

Risques psychosociaux à l'épreuve de l'âge

Préface

Ce guide, cofinancé par le Fonds Social Européen, a été élaboré dans le cadre du projet européen « Pass-Age » (Providing & Anticipating Satisfying and Stress resistant AGEproof work). La finalité de ce projet est de contribuer à agir sur l'organisation, les conditions de travail et la santé comme leviers de l'égalité professionnelle et de la lutte contre la discrimination par l'âge.

Ce guide a été enrichi à travers des expériences et des échanges au sein de notre partenariat européen : ATK (Arbetstagar-Konsult) en Suède, BIT e.V (Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für interdisziplinäre Technikgestaltung e.V) en Allemagne et Opus 8 aux Pays-Bas.

Des discussions et des échanges ont également eu lieu dans le cadre du réseau européen EESUN (European Employee Support Network) qui réunit des cabinets de consultants et des organismes de recherche de neuf pays européens : BIT e.V (Allemagne), CASA (Danemark), FORBA (Autriche), HIVA (Belgique), SINTEF-NEW PRAXIS (Norvège), Finlande, STZ (Pays-Bas), TURU (Royaume-Uni), ATK (Suède).

Nous remercions ici nos partenaires européens pour leur contribution très utile.

Ce guide a été rédigé par Hugo Ezan, Aslaug Johansen, Alexandre Milheiras et Marie-José Porte.

Décembre 2010

Sommaire

INTRODUCTION	4
---------------------------	---

1 - RISQUES PSYCHOSOCIAUX, LE CADRE LÉGAL ET THÉORIQUE

Stress et Risques Psychosociaux : de quoi parle-t-on ?.....	7
Le cadre juridique.....	7
La prévention : l'employeur soumis à une obligation de résultat.....	8
Les modèles courants d'analyse du stress	9
Quelle prévention privilégier ?	11

2 - RISQUES PSYCHOSOCIAUX, UNE RÉALITÉ COMPLEXE

Une nécessaire approche multifactorielle	13
L'analyse de ces facteurs de risque à travers le projet Pass Age.....	14
De l'orientation du stress : les femmes plus impactées que les hommes ?..	15
RPS et vieillissement actif, quelles spécificités ?.....	16

3 - ANALYSE DE CAS PRATIQUES

Un programme de mobilité préventive dans une grande banque néerlandaise	19
Une surcharge constante de travail au détriment de la qualité	20
Stress et restructuration.....	22
Des tensions autour d'un nouveau système d'évaluation individuel.....	24

4 - MÉTHODES ET PRIORITÉS D'ACTION POUR LES ÉLUS

Principes de prévention des risques psychosociaux	27
<i>La prévention des RPS en entreprise</i>	27
<i>L'importance de mobiliser l'ensemble des IRP</i>	27
<i>Le groupe d'expression : une démarche participative à dynamiser</i>	27
Mettre en œuvre une démarche de prévention durable	28
Agir en cas de risques pressentis ou avérés.....	32
<i>La remise d'avis : une opportunité pour la prévention des RPS</i>	33
<i>Le droit à l'expertise CHSCT</i>	33
<i>Le droit d'alerte pour danger grave et imminent</i>	33
<i>Le recours à la loi en cas de situation conflictuelle</i>	33
<i>L'accompagnement des salariés en souffrance</i>	34

EN CONCLUSION	35
----------------------------	----

ANNEXE	37
---------------------	----

Introduction

Dans un contexte d'allongement de la vie active, la plupart des pays européens sont confrontés au défi du vieillissement de leur population et à la prévention de la santé au travail. Les enquêtes européennes SHARE¹ sur la santé, le vieillissement et la retraite montrent l'existence d'un lien direct entre les conditions de travail et d'emploi et le choix du départ à la retraite. Au-delà de l'entreprise, l'amélioration des conditions de travail devient ainsi un enjeu sociétal.

Plusieurs études Européennes menées en lien avec la santé et le travail font état du paradoxe français : une identification très forte au travail mais une satisfaction affichée parmi les plus faibles d'Europe². La valeur que nous accordons à notre activité professionnelle serait prise en étau entre nos ambitions et des motifs multiples d'insatisfaction, ce qui nous inciterait à prendre de la distance. En France, la focalisation des médias sur les suicides liés au travail a contribué à révéler au grand public l'existence d'une catégorie de risques professionnels encore mal cernés : les risques psychosociaux.

Aux niveaux européen et national, institutionnels et partenaires sociaux ont mis en place des politiques de lutte contre ces problèmes de santé et de sécurité au travail. La signature de l'accord interprofessionnel sur le stress en 2008 en France a permis d'ouvrir les négociations sur la prévention du risque lié à la santé psychique des salariés au niveau de l'entreprise.

Les partenaires sociaux et les instances représentatives du personnel sont au cœur de toute démarche de prévention. S’inspirant des expériences et des actions menées en entreprise avec des équipes de représentants des salariés, ce guide propose une démarche, des outils et des recommandations simples pour que les élus puissent traiter de manière optimale les enjeux liés aux risques psychosociaux.

Au sein de ce guide, nous aborderons tout d’abord le cadre légal et théorique de la prévention des risques psychosociaux, puis les enjeux qu’ils présentent en entreprise, ensuite, nous exposerons de manière synthétique plusieurs cas pratiques d’entreprise et, enfin, nous détaillerons les démarches de prévention permettant aux élus du personnel d’occuper pleinement leur rôle dans la prise en compte des risques psychosociaux au sein de l’entreprise.

¹ Les enquêtes SHARE : cf. site www.irdes.fr (Institut de recherche et documentation en économie de la santé).

² Source : Enquête ISSP 2010 (International Social Survey Program).

Risques
Psychosociaux,
le cadre
légal et
théorique

Stress et Risques Psychosociaux : de quoi parle-t-on ?

Le terme de risques psychosociaux est, à tort, trop souvent réduit à celui du stress. Il recouvre en réalité des risques professionnels, d'origine et de nature variées, qui mettent autant en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des salariés que le bon fonctionnement de l'entreprise.

7

L'Institut National de Recherche et de Sécurité³ identifie trois types de risques psychosociaux :

- le stress au travail engendré par une exposition temporaire donne lieu à un stress qualifié d'« aigu » ; une exposition continue débouchant sur un stress dit « chronique ».

Un stress chronique peut avoir un effet destructeur sur l'individu et aboutir à des situations de « *dépression d'épuisement* » qualifiées le plus souvent de *burnout* pour reprendre l'expression anglo-saxonne.

- les violences externes sont définies par des insultes, menaces, agressions physiques ou psychologiques exercées contre une personne sur son lieu de travail par des personnes extérieures à l'entreprise,
- les violences internes : « *les agressions physiques ou verbales, les insultes, les brimades, les intimidations, les conflits exacerbés, entre collègues ou avec les responsables hiérarchiques* ».

Dans cette catégorie, il faut inclure toute situation caractérisée de harcèlement (moral ou sexuel). En principe, une situation de harcèlement se distingue par son caractère répétitif avec intention de nuire. Un contexte de travail sous pression permanente favorise la naissance de situations de harcèlement⁴.

Cependant, la Cour de cassation a précisé le 10 novembre 2009 dans deux arrêts la notion de harcèlement moral. Elle considère que **le harcèlement moral**, tel qu'il est défini par l'article L. 1152-1 du Code du travail, « *est constitué, indépendamment de l'intention de son auteur, dès lors que sont caractérisés des agissements répétés ayant pour effet une dégradation des conditions de travail susceptibles de porter atteinte aux droits et à la dignité du salarié, d'altérer sa santé ou de compromettre son avenir professionnel* ».

Le cadre juridique

Les législateurs, aux niveaux communautaire et national, ont pris une série de mesures visant à protéger la santé des salariés :

- **Loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002** : dorénavant le stress et le harcèlement moral sont considérés comme un risque professionnel au même titre que d'autres risques (bruit, produits chimiques, rayonnements ionisants,...).

³ INRS, *Dépister les risques psychosociaux. Des indicateurs pour vous guider* (ED 6012), juin 2008.

⁴ Hirigoyen M.F, *Malaise dans le travail, Harcèlement au travail : démêler le vrai du faux*, Ed. La Découverte, 2001.

- **Arrêt de la Cour de cassation du 28 février 2002** : l'employeur a désormais une obligation de résultat en matière de sécurité et de santé (Art. L.4121-1 du Code du travail).
- **Accord des partenaires sociaux européens signé le 8 octobre 2004 sur le stress au travail** : accord cadre signé entre quatre organisations européennes représentatives des partenaires sociaux, il a pour objectif d'apporter une meilleure compréhension du stress en relation avec le travail.
- **Accord interprofessionnel sur le stress au travail du 2 juillet 2008** : transposition française de l'accord européen du 8 octobre 2004.
- **Accord sur le harcèlement et la violence au travail le 26 mars 2010** : transposition française de l'accord cadre européen du 26 avril 2007.
- **Deuxième plan santé au travail 2010-2014** : il prévoit de « *développer les actions de prévention des risques professionnels, en particulier des risques psychosociaux* ». En octobre 2009, un plan d'urgence a été lancé (directive DARCOS) comportant notamment l'obligation aux entreprises de plus de 1 000 salariés d'ouvrir les **négociations sur le stress au travail** au plus tard le 1^{er} février 2010.

La prévention : l'employeur soumis à une obligation de résultat

Rappelons qu'en application de la directive cadre européenne 89/391/CEE, le législateur définit une obligation générale de sécurité qui incombe à l'employeur. Cette obligation d'ordre général est bien entendu à mettre au profit de la prévention des risques psychosociaux :

- **Une obligation de résultat**

La logique qui prévaut dorénavant n'est plus celle de la réparation mais celle de la prévention, l'employeur se trouvant par le Code du travail dans l'obligation de produire des résultats (article L. 4121-1) :

« Le chef d'établissement prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs de l'établissement, y compris les travailleurs temporaires ».

