

« Prévention du stress et des risques psychosociaux »

Symposium ANACT, 4 juin 2008, Tours

F. Mérat, A. Poivey-Bellagamba, internes en médecine du travail

L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) a organisé un symposium au cours du 30^e Congrès national de médecine et santé au travail.

P. Douillet, chargé de mission Santé-travail à l'ANACT, et I. Mary-Cheray, copilote du projet « Prévention du stress et des risques psychosociaux (RPS) » à l'ARACT (Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail) Centre ont présenté l'expérience du réseau ANACT en matière de prévention du stress et des RPS.

Les interventions du réseau ANACT

Trois grands secteurs sont principalement demandeurs :

- les services non marchands (secteur médico-social, services publics),
- les services marchands (banques, assurances, centres d'appels, ingénierie),
- les entreprises en mutation.

Par ailleurs, il est intéressant de noter une demande croissante des secteurs industriels.

Les organismes ou individus demandeurs sont d'origines diverses : caisses régionales d'assurance maladie, inspection du travail, partenaires sociaux, médecins du travail... Mais, dans les trois quarts des cas, la proposition est suggérée en CHSCT par les médecins du travail. Ces demandes surviennent souvent lors de situations tendues entre salariés et direction. L'ANACT étant un organisme paritaire, l'aide est plus facilement acceptée par les acteurs. En effet, plusieurs circonstances peuvent être à l'origine des demandes :

- un contexte « à froid » lors d'une démarche d'évaluation du risque « stress » ;
- l'apparition de premiers signes de malaises (absentéisme, tensions entre personnes, plaintes...) ;
- un contexte « à chaud » avec la dégradation des relations de travail, la survenue d'un suicide ou d'une tentative.

Dans le cadre de ces demandes, le réseau ANACT a pu constater que certaines situations sont génératrices de RPS :

- la surcharge et l'intensification des tâches de travail,
- la perte des repères,
- des injonctions paradoxales,
- des relations interindividuelles dégradées ainsi que des contextes de violence externe et interne.

Des facteurs de risque récurrents ont également été identifiés tels que le manque de reconnaissance, la

modification du sens du travail, la perte de valeur du métier, l'éloignement du management et les difficultés à collaborer dans le travail.

Des exemples de situations contradictoires sont rapportés :

- en maison de retraite, les pensionnaires sollicitent de plus en plus le personnel, alors que celui-ci dispose de moins de temps pour effectuer les tâches,
- en centre d'appel, l'autonomie des téléphonistes est valorisée alors que le contrôle du travail est renforcé ; la contrainte de temps est plus importante alors que la tâche requise est plus complexe.

Les actions en entreprise ont permis de signaler les contextes de stress, d'en cerner les différentes causes et d'ouvrir le dialogue entre les différents acteurs, à partir de situations concrètes. Ces interventions s'articulent le plus souvent dans la démarche d'évaluation des risques et la rédaction du document unique.

En pratique le format le plus approprié des interventions de l'ANACT en entreprise est un diagnostic court sur 5 jours. Le coût est nul pour l'instant car cette démarche est expérimentale.

L'approche du réseau ANACT

La démarche de l'ANACT a pour finalité de dépasser l'approche individuelle pour agir dans une dimension collective. Elle s'appuie sur des concepts issus des modèles de Karasek, de Siegrist, du modèle exigences-ressources de l'Agence de Bilbao mais également des modèles de l'homme au travail proposés par la psychodynamique du travail et de l'ergonomie. Cependant ces modèles ne sont pas adaptés à toutes les situations.

L'ANACT, avec un recul de 10 ans d'interventions en entreprise, a développé une approche fondée sur le système des « tensions et régulation », lequel s'articule autour de l'activité de travail. Le travail est un lieu de tension entre les exigences de l'entreprise et les attentes des salariés. La régulation des tensions est assurée par plusieurs moyens : la stratégie, le manage-

ment et l'organisation de l'entreprise ainsi que par les collectifs de travail. L'équilibre est obtenu par la stabilité des repères et le soutien technique, social, psychologique, hiérarchique et environnemental. Lors de situations pathogènes (pertes de repères dans le temps, changements permanents, affaiblissement social, recul des collectifs de travail, individualisation du salarié...), la régulation n'est plus assurée et la tension devient croissante. Les exigences des responsables de l'entreprise et les attentes des salariés ont évolué et leurs préoccupations ne sont plus dans un champ de vision commun.

L'ANACT a identifié quatre familles de tensions dans lesquelles certains points nécessitent une vigilance accrue :

- **Tensions du côté des contraintes du travail.** Il faut être particulièrement attentif à l'écart existant entre les objectifs à atteindre et les moyens mis en place, ainsi qu'à celui entre les exigences demandées et la latitude accordée. Cette notion est à rapprocher de celle du modèle de Karasek ;

- **Tensions du côté des valeurs et exigences du salarié.** La reconnaissance et la politique salariale sont des points importants. Cette notion est à rapprocher de l'écart entre la contribution/rétribution évoqué dans le modèle de Siegrist ;

- **Tension du côté des changements** en comparant l'avant et l'après changement ;

- **Tension du côté des relations interpersonnelles et collectives** (par exemple l'opposition entre les jeunes et les anciens). Il s'agit d'être attentif à la communication entre les acteurs de l'entreprise.

Au regard de ces familles de tensions, des actions sont à mener :

- actions stratégiques d'accompagnement des changements,

- actions sur la performance et l'organisation du travail,
- actions sur le management et le dialogue social,
- actions sur les départements de ressources humaines et la qualité de vie au travail.

J. Bernon, responsable du département Santé-Travail de l'ANACT, insiste sur plusieurs points :

- le rôle des directions de ressources humaines est essentiel dans la prise de conscience des RPS,

- les méthodes d'analyse du risque sont en cours de construction,

- la mise en place des indicateurs à partir d'observatoires est nécessaire afin de suivre l'évolution des tensions en entreprise.

P. Laure, Directeur délégué régional de l'ARACT Centre, conclut le symposium en évoquant le dispositif expérimental en région Centre. Celui-ci associe l'ARACT, la CRAM, les mairies des municipalités et les Directions de la Fonction publique et a pour but d'accompagner six entreprises de taille et de secteurs différents. Le fait de disposer de cas régionaux concrets permettra ainsi de valider la démarche de l'ANACT dans la prévention des RPS.

Bibliographie et références du réseau de l'ANACT

- SAHLER B, BERTHET M, DOUILLET P, MARY-CHERAY I - Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail. Lyon : ANACT ; 2007 : 268 p.

- DOUILLET P, MARY-CHERAY I, OBÉNICHE JB ET AL. - Prévenir le stress d'origine professionnelle. *Trav Change*. 2004 ; 298 : 1-16.

- ROUILLEAULT H, BRUN C, SARAZIN B, WEIL M ET AL. - Agir sur le stress et les risques psychosociaux. *Trav Change*. 2008 ; 318 : 1-20.

- site ANACT : www.anact.fr

- site ARACT Centre : www.centre.aract.fr