

STRESS ET SOUFFRANCE AU TRAVAIL DES METHODES D'INTERVENTION

Pascal Busiaux et Jean Paul Jeannin

I°) La santé au travail: une problématique en forte évolution ¹

Longtemps circonscrite à un registre strictement « médical », la question de la santé au travail se pose aujourd'hui dans des registres et des acceptions à la fois plus larges et plus englobants tant dans les objectifs recherchés (épanouissement, bien-être au travail,...) que dans les facteurs de risques identifiés (risques psychosociaux,...).

L'élargissement et l'acuité actuelle de cette problématique s'inscrivent dans les modifications profondes intervenues dans le milieu du travail depuis une décennie.

Traitant du stress au travail, Patrick LEGERON (le stress au travail, Odile Jacob, 2001), recense trois tendances « stressogènes » majeures:

- une pression de plus en plus importante sur les salariés, traduite notamment par un volume de travail croissant à réaliser dans des délais de plus en plus courts et la généralisation du « culte de la performance »,
- l'accélération du changement, qu'il soit technologique, structurel (changement de propriétaire de l'entreprise, de localisation), professionnel ou organisationnel,
- dans certains secteurs (la grande distribution, par exemple), un « management par le stress » qui mêle chez le salarié opportunisme et peur.

La quatrième enquête européenne sur les conditions de travail montrait qu'en 2007, au sein de l'Union Européenne, 22,3% des salariés disaient souffrir de stress.

Par ailleurs, les services de médecine du travail multiplient les alertes sur l'altération générale de la santé au travail: : fatigue, surmenage, épuisement, usure et pathologies d'hyper-sollicitation, troubles musculo-squelettiques,...

La remise, en mars 2008, d'un rapport au Ministre du Travail Xavier Bertrand sur la mesure des « risques psychosociaux au travail » a entraîné une mobilisation sans précédent des partenaires sociaux et le lancement d'une grande enquête nationale sur le stress au travail.

Plus largement, la santé au travail est devenue une question de société qui interroge l'ensemble des acteurs économiques et sociaux et nécessite, dans sa compréhension comme dans sa résolution, une approche à la fois globale et partagée par l'ensemble des partenaires.

¹ Cf " Risques psychosociaux et usages de substances psychoactives" de Jean Paul Jeannin

II°) Quelques modèles théoriques du stress au travail, pour se repérer ²

Le modèle de Lazarus - double évaluation faite par le sujet:

- évaluation primaire : danger ou menaces perçus dans la situation de travail vécue
- évaluation secondaire : ressources dont le sujet dispose pour faire face

Le modèle de Karasek - perception d'équilibre ou non entre:

- les exigences et contraintes du poste de travail (et leur degré fort ou faible)
- le degré d'autonomie (fort ou faible), perçu et/ou réel, du sujet dans son travail

Le modèle de Siegrist - équilibre ou non entre:

- la perception du degré d'efforts consentis par le sujet
- sa perception des "récompenses" promises, estimées légitimes, reçues...

Bien que pertinents, nous ne retenons pas les modèles de Selye et de Laborit, qui renvoient au niveau individuel plus qu'à l'analyse collective et environnementale

III°) Un modèle opérationnel d'analyse des causes

Le modèle d'intervention développé par le **Cabinet Ethéis** et **Arcom Formation Conseil**, <http://www.arcom-formation.com>, en appui sur le modèle de l'ANACT ("Les quatre familles de tensions"), est adapté de nos expériences de terrain et en évolution selon les caractéristiques du collectif de travail concerné par l'intervention.

• Une exploration en étoile autour de l'activité de travail, à définir selon les activités, catégories d'agents, lieu d'exercice du métier... :

- tensions liées à l'objet de l'établissement (ex. : problèmes sociaux...)
- tensions induites par la nature des différents "métiers" (ex.: contact avec le public)
- tensions induites par les contraintes générales de travail (ex.: éloignement...)
- tensions induites par les contraintes organisationnelles de travail (ex.: horaires)
- tensions induites par les exigences institutionnelles en termes de valeurs
- tensions induites par les exigences individuelles en termes de valeurs
- tensions induites par les changements dans le travail (ex.: restructurations ...)

• Une analyse multi-référentielle et multi-dimensionnelle des résultats produits par ces tensions.

- pour l'entreprise : productivité / qualité / absentéisme / accidents / climat social...
 - pour les groupes au travail : compétition / conflits / harcèlement...
 - pour la personne : motivation / satisfaction / santé / employabilité...
- Exploration des conséquences et types de risques (au regard de ces types de tensions) en prenant en compte :
- les spécificités induites par le type d'activité, la catégorie professionnelle...
 - les différents niveaux sollicités chez les salariés: physique, psychologique, cognitif...