- **Une hiérarchisation des mesures de prévention**

Par ailleurs, les employeurs doivent respecter les principes généraux de prévention parmi lesquels : combattre les risques à la source, adapter le travail à l'homme, tenir compte de l'état d'évolution de la technique, prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle, etc.

Outre l'obligation générale de prévention assignée à l'employeur, les **représentants des salariés** peuvent s'appuyer sur des réglementations particulières visant certains risques susceptibles de dégrader les conditions de travail (bruit, travail sur écran). Les acteurs de la prévention dans l'entreprise peuvent aussi se référer aux dispositions réglementaires relatives à certains modes d'organisation du travail (travail de nuit, en équipe de

suppléance, travail posté), ou aux obligations d'équité dans les relations de travail (principe de non-discrimination, interdiction du harcèlement moral).

Les modèles courants d'analyse du stress

9

Selon l'Agence Européenne pour la Santé et la Sécurité au Travail (définition reprise par l'accord national Interprofessionnel du 2 juillet 2008), 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 de ses propres ressources pour y faire face* ».

Cette définition met en avant la dynamique qui existe entre les ressources personnelles de l'individu (possibilités de contrôle et de régulation par des stratégies d'ajustement) et les exigences liées à son environnement professionnel. Dans cette approche, c'est l'évaluation de la situation réalisée par l'individu qui en fait une situation stressante ou non.



Plusieurs modèles théoriques existent pour analyser et expliquer ces déséquilibres :

- **Siegrist (1996)** : le stress est défini comme un déséquilibre entre l'effort consenti par le salarié et la récompense perçue. Cette récompense n'est pas seulement matérielle (rémunération), mais aussi sociale (reconnaissance) et symbolique (sens donné à l'effort)⁵.
- **Karasek (1990)** : le stress est défini comme un déséquilibre entre les exigences de la tâche et la latitude décisionnelle. Le questionnaire DSC (Demand-Control-Support) de Karasek et Theorell⁶ permet de procéder à l'évaluation des situations de travail⁷. Une situation de travail s'appréciera d'abord en fonction des scores sur les questions relatives à la demande psychologique et à la latitude décisionnelle :
 - ♦ Un accroissement de la demande psychologique couplé à une diminution de la latitude décisionnelle conduit l'individu à développer une situation psychologique

⁵ Nasse P., Légeron P., *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux*, mars 2008. p.12.

⁶ Utilisé notamment comme outil dans le cadre de l'enquête SUMMER : DARES, *Premières Synthèses n° 22.1*, Mai 2008.

⁷ La demande psychologique renvoie à la quantité de travail, sa rapidité, sa complexité, son intensité, son morcellement, sa prévisibilité. La latitude décisionnelle renvoie à l'utilisation de compétences, à leur développement, à la latitude et aux marges de manœuvre dans la définition et le déroulement du travail. Le soutien social renvoie au soutien instrumental et socio-émotionnel apporté par la hiérarchie et les collègues.

pathogène. Un individu enjoint d'agir alors qu'il dispose de moyens insuffisants pour réaliser sa mission vit une situation qualifiée de *job-strain* (tendue).

- ◆ Parmi les individus exposés à une situation de travail de type *job-strain*, ceux qui ne peuvent bénéficier d'un soutien social suffisant sont plus exposés aux risques psychosociaux que les autres. Cette situation est qualifiée d'*iso-strain*.
- ◆ Une situation de travail sollicitante peut devenir supportable si la latitude décisionnelle s'accroît en même temps que la demande psychologique ; **la situation de travail est alors dite « active »**.

Les modèles de Karasek et Siegrist, dits interactionnistes, donnent des éléments de compréhension de ce qui est susceptible de porter atteinte à la santé des salariés dans le contenu du travail (exigences de la tâche). Cette approche est essentielle au sein d'une entreprise car elle permet **d'alimenter le débat social** en s'appuyant sur des éléments quantitatifs ou qualitatifs de l'activité de travail. Toutefois, on ne peut que recommander de coupler ces approches avec des entretiens individuels et des observations de postes de travail en lien avec les salariés (cf. partie IV).

- **La justice organisationnelle** : l'injustice perçue par un salarié⁸ peut dégrader de façon importante le sentiment de confiance qu'il octroie à l'entreprise et son implication dans son travail. Il peut en découler notamment un comportement de repli qui prendra par exemple la forme d'un accroissement de l'absentéisme⁹.
- **La conduite du changement** : dans un contexte de réorganisation ou de restructuration, la préservation de la confiance et du sentiment de justice se révèle essentielle pour la bonne acceptabilité sociale du projet et du changement, d'où la nécessité de communiquer clairement sur les objectifs et de mettre en place des mesures d'accompagnement appropriées.

La démarche proposée par une grande banque néerlandaise rencontrée dans le cadre du projet Pass Age, et présentée en troisième partie de ce guide, est intéressante à ce titre.

Quelle prévention privilégier ?

Une fois le cadre théorique et légal posé, il convient de s'interroger sur la manière d'agir au sein de l'entreprise. À ce sujet, la Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Travail distingue trois modes d'action en matière de stress¹⁰ :

- **La prévention primaire** s'attaque aux conditions créatrices du stress. Elle doit être envisagée dans une perspective à long terme. C'est l'approche mise en œuvre par les

⁸ Le champ de la justice organisationnelle recouvre les recherches sur la manière dont les salariés perçoivent la justice des événements qui les affectent sur le lieu de travail. Elle s'inspire du modèle transactionnel.

⁹ Steiner D., Rolland, F., *Comment réussir l'introduction de changements : les apports de la justice organisationnelle*. Dans C. Lévy-Leboyer, C. Louche, et J. P. Rolland (Eds), RH : *Les Apports de la Psychologie du Travail*. 2. Management des Organisations, Editions d'organisation, Paris, 2006.

¹⁰ Falzon, P., & Darses, F., *Charge de travail et stress*. Dans P. Falzon (Éd.), *Ergonomie* (p. 175-189). Paris: PUF, 2004.

interventions de type socio-ergonomique qui privilégie les **actions sur l'organisation du travail et les dimensions collectives de travail**.

- **La prévention secondaire** (dite « *corrective* ») gère le stress dès son apparition et agit sur **les ressources individuelles** des salariés pour les aider à mieux gérer les situations de tension. Les actions menées consistent essentiellement en des actions de formation.
- **La prévention tertiaire** accompagne les individus affectés par le stress et vise à limiter les complications dans les pathologies déjà existantes par un suivi individuel de type thérapeutique ou médical.

Ces différents niveaux de prévention prennent la forme d'actions diverses qui seront détaillées dans la quatrième partie de ce guide. Si, par principe, la prévention primaire est la plus appropriée à une amélioration durable des conditions de travail, ainsi qu'à une prévention tout au long de la carrière à même d'éviter le développement de pathologies délicates chez les salariés seniors, nous allons voir que la réalité en entreprise est complexe et que différents niveaux de prévention sont indispensables pour répondre à l'ensemble des situations.

Les partenaires institutionnels et sociaux s'accordent aujourd'hui sur la nécessité de privilégier **une prévention à tous les niveaux** en prenant « *en compte le stress et les risques psychosociaux, comme le résultat de tensions non régulées par l'organisation du travail et le système de relations sociales. En s'appuyant sur la réalité du travail, sur les difficultés concrètes rencontrées par les salariés dans leur quotidien professionnel, l'entreprise peut progresser sur le terrain de la prévention* » (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail : ANACT, 2008).

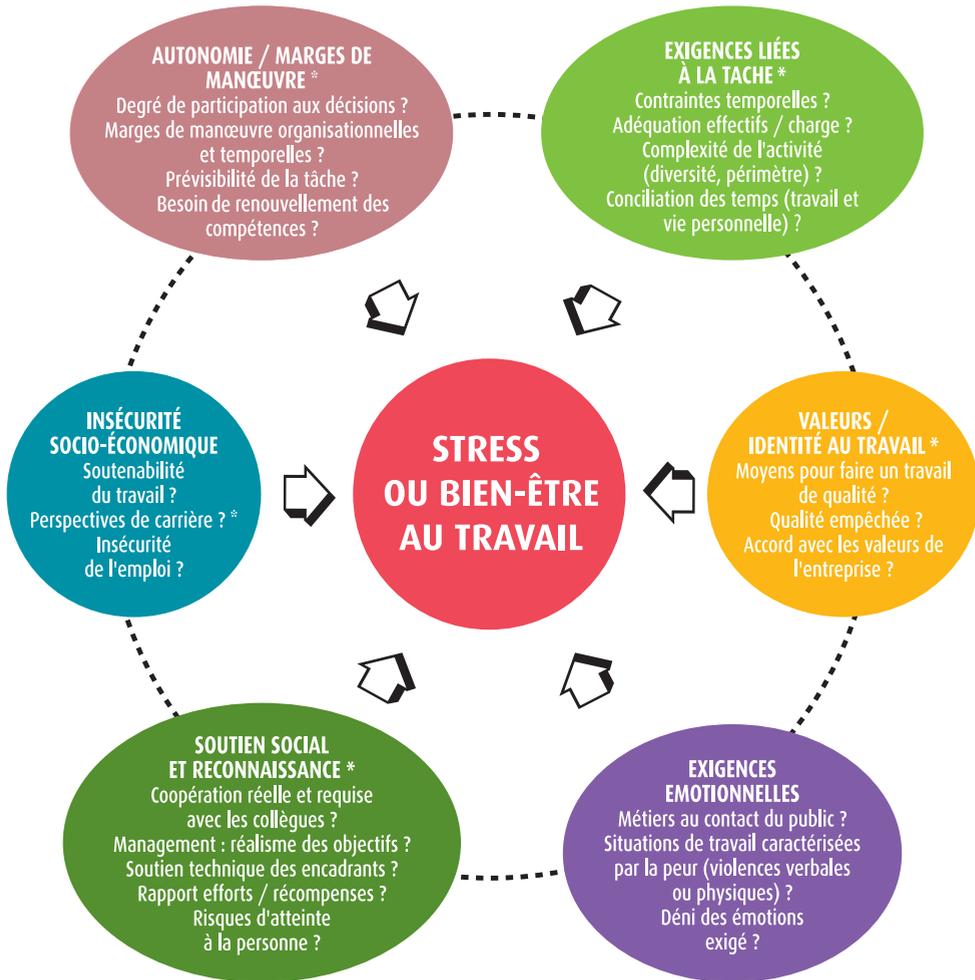
Notons que la démarche du cabinet ARETE vise surtout à mettre en œuvre des actions de prévention dites primaires en cherchant à identifier les causes du stress dans **l'organisation et les conditions de travail** lors de nos interventions en entreprise pour les partenaires sociaux.

