses** : d'origines différentes (RH, santé, performance, relations sociales), elles sont utiles pour évaluer les problèmes. Très souvent déjà disponibles dans l'entreprise (ex.: absentéisme...), leur analyse partagée permet de faire des hypothèses. S'agissant du vécu au travail, le recueil de la parole des salariés est indispensable.
- **Analyser les tensions dans les situations concrètes de travail** : cela permet de remonter aux causes, aux contextes d'organisation qui favorisent leur survenue.
- **Elaborer un plan d'actions dans divers registres** : des outils pour suivre l'adéquation entre les moyens et les objectifs de travail, pour améliorer les compétences, favoriser la coopération et la reconnaissance du travail...
- **Développer des outils de veille et d'évaluation de la démarche**

- **Les acteurs incontournables**

L'engagement fort et durable de la direction est la première condition de la démarche de prévention. L'implication de l'encadrement est aussi une condition nécessaire dans l'action : il dispose d'informations pertinentes sur les réalités de la vie de travail, les difficultés d'équipe... et il sera un moteur des actions de prévention. Sa formation sur le thème des RPS est importante.

Souvent, faire appel à des **expertises extérieures** (expert du CHSCT, organismes de prévention, consultants...) favorise une prise de recul des acteurs internes, facilite le dialogue et appuie une dynamique de démarche concertée.

Bien évidemment, le **service de santé au travail** est un acteur central de la démarche par sa connaissance des réalités de l'entreprise, ses contacts directs avec les salariés et ses données de santé qui peuvent orienter l'analyse.



Quelles formes d'appui du réseau ANACT ?

Des premiers signes de malaise, une alerte du médecin du travail au CHSCT, des conflits dans un service, une volonté d'insérer les risques psychosociaux dans le Document Unique... : dans ces diverses situations, le Réseau ANACT peut vous aider.

De l'information au pilotage d'une démarche en passant par la formation

En complément d'autres d'institutions de prévention et des consultants spécialisés, le Réseau ANACT peut accompagner les acteurs de l'entreprise sous des formes variées :

- information et conseil à toutes les phases de la démarche,
- formation des acteurs de l'entreprise à la démarche de prévention RPS, à l'analyse commune des RPS (voir catalogue de formation sur site ANACT),
- appui à l'action par des phases de diagnostic de situations de travail, d'interventions courtes ou longues d'accompagnement de démarches de prévention,
- appui au pilotage d'une démarche, aide au recours à des expertises externes,
- mise en réseau d'acteurs de prévention, d'expériences d'entreprises,
- accompagnement d'actions collectives d'entreprises, de branches.

Les ARACT, en région, mènent aussi des actions spécifiques d'appui auprès des entreprises et des divers acteurs de prévention. Le réseau ANACT organise de nombreuses manifestations locales ou nationales sur le sujet. Des informations et des publications sont disponibles sur le site de l'ANACT et de l'ARACT de votre région.

Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail (FACT)

Sur la prévention des RPS, le **FACT**, Fonds du ministère chargé du Travail et géré par l'ANACT, peut être sollicité. Ce dispositif a pour objet d'apporter une aide financière aux entreprises (effectif inférieur à 250 salariés), groupes d'entreprises ou branches professionnelles qui engagent des actions innovantes d'amélioration des conditions de travail, en particulier sur ce thème. Cette aide peut soutenir des prestations de conseil ou des réalisations internes à l'entreprise pour la prévention.

Pour aller plus loin :

Ouvrage édité par le réseau ANACT

- **Prévenir le stress et les RPS**, Sahler B. (coord.), Ed. ANACT, juin 2007, 300 pages

Documents téléchargeables ou consultables sur www.anact.fr

- **Agir sur le stress et les RPS**, in « Travail et Changement », revue de la qualité de vie au travail, n° 318, mars/avril 2008
- **Prévention du stress et des risques psychosociaux au travail**, Actes du séminaire scientifique, Réseau ANACT, Paris novembre 2007, coll. Etudes & Documents, 106 pages
- **Dossier thématique** : les risques psychosociaux, actualités, cas d'entreprises, études...

Autres sites :

- www.inrs.fr
- www.travailler-mieux.gouv.fr
- www.osha.europa.eu/fr
- www.eurofound.europa.eu



Agence Nationale
pour l'Amélioration des
Conditions de Travail

4, quai des Etoits
69321 Lyon cedex 05
tél. : 04 72 56 13 13

Adresse de l'ARACT
de votre région :