• Une recherche des causes de ces tensions, hiérarchisées et typologisées en :

² Cf " Stress et risques psychosociaux, concepts et prévention" INRS

- Facteurs généraux anxiogènes (externes)
- Facteurs individuels (internes et externes) : état de santé (sommeil, somatisation, prise de psycho-actifs,...), satisfaction/insatisfaction
- Facteurs collectifs (internes)
- Facteurs institutionnels (internes): absentéisme, accidents du travail, productivité, qualité, climat social.

Ces facteurs sont présentés selon leur fréquence et leur intensité respectives

• L'identification des mesures à prendre en fonction des besoins exprimés directement et déterminés par les différentes phases de l'enquête :

- besoins en termes de prévention des risques psychosociaux pour tous
- besoins en termes d'aide, pour les situations repérées, les plus difficiles
- besoins en termes de management des ces risques au regard du cadre légal
- besoins en termes de politique d'entreprise (valeurs affichées)

Un modèle d'analyse des besoins institutionnels MAP (Jean Paul Jeannin)

L'expérience montre que la prise en compte de risques répétitifs, tels que les risques psychosociaux en général, le stress au travail, la souffrance au travail, les violences récurrentes, le harcèlement, les conflits récurrents, les risques liés à l'usage de substances psychoactives au travail..., ne peut se suffire d'une approche préventive (pourtant absolument nécessaire mais restrictive).

L'acte fondateur pour inscrire une telle démarche dans la durée (et dans la culture d'entreprise), est **l'affirmation d'une politique claire de l'entreprise**, déclinée en valeurs et en moyens dans le projet d'entreprise (en concertation avec les partenaires sociaux et les acteurs institutionnels concernés). Une telle politique se traduit (entre autres), par l'inscription de ce risque (et du plan d'action y afférant), dans le **document unique**, l'inscription de points réguliers concernant ce risque à l'ordre du jour du Com dir et du CHSCT...

L'étude de tels risques et leurs conséquences, montre rapidement que le risque

- s'inscrit dans un cadre légal et réglementaire qui s'applique à tous,
- se traduit par la présence de personnes en difficultés plus ou moins graves et récurrentes,
- nécessite des mesures préventives pour tous.

Ces trois dimensions ou « volets », étant par nature portés par des acteurs différents qui doivent intervenir chacun dans son champ de responsabilité, éviter les confusions de rôle, et pourtant travailler en synergie, en renonçant au « jeu de la patate chaude »

Un volet « Management »

Prévoir un cadre managérial s'impose ne serait-ce qu'au titre des obligations légales et réglementaires (ce qui conduit fréquemment à traiter le risque en question dans le règlement intérieur, mais aussi à élaborer des procédures à l'usage des managers, voire à une formation minimale de ces managers à la gestion du risque en question et à l'usage des outils et procédures prévus...)

Un volet « Aide »

L'attention de l'entreprise est attirée sur ce type de risques, par des situations problèmes de souffrance et de difficultés individuelles, qui bien qu'elles soient disséminées dans l'entreprise, nécessitent une approche sinon thérapeutique (ce qui est néanmoins souvent le cas), au moins une aide personnalisée qui relève avant tout du service de médecine du travail, du service social.

Un volet « Prévention »

Il s'agit de prévention « primaire », à savoir un dispositif de veille et d'action avec des outils si nécessaire (formations ou autres), destiné à anticiper les situations problèmes, et conscientiser régulièrement l'ensemble des acteurs. Le CHSCT est l'acteur clé, cependant le volet prévention est étoffé selon le type d'entreprise ou d'établissement ou de collectivité, par les agents de sécurité, les ACMO... voire même par un Groupe de prévention spécifique.

Le modèle MAP (Jean Paul JEANNIN)

Modèle de gestion globale du risque à 2 niveaux (politique et opérationnel) et 3 champs (M.A.P.) (Modèle à adapter et à compléter en fonction du diagnostic effectué et spécificités de l'entreprise)

Politique d'entreprise		
Valeurs affirmées / Inscription au document unique / Système de veille / Plan d'action à 3 volets		
Management	Aide	Prévention primaire
<u>Ligne hiérarchique</u> Outils juridiques Procédures Formation de l'encadrement	<u>Service Médico-social</u> Modalités d'aide	<u>CHSCT</u> Modalités et outils de prévention (anticipation)
S'applique à tous	Concerne les personnes en difficulté	S'applique à tous