Risques
Psychosociaux,
une réalité
complexe

Une nécessaire approche multifactorielle

Une approche multifactorielle est nécessaire pour comprendre les mécanismes complexes qui aboutissent à du stress ou du bien-être au travail. Il convient pour cela d'appréhender les exigences liées à l'environnement de travail et de cerner les ressources sur lesquelles le salarié peut s'appuyer pour remplir la mission qui lui est dévolue.

Le schéma suivant englobe les principaux facteurs connus en les déclinant sous forme de questions. Il s'appuie sur les six dimensions de risques psychosociaux, mises en avant par la DARES/DRES¹¹.



Le stress et le risque psychosocial sont généralement causés par la coexistence de plusieurs facteurs¹². C'est l'accumulation d'un ensemble de facteurs qui fait que certains salariés peuvent se trouver dans une situation de fragilité ou de bien-être au travail. Par exemple, de fortes exigences liées à la tâche cumulées à un faible soutien social et une reconnaissance faible sont propices à créer des situations de stress, voire de risques psychosociaux.

¹¹ Source : DARES, « Les risques psychosociaux au travail : les indicateurs disponibles », DARES analyses n° 81, décembre 2010.
¹² Ces facteurs sont abordés dans la grille de cotation A-Flex. Pour aller plus loin, le guide méthodologique de la démarche est téléchargeable sur notre site : www.aret.fr. Pour plus de précisions, voir page 30 du guide.

Ces différents facteurs sont fondamentalement ambivalents : ils peuvent être envisagés comme sources de tension, mais également comme sources de régulation dans une approche dynamique de prévention du stress au travail. A titre d'exemple, l'autonomie qui constitue a priori une valeur positive peut très bien être mal vécue lorsque trop de responsabilités sont confiées à un individu, corrélées avec des marges de manœuvre insuffisantes.

Le « vécu » ou la perception des salariés reste individuel (âge, ancienneté, expérience professionnelle, etc.). C'est pourquoi la mise en place d'actions préventives et correctives d'amélioration des conditions de travail reste également complexe.

L'analyse de ces facteurs de risque à travers le projet Pass Age

Nos actions au sein de centres de services téléphoniques dans le cadre du projet Pass Age confirment que l'activité de chargé de clientèle cumule différents types de contraintes : organisationnelles, physiques et psychosociales¹³. La charge mentale liée à ce type d'activité est très élevée. Ce constat n'a rien de surprenant en soi compte tenu de la nature du travail. Le point intéressant est d'observer que face à une même situation de travail (en l'occurrence des centres d'appel), le vécu des salariés peut être différent en fonction, par exemple, du mode de management et de différentes pratiques de gestion au quotidien.

Ainsi, il est essentiel d'identifier les facteurs de risque mais également les facteurs de soutien ou de bien-être au travail. Quelques exemples tirés du projet Pass Age illustrent parfaitement ce propos :

- **Des pratiques de management positives et négatives :**

- ♦ Pratique de gestion positive : une forte coopération au sein des collectifs de travail qui apparaît comme une vraie source de satisfaction. Lorsque ce soutien social est assorti d'un management de proximité participatif, comme nous l'avons constaté sur un des sites rencontrés, le salarié s'estime valorisé et reconnu, ce qui lui permet de mieux appréhender les exigences liées à son activité (*soutien social et reconnaissance*).
- ♦ A contrario, le manque de disponibilité et d'expertise technique du superviseur rend difficile l'évaluation de la qualité du travail réel des chargés de clientèle et ne permet pas de pallier notamment le manque de formation produits (*valeurs liées au travail : moyens pour faire un travail de qualité*).

- **Le caractère ambivalent de la polyvalence :** des tâches répétitives, en apparence simples à réaliser, associées à des délais très courts de traitement d'appels exigent une concentration constante et une vigilance aussi bien auditive que visuelle (*exigences élevées liées à la tâche*). La diversification (ou l'alternance) des tâches, pratiquée par une des équipes rencontrées, est susceptible d'augmenter le caractère non prévisible de l'activité (*degré de concentration accru*) mais peut permettre également de réduire la fatigue physique et psychique générée par un travail répétitif sous contrainte de

¹³ Le cumul de contraintes serait plus prononcé pour les catégories socio-professionnelles employés et ouvriers (source : Centre d'Analyse Stratégique, « La santé mentale, l'affaire de tous », Novembre 2009).

temps (*compensation par l'alternance de tâches*) et amener une variété dans le travail appréciée des opérateurs.

- **L'insuffisance de moyens, associée à un manque d'autonomie**, est source de stress pour le chargé de clientèle mis en difficulté pour répondre correctement aux exigences du client. Cette situation, d'autant plus mal vécue que la confrontation avec le client est immédiate au téléphone, peut engendrer :
 - ◆ Un sentiment d'insatisfaction concernant la qualité du travail : ARETE a constaté qu'il existe un écart important entre la qualité attendue par la hiérarchie (respect du script, bonne connaissance des produits) et ce que les opérateurs appellent le « travail bien fait » qui inclut davantage la satisfaction du client. Dans ce contexte, les opérateurs éprouvent quotidiennement le sentiment d'une « qualité empêchée » qui peut être source de « mauvaise fatigue » (*valeurs liées au travail : modalités pour effectuer un travail de qualité*).
 - ◆ En corollaire, une exposition accrue aux conflits avec la clientèle contribue à augmenter les *exigences émotionnelles et psychologiques de la situation de travail*.
 - ◆ Des injonctions contradictoires liées à la confrontation d'objectifs peu compatibles ou plus simplement de consignes globales contradictoires et difficiles à concilier au sein de l'activité (la qualité du service client et une nécessaire productivité). L'encadrement peut aggraver cette situation de par son incapacité à apporter des réponses aux chargés de clientèle (*soutien social et marges de manœuvre*).
- **Le manque de perspectives professionnelles** (évolution limitée de la rémunération, faibles opportunités de formation et de promotion) vient renforcer le sentiment de non reconnaissance des salariés.

L'ensemble de ces contraintes conduit à une perte de sens très significative pour les chargés de clientèle rencontrés. Cette situation de travail se révèle d'autant plus néfaste pour les salariés d'une certaine ancienneté. Si plusieurs pratiques de gestion s'avèrent ainsi délétères, il reste indispensable d'identifier en parallèle celles favorisant le bien-être.

De l'orientation du stress : les femmes plus impactées que les hommes ?

Plusieurs études ont montré qu'il existe un « effet de genre » des conditions de travail. Les femmes subissent une double injustice du fait de la nature des emplois occupés et de la nature des tâches assignées (stéréotype de genre).

Les conditions d'emploi des femmes sont souvent des facteurs aggravants des conditions de travail :

- Elles ont moins de responsabilités que les hommes : si la part des femmes parmi les cadres a progressé de 23% il y a vingt ans à 34% aujourd'hui, seules 11% d'entre elles occupent un poste à "forte responsabilité" (direction générale ou d'un département ou d'une entité) contre 23% des hommes, selon une enquête menée en 2010 par l'APEC.
- 30 % d'entre elles travaillent à temps partiel.

- Leur niveau de rémunération se situe à un niveau inférieur de 17 % à celui des hommes¹⁴.

On observe toujours une concentration des femmes dans certains métiers. Les contraintes liées à la nature du métier exercé empêchent le développement de mécanismes de compensation quant aux motifs d'insatisfaction :

- 75 % d'entre elles occupent des professions majoritairement féminisées, en contact avec le public, dans les secteurs de l'éducation-santé-action sociale et des services aux particuliers, ce qui les expose davantage aux exigences émotionnelles et psychologiques, comme nous l'avons identifié dans les centres d'appels rencontrés.
- Occupant des emplois moins qualifiants, elles ont moins d'opportunités d'acquérir de nouvelles compétences et disposent de moins d'autonomie.

Dans ce contexte, les femmes vivent des situations professionnelles sous tension¹⁵ et considèrent leur travail moins épanouissant en mettant en avant comme source d'insatisfaction principale le manque de reconnaissance et d'autonomie. Selon l'enquête SAMOTRACE 2006/2008¹⁶, les femmes exposées à un déséquilibre efforts/récompenses déclarent trois fois plus souvent un « mal être » que les hommes.

RPS et vieillissement actif, quelles spécificités ?

Dans une démarche préventive de la santé, il est essentiel de mettre en évidence les facteurs qui contribuent au maintien de la santé mentale mais aussi physique des seniors. La fin de carrière représente un enjeu majeur pour les individus et une période importante de transition entre vie professionnelle et vie personnelle. Par conséquent, il convient de prendre en considération la « pénibilité vécue » du salarié, car celle-ci est souvent « à l'origine de symptômes d'usure physique et/ou psychique »¹⁷.

Effectuer un travail de qualité, être inséré dans l'entreprise et exercer une activité qui permette l'acquisition permanente de nouvelles connaissances apparaissent comme les principales sources de satisfaction et d'engagement dans les différentes enquêtes réalisées auprès des seniors¹⁸. A ce titre, le soutien de la hiérarchie et la coopération avec les pairs jouent un rôle positif sur la pénibilité ressentie avec l'avancée en âge. Les seniors sont demandeurs de signes de soutien, d'espaces d'échanges avec leurs pairs et d'information régulière sur l'évolution de l'organisation du travail.

¹⁴ Source : enquête OFCE (Centre de recherche en économie de Sciences Politiques), Juillet 2010.

¹⁵ Source : DARES Analyses n° 081, Décembre 2010 & DARES Premières Synthèses n° 22.1, Mai 2008.

¹⁶ L'enquête SAMOTRACE, en partenariat avec l'INVS (institut national de veille sanitaire), souligne l'enjeu de la reconnaissance des efforts effectués en appliquant le modèle de Siegrist.

¹⁷ Lasfargues G., *Départs en retraite et travaux pénibles : l'usage des connaissances scientifiques sur le travail et ses risques à long terme pour la santé*, Rapport de recherche n° 19, Centre d'études et de l'emploi, 2005.

¹⁸ Source : enquête SVP 50 : « Santé Vie Professionnelle après 50 ans ».

Les mesures préventives en lien avec l'âge visent essentiellement la pénibilité physique mais encore trop rarement la pénibilité liée à la pression temporelle¹⁹. Or, pour 80% des salariés âgés, il s'agit d'une des contraintes les plus fortes qu'ils rencontrent au travail car elle les empêche de mettre en place des stratégies de compensation efficaces.

Au-delà des aménagements spécifiques liés aux conditions physiques de travail ou d'un suivi médical renforcé pour les seniors, il est indispensable de prendre en compte les attentes et motivations du salarié, notamment dans le cadre des exigences de mobilité interne et externe.

Plus que l'âge, c'est l'ancienneté au sein d'une même entreprise qui peut rendre plus complexe l'adaptation à une nouvelle situation de travail.

Conduite du changement à l'épreuve de l'ancienneté

Il convient, par exemple, de favoriser l'appropriation collective des problématiques liées à l'évolution d'un métier. Dans le cadre d'une agence bancaire basculant sur des guichets automatiques, un **dispositif d'accompagnement a été envisagé** pour aider les anciens guichetiers majoritairement âgés de plus de 45 ans qui vivaient le projet comme un « appauvrissement professionnel ». Ils étaient dessaisis de la gestion des liquidités pour s'orienter vers davantage de résolution d'incidents avec les clients à l'accueil de l'agence.

Ce rôle était d'importance pour les clients mais les anciens guichetiers n'en voyaient pas l'intérêt. Un dispositif d'échanges entre pairs a été proposé pour résorber la crise identitaire que vivaient ces salariés en s'appuyant sur des salariés seniors ayant vécu des évolutions métier d'amplitude similaire avec succès. L'équipe et quelques salariés seniors « référents » ont été réunis sans la hiérarchie pour un échange de témoignages **abordant les quatre sujets suivants** : la dernière partie de carrière, comment l'envisager alors que le métier change ? Y a-t-il un deuil du métier à effectuer et comment a-t-il été vécu ? Quels sont les points de satisfaction du métier ? Où placer son exigence professionnelle dans le nouveau métier ?

¹⁹ La définition de la pénibilité dans le projet de décret portant sur la réforme des retraites 2010 s'appuie sur les facteurs de pénibilité prévus à l'article L 4121-3-1 du Code du travail : contraintes physiques marquées, environnement agressif de travail ou rythmes de travail (3x8, de nuit, répétitif sous contrainte de temps).

Analyse de cas pratiques

Un programme de mobilité préventive dans une grande banque néerlandaise

Les restructurations sont souvent mises en œuvre rapidement, voire brutalement, souvent par sous-estimation des impacts²⁰. En prenant le contrepied de ces actions souvent conduites dans l'urgence, la démarche d'une grande banque néerlandaise, rencontrée dans le cadre du projet Pass Age, permet de mettre en valeur les avantages à la fois humains et financiers d'une restructuration anticipée.

Nous avons pu échanger avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Le syndicat FNV²¹ a participé activement à l'élaboration de ce programme de mobilité préventive.

Le contexte

En 2007, un groupe financier néerlandais décide de fusionner deux entités restées jusqu'alors relativement autonomes : une banque postale ayant une activité comportant un service bancaire en ligne et les centres d'appels d'une banque de détail. Concrètement, cette fusion s'est traduite par une réduction très importante des effectifs de l'ordre de 2 500 personnes. Le projet était planifié sur trois années (2007-2010). L'originalité du plan social de l'entreprise a résidé dans la mise en place d'un **programme de mobilité préventive planifié sur deux années** pour l'ensemble des salariés. Une équipe spécifique a été créée au sein du groupe pour accompagner cette transition et des conseillers mobilité ont été recrutés spécifiquement pour assurer cette mission.

Les axes prioritaires du programme

- **Annonce globale à l'ensemble des employés du projet de restructuration :**
 - ◆ Les employés du groupe peuvent se porter volontaires pour adhérer au programme de mobilité préventive sans savoir si leur poste sera impacté dans la restructuration.
 - ◆ La préservation de l'équilibre par tranche d'âge a fait l'objet d'une attention particulière pour le choix des postes concernés par les suppressions.
- **Création de groupes d'expression :**
 - ◆ Le point de départ du groupe de travail a consisté à mobiliser les salariés lors de séances en groupe, autour d'une question très simple : « *qu'allez-vous faire dans deux ans ?* ».
 - ◆ Cette capacité à se projeter dans l'avenir professionnellement, à se fixer des objectifs, est la condition indispensable au développement de l'employabilité des salariés.
- **Accompagnement individuel de chaque employé sur une durée de neuf mois :**
 - ◆ Entretien individuel entre le manager direct et le salarié pour l'informer de la suppression de son poste de travail, suivi d'un entretien dans les deux semaines avec un conseiller mobilité.
 - ◆ Chaque employé bénéficie d'un accompagnement spécifique pour construire son projet professionnel : bilan de compétences approfondi, formation aux techniques de recherche d'emploi, entretien de suivi hebdomadaire avec son conseiller mobilité.

²⁰ Pour plus d'informations, se reporter au rapport HIREs : « *La santé dans les restructurations* », 2009.

²¹ Le syndicat FNV (Fédération néerlandaise du Mouvement Syndical) est le plus important regroupement de travailleurs des Pays-Bas et fédère 14 syndicats pour 1,2 millions d'adhérents.

- ♦ **L'anticipation de la démarche** permet à chaque employé de mieux se préparer psychologiquement à cette évolution professionnelle et d'acquérir les compétences nécessaires pour le métier visé par une formation complémentaire. Une prolongation de la durée du programme est négociée au cas par cas entre représentants du personnel et managers lorsque le salarié a besoin d'accéder à une formation plus longue pour réussir sa reconversion.
- ♦ **Chaque employé trouvant un emploi est officiellement félicité** : dans le cas du centre d'appels, cela donne lieu à un moment de convivialité festif. Cette étape a un impact positif sur l'estime de soi des salariés à long terme et contribue à créer une dynamique pour l'ensemble du personnel, fragilisé par cette perte d'emploi.
- **Recrutement d'intérimaires** pour permettre d'assurer la charge de travail, compte tenu des mouvements constants de personnel.

Un bilan très positif

- ♦ 85 % du personnel a été reclassé dont 65 % en interne.
- ♦ Un impact positif sur les collaborateurs (les « rescapés » mais aussi les « partants »). Le soutien social des managers à leurs équipes est un facteur de succès de ce programme et implique une formation en amont des managers pour savoir écouter les préoccupations des employés concernés par ces changements.
- ♦ L'entreprise a souhaité capitaliser sur cette expérience positive pour la mise en place d'un système visant à améliorer l'employabilité de ses salariés, en offrant la possibilité de bénéficier d'un budget formation sur trois ans. L'expérience montre qu'il est important de corréliser ce type d'initiative à un accompagnement individualisé des carrières.

CAS n° 2

Une surcharge constante de travail au détriment de la qualité

Le contexte

Une entreprise, spécialisée dans les services bancaires aux particuliers, a connu un changement de DSI (Direction des systèmes d'information) et le lancement d'un vaste projet regroupant plusieurs activités.

ARETE est intervenu dans la cadre d'une mission d'expertise pour le CHSCT pour apprécier la charge de travail des services informatiques de l'entreprise (65 personnes), les collaborateurs faisant face à une surcharge importante de travail que la direction ne reconnaissait pas en tant que telle.

La démarche

L'intervention s'est déroulée en plusieurs étapes :

- ♦ Consultation de tous les collaborateurs par enquête en ligne²².
- ♦ Entretiens individuels avec 24 salariés dont un quart de managers ;
- ♦ Groupe de travail composé de six collaborateurs en vue d'établir un diagnostic partagé et d'élaborer des pistes de préconisations.
- ♦ Rédaction d'un rapport sous forme de cahier de propositions faites à l'entreprise.

²² Questionnaire JCQ inspiré du modèle de Karasek.

Les principaux constats

- **L'intensification du travail** : la situation permanente de surcharge de travail oblige les collaborateurs à opérer des arbitrages individuels permanents, rendant difficile l'anticipation dans leur activité. En conséquence, les salariés privilégient la productivité à court terme au détriment de la qualité et du suivi d'activité, dont ils ne perçoivent plus l'utilité.
- **Une collaboration difficile avec la MOA** : dans l'organisation, la maîtrise d'ouvrage (MOA) doit assurer l'interface entre l'équipe IT et les divers représentants des métiers de la banque qui ne sont autres que les clients destinataires des applications en cours de développement. Après avoir constitué elle-même le cahier des charges, la MOA se doit d'affecter le travail aux membres de l'équipe IT, ce qui se traduit par des injonctions multiples et contradictoires du fait de la multiplicité des projets.
- **Un style de management contradictoire**
 - ◆ Les interventions directes du haut management, contournant l'encadrement intermédiaire, sont d'autant plus mal vécues par les salariés qu'ils ne disposent pas de l'historique des incidents de production à portée de main.
 - ◆ Une gestion des anomalies sans possibilité de recours amiable en cas de dysfonctionnement entre prestataires et IT.
 - ◆ Un manque de reconnaissance du travail accompli. Par exemple, on a constaté peu ou pas de moments de convivialité pour remercier les collaborateurs à l'issue d'un projet ou d'une sortie de version, pratique pourtant habituelle dans ce milieu.
- **Une faible gestion des compétences et des parcours** : aujourd'hui les possibilités d'évolution sont limitées. L'environnement de développement reste stable pour l'instant (risque d'enfermement technologique) mais il est susceptible d'évolution importante dans les années à venir, ce qui soulève d'importants besoins de formation.

Préconisations

- Au niveau de la Direction Générale, éviter de planifier la charge au-delà du potentiel de l'équipe IT.
- Sensibiliser les dirigeants à la prévention des risques professionnels ; se conformer à l'obligation de production annuelle du Document Unique.
- Les indicateurs d'activité doivent avoir pour finalité de faciliter le pilotage du travail plutôt que de surveiller les agents. Des indicateurs qu'un collaborateur n'a pas le temps de renseigner ou dont il peut craindre qu'ils soient mal interprétés ne peuvent conduire qu'à entretenir une vision faussée du suivi d'activité.
- Préciser le degré de priorité de la méthode Qualité et donner aux collaborateurs le temps de respecter les contraintes qu'elle impose.
- Faire converger toutes les natures de demandes vers une entité unique (MOA unique) afin de disposer d'une vue d'ensemble sur la charge affectée à chaque collaborateur.
- Organiser une concertation hors hiérarchie entre collaborateurs du service informatique et la MOA pour formaliser les circuits de demandes de traitement.

- En termes de management, en cas d'anomalie, privilégier la recherche d'explication organisationnelle plutôt que d'incriminer la responsabilité d'une personne.
- Proposer des parcours professionnels adaptés aux différences générationnelles des salariés du service informatique et de la MOA en privilégiant les évolutions vers des postes à caractère plus fonctionnel (passerelles possibles à l'intérieur du groupe d'appartenance de la banque).

CAS n° 3

Stress et restructuration

Le contexte

L'intervention s'est déroulée au sein de la Direction Financière d'un grand établissement bancaire international. La Direction Financière comprend environ 160 salariés avec des profils variés (analystes, ingénieurs financiers, comptables, informaticiens) qui sont en charge de produire et d'analyser les données financières et les reportings exigés par l'entreprise ou les autorités de contrôle, mais aussi d'analyser ces données afin d'aider l'entreprise à élaborer sa stratégie.

Au cours des dernières années, la Direction Financière a connu plusieurs évolutions et des réorganisations de différentes natures : modification du périmètre, évolution des métiers, exigences de production plus fortes, délocalisation, changement de direction... Ces évolutions importantes ont été des sources d'incertitude et de stress pour les salariés, ce qui a amené le CHSCT à alerter la Direction en termes de RPS et à solliciter une intervention externe.

La démarche

Les membres du CHSCT ont mis en évidence plusieurs facteurs de risque, principalement : la charge de travail, la pression des délais et les méthodes de management. L'objectif de l'intervention a été à la fois d'analyser plus en détail ce que ces risques recouvraient en termes de situations de travail et de préconiser des mesures d'amélioration et de prévention. La démarche s'est déroulée en plusieurs étapes :

- ♦ Prise de connaissance de l'organisation de la Direction Financière et de son activité.
- ♦ Entretiens individuels et confidentiels avec un échantillon (20% de la population) représentatif des salariés (collaborateurs et encadrants)
- ♦ Enquête auprès de l'intégralité des salariés : élaboration d'un questionnaire incorporant les particularités de la Direction Financière vues aux étapes précédentes (taux de retour : 75% de l'effectif).
- ♦ Mise en place d'un groupe de suivi composé d'élus CHSCT.
- ♦ Rédaction d'un rapport détaillé exposant l'analyse et les préconisations.

Les principaux constats

Les investigations ont mis en évidence une situation complexe du fait de la variété des situations de travail. Toutes les équipes ne sont pas impactées de manière identique et il demeure des éléments positifs. Voici les principaux constats :

- Le métier est jugé intéressant par la très grande majorité des interlocuteurs ; autonomie et développement des compétences sont la norme pour l'essentiel des salariés.
- Pour d'autres salariés, la situation demeure problématique mais certaines mesures (information, communication, mise en place d'un plan d'action) commencent à porter leurs fruits.
- La charge de travail constitue incontestablement la principale source de stress. Les facteurs explicatifs sont multiples : inadéquation entre la charge et les ressources, anticipation et évaluation insuffisante de son dimensionnement, un problème de conduite du changement (trop de projets simultanément en plus de la production « habituelle »). Traditionnellement, la comptabilité connaît des « pics » de charge suivis de périodes « calmes », or ces pics s'intensifient tandis que les périodes calmes le sont de moins en moins du fait des projets transverses. Le risque pour la santé des salariés est immédiat (journées de plus de 10h de travail répétées plusieurs fois par semaine sur plusieurs semaines d'affilée).
- Une défaillance majeure dans la gestion des carrières : les représentants des ressources humaines sont quasi absents, les salariés manquent d'information sur l'évolution de l'entreprise et leurs possibilités d'évolution personnelle.
- Un manque de reconnaissance persistant de la part du management de proximité et une insuffisance de management dans l'animation des équipes.
- Un souci de cohabitation de populations très différentes (âge, ancienneté, diplômes, traitements) et une communication défaillante auprès de certains groupes de salariés.

Les recommandations

À l'issue de l'intervention, vingt recommandations ont été proposées. Celles-ci se veulent très pragmatiques et doivent permettre d'enrichir les échanges entre élus du CHSCT et représentants de la direction afin de développer des solutions. Voici les principales recommandations :

- Tracer davantage les horaires de travail afin de mettre en évidence les débordements.
- Définir en termes concrets ce qui est acceptable comme horaires de travail, charge de travail et exigences de délai afin de prévenir les risques de dérapage.
- Evaluer la charge de travail et conduire une réflexion sur l'organisation du travail (au sein des services)
- Développer des solutions de temps partiel afin de débloquer de la ressource pour mieux faire face aux pics d'activité.
- Normaliser les postes d'encadrement en évitant le cumul des tâches : recentrer une partie des encadrants sur le management et développer les postes de référent technique.
- Mieux former les cadres à la négociation de la charge de travail : ne pas laisser les salariés seuls face à l'arbitrage des priorités.
- Renforcer les ressources humaines et développer l'accompagnement de la mobilité.

- Valoriser davantage les salariés en place, proposer davantage de promotions internes ou de missions spécifiques.
- Aménager l'open-space de manière plus ergonomique afin, notamment, de lutter contre le bruit.
- Favoriser le télétravail pour limiter la fatigue des salariés et leur offrir un meilleur équilibre vie privée et vie professionnelle.

CAS n° 4

Des tensions autour d'un nouveau système d'évaluation individuel

Le contexte

- Le CHSCT d'une entreprise qui compte environ 800 salariés, majoritairement ingénieurs de métier, a missionné ARETE suite à une modification, en cours d'année, des critères d'évaluation du personnel, ce qui a soulevé une très forte inquiétude de la part des salariés.
- La mise en place, peu négociée avec les IRP, d'une nouvelle démarche d'évaluation a généré un certain stress tant pour les salariés que pour les managers : effectuée au mois de novembre, elle a modifié les critères d'évaluation de l'année en cours obligeant les acteurs à repenser l'évaluation selon de nouvelles règles du jeu.
- Sans modifier la démarche RH globale d'entretiens annuels (trois par an) et le principe d'objectifs annuels à réaliser, à travers ce projet l'entreprise a fortement renforcé l'évaluation comportementale des salariés. La question à se poser est donc : pourquoi, alors que l'évaluation des comportements existait auparavant, cette nouvelle version génère-t-elle davantage d'inquiétude ?

La demande

La mission confiée à ARETE par le CHSCT avait pour but de « *cerner les impacts, les enjeux et les principaux facteurs de risques psychosociaux de ce projet* ».

La méthode utilisée

Cette mission d'expertise s'est appuyée sur une série d'entretiens avec la direction et un échantillon de salariés, une enquête en ligne auprès de l'ensemble des salariés. Enfin, un groupe de suivi et des points d'étape ont été réalisés avec le CHSCT.

Les principaux constats

- L'enquête en ligne fait apparaître que 67 % des collaborateurs se montrent satisfaits du résultat de leur dernière évaluation mais très mécontents de la démarche d'évaluation jugée moins équitable que par le passé.

- L'ensemble des griefs portés à l'encontre de la nouvelle version tient au fait qu'elle vient renforcer – à travers l'onglet analyse comportementale qui laisse une grande part d'appréciation à la subjectivité du manager – un défaut organisationnel propre au fonctionnement habituel de l'évaluation dans l'entreprise : le risque d'une notation arbitraire relevant plus d'une logique de quota que d'une évaluation réelle par le manager direct.
- Autre grief : en cas de désaccord entre salarié et manager, la nouvelle procédure mise en place suite au changement de l'outil n'offre pas la possibilité de faire appel à un tiers (rendez-vous avec un manager N+1 par exemple), ce qui enlève les possibilités de recours en cas de décision arbitraire.

Principales préconisations

- **Une transparence plus grande de la pratique d'évaluation**
Si l'entreprise admet fonctionner selon une certaine «logique de quota», il s'agirait d'officialiser le fait que l'appréciation du manager de proximité ne compte qu'à hauteur de X % dans l'évaluation finale. Vis-à-vis des salariés, cela crédibiliserait le point de vue du manager de proximité qui n'aurait aucunement besoin de modifier son jugement personnel selon des consignes descendantes. Par ailleurs, puisque le haut management organise une «harmonisation des appréciations», il conviendrait d'officialiser ce principe auprès de tous les salariés.
- **Une limitation du recours aux objectifs comportementaux**
Les critères de performance doivent être clarifiés. Surtout, le poids des objectifs comportementaux doit être strictement limité dans l'appréciation globale du salarié. De même, les objectifs comportementaux doivent nécessairement être en lien avec le métier et/ou le poste occupé. Afin de limiter tout risque de dérive sur ce point, des formations pour les managers doivent être mises en place.
- **La procédure d'appel**
La démarche d'évaluation repose fortement sur l'existence d'un climat de confiance. Pour permettre de résoudre ces désaccords éventuels relatifs à la fixation des objectifs, à l'évaluation des résultats ou à la démarche elle-même, une procédure d'appel devra être définie et mise à la connaissance des salariés.
- **Une meilleure prise en compte du changement de contexte**
Le système de la gestion de la performance doit permettre une prise en compte des changements de contexte de l'entreprise ou d'événements externes sur lesquels les salariés n'ont aucune prise mais qui impactent les résultats individuels.

Méthodes
et priorités
d'action
pour les élus

Principes de prévention des risques psychosociaux

La prévention des RPS en entreprise

Les actions de prévention des risques psychosociaux sont couramment rangées dans trois catégories : « primaires », « secondaires » et « tertiaires » (cf. définition pages 10 et 11). Face à cette typologie, il est fortement recommandé de mettre en place une politique de prévention veillant au maintien de la santé des salariés tout au long de leur carrière professionnelle.

Toutefois, dans la pratique, les frontières entre ces catégories sont très poreuses.

L'importance de mobiliser l'ensemble des IRP

Les Instances Représentatives du Personnel, et plus particulièrement le CHSCT, jouent un rôle essentiel dans la prévention des risques psychosociaux²³. Le CHSCT a une large responsabilité dans ce domaine (Art. R.4612-1 du Code du travail) mais qui reste souvent difficile à assumer dans les faits.

En effet, face à la diversité des risques, le CHSCT doit déterminer quel levier d'action utiliser, quelle méthode mobiliser et à quel moment. Disposant d'un temps limité et confronté à une multiplicité de démarches des directions, il est indispensable que le CHSCT soit en mesure de prioriser ses actions sur le terrain et qu'il dispose des outils pour juger les démarches proposées par la direction, y participer si elles sont jugées adéquates, ou, le cas échéant, être force de proposition.

Dans cette optique, il est essentiel de mobiliser l'ensemble des IRP, de fédérer les ressources et de coordonner leurs actions.

Le groupe d'expression : une démarche participative à dynamiser

Face aux risques psychosociaux, il est fortement souhaitable de recourir au droit d'expression des salariés²⁴ afin de favoriser une démarche participative sur les évolutions du travail et les projets en cours. Cette possibilité est largement tombée en désuétude dans les entreprises qui peuvent toutefois la pratiquer de manière ponctuelle lorsqu'il y a un besoin d'adhésion fort (autour d'un projet par exemple).

Cette démarche est prônée par tous les préventeurs : les salariés sont les plus à même de s'exprimer sur leurs situations de travail et les contraintes qu'ils rencontrent dans leur activité, les groupes d'expression constituent donc une opportunité pour collecter ces témoignages. De plus, le travail d'expression en groupe et les échanges qu'il suscite sont propices à la prise de recul par rapport au sujet et sont susceptibles d'amener les salariés à être force de proposition pour des actions de prévention ou de correction.

²³ Cette instance a été qualifiée d'« essentielle » par les signataires de l'accord sur la prévention du stress à Saint Gobain (Source : « Saint Gobain inclut les craintes sur l'emploi dans la définition du stress », Liaisons Sociales Quotidien, 22 novembre 2010). Le CHSCT est composé également d'acteurs externes : inspection du travail, agent des services de prévention de la sécurité sociale (CNAM/CRAM), médecins inspecteurs du travail et de la main d'œuvre (MIRTMO).

²⁴ La Loi Auroux du 4 août 1982 reconnaît aux salariés le bénéfice d'un droit à l'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail. Voir également les articles L.2281-1 et L.2281-2 du Code du travail.

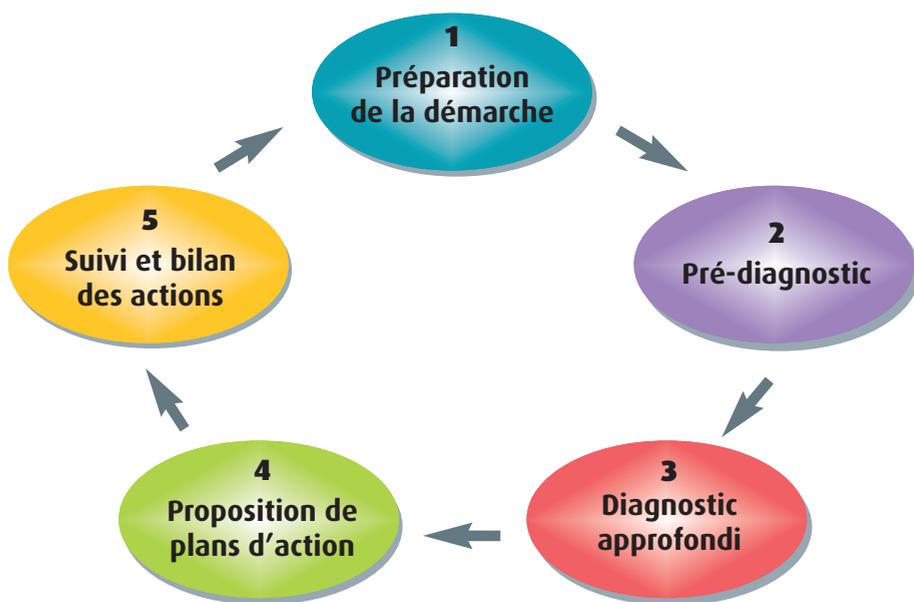
Les IRP peuvent être à l'initiative de ces groupes de travail. Leur mise en place nécessite un travail important de préparation en amont en vue de bien définir les objectifs de la démarche. Il convient ensuite d'opérer un retour vers les salariés y ayant contribué afin de concrétiser le résultat de leur implication.

28 **Mettre en œuvre une démarche de prévention durable**

La mise en place d'une telle démarche implique la mobilisation de moyens afin d'améliorer la prise en charge du stress et de la souffrance au travail de manière significative et durable dans l'entreprise.

Cet engagement peut être concrétisé au moyen d'un **accord de méthode** qui établira un cadre de négociation et permettra de définir collégialement des objectifs prioritaires privilégiant les actions centrées avant tout sur l'organisation du travail et bien sûr l'amélioration des conditions de travail au sens général.

Les différentes étapes d'une démarche de prévention



1^{ère} phase : choix des axes de travail et création d'un groupe de travail

Bien qu'étant essentiellement une phase de cadrage, cette étape n'en est pas moins importante car elle doit structurer la démarche et poser des principes de fonctionnement qui, dès lors qu'ils seront partagés par tous les partenaires, permettront de mettre en place une démarche constructive.

- Détermination du champ d'action de l'accord (entreprise ou accord-cadre).
- Entente sur une définition commune des risques psychosociaux.

- Mise en place d'un comité de pilotage et de suivi avec représentation des différents partenaires sociaux, acteurs de la prévention dans l'entreprise et représentants des salariés (direction générale, RH, représentants métiers, CE, CHSCT, DP, médecin du travail etc.)
- Définition du rôle, des missions, des moyens dont dispose ce groupe de travail.
- Formation des membres du comité aux risques psychosociaux.

Il est essentiel d'établir rapidement le principe que le groupe de travail ne se substitue pas aux IRP dont les prérogatives demeurent pleines et entières. Ce groupe de travail doit être davantage perçu comme un lieu de travail opérationnel qui contribue à l'avancement des démarches de prévention au sein duquel il est indispensable que le CHSCT soit représenté. A ce sujet, il est nécessaire que des points d'information soient effectués régulièrement auprès du CHSCT afin que celui-ci puisse juger de la progression et éventuellement de la nécessité de renforcer la prise en compte de certains sujets.

2^{ème} phase : phase de pré-diagnostic

Cette étape consiste à recueillir des données documentaires existantes dans l'entreprise et à les analyser pour construire des indicateurs qui seront confrontés par la suite aux réalités du terrain. Il est possible de collecter :

- Des données quantitatives et qualitatives auprès des services de santé au travail : consultation des résultats d'enquêtes précédentes (ex : enquête nationale EVREST effectuée par la médecine du travail), rapport annuel de la médecine du travail, registres de l'infirmerie, statistiques annuelles des accidents du travail et des maladies professionnelles, plaintes enregistrées par l'infirmerie ou l'assistante sociale etc.
- Le bilan social de l'entreprise qui fournit notamment des informations sur le taux d'absentéisme, les rotations de personnel, le statut contractuel des salariés, la durée et la fréquence des arrêts maladie.
- Les enquêtes et travaux du CHSCT.
- Le PAPRI Pact (programme de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail).
- Les textes (accords, rapport sur la situation comparée hommes/femmes, conventions, normes, etc.) déjà existants. Il est alors possible de couvrir un champ très large dans l'entreprise : formation professionnelle, GPEC, rémunération, temps de travail, car les dispositions relatives à tous ces sujets sont susceptibles d'impacter les RPS.
- Les travaux des observatoires du stress.
- Les outils de suivi de la productivité et de la qualité

Selon les risques identifiés, certains indicateurs prennent une importance majeure. Considérant la diversité des sujets et l'ampleur des travaux pour améliorer la situation, il est parfois souhaitable de s'attacher à prioriser et à sélectionner les indicateurs les plus pertinents pour une entreprise ou une situation donnée. L'objectif doit être d'obtenir une vision synthétique et homogène de la situation.

Voici quelques exemples d'indicateurs répartis en trois axes de travail :

- **Reprendre des indicateurs déjà existants directement liés au sujet** : le taux d'absentéisme, les statistiques des accidents du travail, les statistiques relatives à des maladies professionnelles liées aux RPS, le niveau de turn-over, le taux de postes vacants, etc.
- **S'approprier des données statistiques** dont la finalité première n'est pas l'évaluation des conditions de travail mais qui peuvent s'avérer porteuses d'enseignements à ce sujet :
 - ◆ Les indicateurs de productivité et de qualité de service des métiers qui, croisés avec les normes de référence, permettent de juger d'une surcharge de travail des équipes (l'absence de ces normes ou de ces indicateurs permettant de dimensionner une activité et de suivre son évolution est une difficulté en soi),
 - ◆ Des indicateurs de contact client si l'activité le nécessite (suivi des réclamations / études de satisfaction, suivi des incivilités, etc.)
 - ◆ Des statistiques relatives à la formation et à l'évolution professionnelle (mutations, promotions, etc.)
 - ◆ Les statistiques liées à l'évolution de la rémunération (nombre d'augmentations, primes, etc.)
- **Développer des indicateurs spécifiques**
De nombreuses données sont présentes dans l'entreprise sans pour autant être étudiées. Il s'agit ici de bien connaître l'activité et, par rapport aux risques présumés, de collecter de l'information factuelle permettant d'étayer les risques : nombre de postes de travail isolés, statistiques du temps partiel choisi/subi, reportings sur l'organisation du temps de travail, temps de travail effectif, tenue des réunions, suivi des démarches d'évaluation, désaccords et procédures d'arbitrage sur ces évaluations, tenue des entretiens de carrière, bilan de compétences, suivi des enquêtes RPS (tout ou partie des questions peuvent être comparés d'année en année), etc.

3^{ème} phase : diagnostic approfondi

Cette phase consiste à :

- Recueillir des données terrain au moyen d'observations de postes de travail, d'entretiens individuels et d'analyse collective de situations de travail sur des métiers repères (par petits groupes de quatre à six salariés).
- Analyser et croiser des données des phases 2 et 3 par le comité de pilotage.
- Constituer un tableau de bord des risques : choix des thèmes à traiter en priorité compte tenu des facteurs identifiés et des actions de prévention déjà existantes dans l'entreprise. L'élaboration d'**une cartographie des risques (taux de gravité, taux de fréquence)** est une étape souhaitable dans ce type de démarche. L'entreprise est par ailleurs redevable de cette obligation à travers la mise à jour du Document Unique. Les prérogatives du CHSCT lui permettent aussi de mener des enquêtes auprès des salariés pour déterminer les facteurs de risques spécifiques à leur entreprise.

La démarche A-Flex, un outil d'aide au diagnostic²⁵

A ce sujet, la démarche A-Flex a été éprouvée dans le cadre du projet Pass-Age et d'autres initiatives européennes. Elle a pour finalité de développer les échanges et la discussion autour des conditions de travail afin de favoriser le maintien des salariés dans l'emploi à tout âge. Elle vise à compléter et à enrichir des outils existants tels que le document unique et/ou le plan d'action seniors. A-Flex comporte trois spécificités :

- Un outil d'aide au diagnostic permettant aux salariés et à leurs représentants de mieux comprendre et d'analyser leurs situations de travail à l'aide d'une grille préétablie. Les contraintes et les risques majeurs en termes de conditions de travail sont ainsi mis en évidence par cotation et facilement comparables d'un service à un autre.
- Des recommandations en termes de pédagogie. A-Flex est une démarche participative impliquant la création de groupes de travail avec les salariés. Leur participation se fera sur le principe du volontariat.
- La démarche s'adresse pleinement aux représentants des salariés. Elle vise à leur donner une plus grande autonomie tout en encourageant les salariés à devenir davantage les préventeurs de leurs propres conditions.

4^{ème} phase : conception du plan d'action

- **Méthode** : élaboration de priorités d'action en fonction de la fréquence et de la gravité des facteurs, de la faisabilité, des mesures de prévention déjà existantes dans l'entreprise. Cette priorisation devra faire l'objet de négociations entre les différents partenaires sociaux.
- **Contenu** : à chaque thème sont associés un (ou des) facteur(s) de risque, un échéancier des actions, les partenaires sociaux ou groupes de travail en charge de la mise en œuvre et du suivi.
- **Objectif** : Il s'agit de définir des actions à même de résoudre ou prévenir les risques établis dans la cartographie.

5^{ème} phase : mise en œuvre du plan d'action, suivi et évaluation

- Le comité de pilotage (ou groupe de travail) a pour vocation de suivre les résultats à partir des indicateurs déterminés dans le plan d'action et de mener les actions pertinentes. Ces évolutions seront consignées dans le Document Unique.
- La constitution de groupes de suivi par entité/service concerné par les actions permet de développer une analyse plus fine des situations de travail. La consolidation du suivi de ces groupes et la réorientation éventuelle des actions demeure à la charge du comité de pilotage.

²⁵ Une présentation de la démarche est proposée en annexe 1 de ce guide.

- Il s'agit d'un travail de fond qui demande un investissement à long terme comme nous l'avons vu. Les contingences de la vie en entreprise font que, rapidement, d'autres sujets sont susceptibles de mobiliser l'attention. Pour cette raison, il faut recommander une fréquence de réunion assez soutenue, sur une base mensuelle (ou moins) lors des premières phases et trimestrielle (ou moins) pour le suivi.
- Cette dernière étape est primordiale puisque très peu d'entreprises réussissent à mettre en place une évaluation a posteriori de leurs actions de prévention des risques psychosociaux²⁶ (difficulté de passer du dire au faire).

Portées et limites du recours à un intervenant externe

Le recours à un intervenant externe peut permettre aux partenaires sociaux de se doter des services d'un spécialiste des RPS et de bénéficier d'un regard externe.

L'intervenant peut être un cabinet d'expertise CHSCT, l'ARACT ou un intervenant d'un autre profil disposant d'une expérience avérée sur le sujet. Il préconise une méthodologie de prévention, toutefois l'intervenant externe ne doit pas se substituer aux acteurs de la prévention réunis au sein de la démarche. Il est indispensable que le comité de pilotage (ou le groupe de travail) soit pleinement dépositaire de la formulation des objectifs de la démarche, du pré-diagnostic ou encore du suivi des résultats. Dans une optique de pérennisation de la démarche, il est nécessaire que l'intervenant externe réponde à des principes de transparence et de communication dans l'avancement des travaux et de transférabilité des méthodes et des résultats.

Agir en cas de risques pressentis ou avérés

Parallèlement à la démarche de prévention décrite ci-dessus, il est indispensable que les représentants du personnel utilisent les leviers d'action à leur disposition lorsqu'ils font face à des situations requérant une prévention secondaire ou tertiaire. Rappelons également qu'il n'est pas incohérent qu'une démarche initiée face à un risque pressenti ou avéré aboutisse, indépendamment de la résolution de ce risque, à des recommandations s'inscrivant dans une logique primaire. C'est par la qualité de la prévention à long terme que l'on empêchera la reconduction des risques.

²⁶ Pour en savoir plus : résultats pour la France de l'enquête européenne « *mieux vivre au travail* », décembre 2010, disponible sur le site de l'ANACT.

La remise d'avis : une opportunité pour la prévention des RPS

Dans un contexte de réorganisation, de restructuration, de fusion ou de changement important des modalités de travail (ex : intégration d'une nouvelle application informatique, surcroît de charge de travail ou risque de situation conflictuelle), de nombreuses études mettent en évidence l'importance d'anticiper les conséquences de ces changements souvent brutaux.

La consultation du CHSCT (et indirectement du CE sur les sujets relevant de son périmètre) lui confère toute légitimité pour agir sur ces sujets et se positionner en accompagnement du projet et en prévention des risques psychosociaux. Dès lors, il convient de veiller à ce que chaque projet s'accompagne d'une évaluation des risques (dont psychosociaux) et d'un programme de prévention conforme à l'obligation d'amélioration des conditions de travail qui incombent à l'employeur.

Le droit à l'expertise CHSCT

Le CHSCT peut déclencher une expertise en cas de risque grave ou de projet important, modifiant les conditions de travail ou les conditions d'hygiène et de sécurité des salariés (Article L.4614-12 du Code du travail). L'évolution actuelle de la jurisprudence confirme l'obligation de résultat de l'employeur (cf : arrêté SNECMA Cour de cassation du 5 mars 2008) et renforce le rôle du CHSCT. L'expertise pourra permettre de compléter le diagnostic des risques du CHSCT et aidera l'instance à formuler des propositions d'amélioration notamment à travers la mise en place d'un plan de prévention concerté avec l'entreprise. Dans ce cadre, le CHSCT peut demander à la direction que des éléments du rapport soient communiqués aux salariés de l'entreprise.

Le droit d'alerte pour danger grave et imminent

La procédure est définie dans les articles L.4131-2, L.4132-2 et L.4131-3 du Code du travail : en cas de danger grave et imminent, le CHSCT doté d'indicateurs précis (ex : indicateurs RH et de santé, écrits et témoignages de salariés, enquête CHSCT) peut alerter et demander conseil à des acteurs externes (CRAM, inspecteur du travail, médecin du travail, ANACT/ARACT, cabinet d'expertise). Les risques psychosociaux, considérant les situations de harcèlement et de souffrance qu'ils peuvent recouvrir, sont concernés par ce droit.

Lors du déclenchement de ce type de procédure, il est préférable d'avoir averti la direction au préalable et d'avoir consigné ces déclarations dans des PV de réunions CHSCT. En référence à l'article L.4612-5 du Code du travail, après avoir consigné l'alerte sur le registre spécial des dangers graves et imminents, une enquête CHSCT doit être conduite.

Le recours à la loi en cas de situation conflictuelle

En cas de situation conflictuelle avec l'employeur ou de situation de travail dégradée, les représentants du personnel peuvent mener des actions en se référant à la législation en vigueur :

- Accords collectifs : les organisations syndicales peuvent s'appuyer sur le Code du travail (Art. L.2262-1 et L.2262-12) pour contrôler la légalité des accords collectifs signés et/ou en assurer l'application.

- Risque grave : en cas d'atteinte à la santé physique ou mentale des salariés, aux droits des personnes ou aux libertés individuelles, les délégués du personnel peuvent saisir immédiatement l'employeur et exercer son droit d'alerte (Art. L.2323-2 du Code du travail).
- Saisine de l'inspection du travail : ce droit appartient à toutes les instances représentatives et peut être exercé en cas de non respect des prescriptions légales ou réglementaires relatives à la santé et la sécurité des salariés, en cas d'entrave au fonctionnement de leur instance.

L'accompagnement des salariés en souffrance

Il s'agit de se constituer en appui aux salariés en souffrance pour atténuer le plus possible les conséquences de leur exposition aux risques psychosociaux et de rechercher quelles pourraient être les solutions palliatives. Il est possible de recourir soit à un accompagnement médico-psychologique, soit à un accompagnement à la reprise du poste de travail après un arrêt maladie. Au préalable, il convient de se renseigner auprès de la médecine du travail sur les possibilités d'entretiens psychologiques qu'elle est habilitée (ou non) à conduire.

En conclusion

L'essor des risques psychosociaux, constaté en France mais également dans d'autres pays européens, a plusieurs facteurs explicatifs :

- l'intensification du travail,
- le développement de la gestion par objectif,
- l'individualisation du mode de management,
- l'affaiblissement du collectif du travail,
- mais aussi les réorganisations et les restructurations incessantes au sein des entreprises.

L'ensemble des salariés est concerné, les jeunes comme les seniors.

Avec la perspective du rallongement de la vie active, la question devient cruciale : comment permettre aux salariés de travailler dans de bonnes conditions jusqu'à l'âge de la retraite ? Comment faciliter le maintien des salariés dans l'emploi ?

Le projet Pass-Age, réunissant des partenaires de quatre pays européens, a montré l'importance d'une participation active des représentants des salariés pour y rechercher des solutions. A cet égard, la démarche A-Flex, affinée et adaptée dans le cadre de ce projet, a montré tout son intérêt pour mettre en œuvre des actions de prévention de type primaire en visant surtout à identifier les causes des risques professionnels dans l'organisation et les conditions du travail.

Pour en savoir plus

36

BOISSON M., GODOT C., SAUNERON S. (2010), « *La santé mentale : l'affaire de tous* », Rapport du centre d'analyse stratégique remis au 1^{er} ministre, La Documentation Française.

COUTROT T., MERLILLIOD C. (2010), *Les risques psychosociaux au travail : les indicateurs disponibles*, DARES Analyses n° 081, décembre 2010.

FALZON P., DARSESE F., (2004), *Charge de travail et stress*. Dans P. Falzon (Éd.), *Ergonomie* (p. 175-189), Paris: PUF.

GUIGNON N., NIEDHAMMER I., SANDRET N., (2008), « *Les facteurs psychosociaux au travail, une évaluation par le questionnaire de Karasek dans l'enquête Sumer 2003* », DARES Premières Synthèses n° 22.1.

HIRIGOYEN M.F. (2001), *Malaise dans le travail, Harcèlement au travail : démêler le vrai du faux*, Ed. La Découverte.

HIRES (2009), *La santé dans les restructurations : approches innovantes et recommandations de principe*, téléchargeable sur le site de l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) : <http://www.anact.fr/>.

Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS) (2008), *Dépister les risques psychosociaux. Des indicateurs pour vous guider* (ED 6012), juin 2008.

LACHMAN H., LAROSE C., PENICAUD M. (2010), « *Bien-être et efficacité au travail : 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail* », Rapport fait à la demande du 1^{er} ministre, février 2010.

NASSE P., LEGERON P., *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux*, mars 2008.

STEINER, D., ROLLAND F. (2006), *Comment réussir l'introduction de changements: les apports de la justice organisationnelle*. Dans C. Lévy-Leboyer, C. Louche, et J. P. Rolland (Eds), *RH: Les Apports de la Psychologie du Travail. 2. Management des Organisations* (pp. 53-69). Paris: Editions d'organisation.

Sites internet de référence

- **Site du Ministère du Travail** : <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/>
- **INRS** : <http://www.inrs.fr/>
- **ANACT** : <http://www.anact.fr/> et <http://www.mieuxvivreautravail.anact.fr/>

Annexe 1

A-Flex, un outil de pré-diagnostic

Le processus A-Flex constitue une démarche d'évaluation continue des situations de travail en lien direct avec le vieillissement des salariés.

37

Les étapes de la démarche

Processus A-Flex - Exemple de déroulement à titre indicatif			
	Étapes	Objet	Temps (Indicatif)
1	Préparation de la démarche	Constitution du groupe de travail. Choix des situations de travail à analyser : métiers repères sélectionnés au sein de contextes représentatifs (petites ou grandes équipes).	1h
2	Pré-diagnostic	Analyse du contexte de l'entreprise : traits caractéristiques de l'organisation du travail, nature de la technologie, effectifs, etc... Identification des principaux changements au cours d'une période récente. Collecte de données et exploitation. Eventuellement filmer les situations de travail des métiers repères identifiés. Préparation et confrontation au sein du groupe de travail.	1h environ
3	Cotation	Analyse des situations de travail à l'aide de la grille de cotation A-Flex. Discussion, confrontation et suggestions au sein du groupe de travail : <ul style="list-style-type: none">• Volet contraintes physiques relatives au poste de travail (industrie)• Volet risques psychosociaux	2h environ par métier repère
4	Proposition/ plans d'action	Exploitation des données et approfondissement des propositions. Elaboration de projets de plan d'action. Réunion et discussion avec la direction.	2h environ par métier repère
5	Suivi	Suivi dans le temps en lien par exemple avec le CHSCT	Variable

Exemple de cotation d'une analyse de situation de travail

Nous avons expérimenté l'outil A-Flex auprès de sociétés du secteur des services dans le cadre du projet Pass Age.

Pour apprécier les contraintes, les « évaluateurs » disposent d'un outil basé sur Excel qu'ils appliquent systématiquement tout au long du processus d'appréciation. Le système de notation va de 0 à 3. La note 1 désigne la situation du travail la plus favorable au salarié, la note 3 la plus défavorable, la note 0 indique que la situation n'est pas pertinente pour le groupe concerné.

Les membres doivent donc trouver un consensus au sein de l'équipe pour réaliser la cotation. Plus que la note elle-même, ce sont les échanges qui sont riches d'enseignements et la possibilité donnée aux salariés de formuler des propositions d'aménagement de leurs postes de travail.

Exemple d'une feuille de cotation pour évaluer la coopération

Chargé de clientèle		Nom de la société	
Coopération		Chargé de clientèle	Moyenne
		liste	
Coopération requise entre collègues	<p>Le travail nécessite...</p> <p>3 = en général pas de coopération, communication entre collègues 2 = coopération, communication entre collègues 1 = coopération, communication approfondies entre collègues</p>	2,0	2
Coopération réelle entre collègues	<p>Cette coopération/communication requise...</p> <p>3 = n'a pas lieu en général. 2 = a lieu occasionnellement, trop tard ou est insuffisante. 1 = a en général toujours lieu, et régulièrement.</p>	1,0	1
Possibilités de communiquer entre collègues	<p>Le travail permet...</p> <p>3 = aucun ou de rares échanges entre collègues. 2 = les échanges occasionnels entre collègues. 1 = des échanges entre collègues à tout moment.</p>	3,0	3
Retours d'information qualité par les collègues	<p>Le retour d'information collégial sur la qualité du travail a lieu...</p> <p>3 = pas du tout, ou de manière si tardive et imprécise qu'elle n'est pas ou peu efficace 2 = dans les temps mais de façon imprécise. 1 = dans les temps et en détail</p>	3,0	3
Commentaires du groupe de travail			
Propositions d'amélioration du groupe de travail			

Exemple des facteurs de risques énoncés en lien avec le vieillissement

Identification des axes prioritaires pour favoriser le vieillissement actif		
Chargé de clientèle		
CONNAISSANCES - FORMATION	Offres de qualification	2
INFORMATION - PARTICIPATION	Degré de participation aux décisions de l'entreprise	3
AUTONOMIE - LATTITUDE	Marges de manœuvre temporelles	3
	Marges de manœuvre organisationnelles	1
COOPÉRATION	Coopération requise entre collègues	2
	Coopération réelle entre collègues	1
	Possibilités de communiquer entre collègues	3
	Retours d'information qualité par les collègues	3
SOUTIEN	Soutien technique de la part des collègues	1
	Soutien technique de la part des encadrants	2
ENVIRONNEMENT	Adéquation des espaces de travail	2
	Adéquation de l'outil informatique	2
	Autonomie quant-à l'éclairage	3
VALEUR IDENTITÉ	Moyen pour la qualité	2
	Positionnement éthique	2
	Conciliation des temps	2
	Appréciation des évolutions de valeurs	2

VERT	Il est possible de travailler sur ce poste à n'importe quel âge.
JAUNE	Les postes de travail présentent des déficits sur le critère concerné et il faut faire des modifications afin que les salariés seniors puissent y travailler dans de bonnes conditions.
ROUGE	Les postes de travail doivent être traités en urgence sur le (ou les) critère(s) indiqué(s) en rouge. L'aménagement du poste n'est satisfaisant pour personne, quel que soit l'âge du salarié.

ARETE

Etudes, Conseil, Expertises
Agrément CHSCT du Ministère du Travail

3 - 5 rue de Metz
75010 PARIS
Site internet : www.arete.fr

Tél : 01 40 22 12 12
Fax : 01 40 22 12 00
email : contact@arete.fr