

8 - RISQUES PSYCHOSOCIAUX

DE QUOI PARLE-T-ON ? (source : guide DGAFP)

La définition de référence des risques psychosociaux (RPS) retenue ici est celle du rapport du collège d'experts présidé par Michel Gollac qui a été reprise dans le guide de la DGAFP relatif à la prévention des RPS dans la fonction publique (à paraître en 2013) :

« *Ce qui fait qu'un risque pour la santé au travail est psychosocial, ce n'est pas sa manifestation, mais son origine : les risques psychosociaux seront définis comme les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental.* »

Cette définition met l'accent sur **les conditions d'emploi, ainsi que sur les facteurs organisationnels et relationnels, qui sont considérés par rapport à leurs effets possibles sur la santé**. Le terme de risque psychosocial ne renvoie donc pas à ses conséquences ou des manifestations en termes de symptômes, troubles ou pathologies (comme le stress, le harcèlement, l'épuisement professionnel...).

Autrement dit, on parle de risque psychosocial pour désigner des situations de travail caractérisées par une organisation, des pratiques relationnelles, des conditions d'emploi potentiellement pathogènes pour la population de travailleurs présente. L'enjeu n'est pas de savoir quelle est la part qui revient à la vie personnelle ou à l'individu mais de prendre conscience des conséquences possibles sur la santé physique, mentale, sociale des configurations professionnelles existantes ou projetées.

La notion de **contraintes psychologiques et organisationnelles** est parfois préférée à celle de risques psychosociaux, afin de mettre plus explicitement l'accent sur les facteurs en cause, en soulignant l'importance des aspects organisationnels.

En termes de prévention, se pencher sur les risques psychosociaux implique d'identifier les facteurs de risque qui relèvent de l'organisation du travail, des relations sociales au travail, des conditions d'emploi, et qui exposent ceux qui travaillent, afin d'imaginer des solutions alternatives ou des mesures qui réduisent ou suppriment l'exposition, plutôt que d'attendre l'apparition de symptômes ou de pathologies.

QUELS ENJEUX ? (source : enquête SUMER – rapport médecine de prévention)

Le rapport national de médecine de prévention des ministères économiques et financiers pour l'année 2011 fait état de :

- ▶ 2 585 situations de souffrance exprimées par les agents accompagnées ou pas d'états psychopathologiques ou d'autres symptômes de somatisation (2374 en 2010, 2105 en 2009 et 1872 en 2008) ; rapportées au nombre de visites, ces situations représentent un peu plus de 5%.
- ▶ 314 situations de violence physique ou verbale énoncées (221 en 2010),
- ▶ 225 situations de "harcèlement moral" évoquées par les agents (198 en 2010),
- ▶ 169 états "d'épuisement professionnel" déclarés par les agents (118 en 2010),
- ▶ 55 syndromes psycho-traumatiques constatés (52 en 2010) et 25 suicides (dont 4 sur le lieu de travail).

La dernière enquête SUMER (surveillance médicale des expositions aux risques professionnels) menée en 2009-2010 fait par ailleurs apparaître que :

- ▶ 65 % des agents de la fonction publique de l'État couverts par l'enquête SUMER ont un travail morcelé ; ils doivent fréquemment interrompre une tâche pour en effectuer une autre non prévue.
- ▶ les agents de la FPE (champ Sumer) déclarent plus souvent que les autres salariés manquer d'informations « claires et suffisantes » et de formation « suffisante et adaptée » pour exercer correctement leur travail.
- ▶ en 2010, 40 % des agents de la FPE (champ Sumer) disent « être en train de vivre ou s'attendre à vivre un changement indésirable » dans leur situation de travail.

SITUATIONS D'EXPOSITION (sources : guide DGAFP, DGFIP, projet DGDDI et rapport Gollac)

Les situations d'exposition aux risques psychosociaux s'inscrivent dans six dimensions, identifiées par le rapport du collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux, présidé par Michel GOLLAC, qui a été remis au ministre du travail en avril 2011 :

- ▶ les exigences du travail,
- ▶ les exigences émotionnelles,
- ▶ l'autonomie et les marges de manœuvre,
- ▶ les rapports sociaux et relations de travail,
- ▶ les conflits de valeur,
- ▶ l'insécurité de l'emploi et du travail.

LES EXIGENCES DU TRAVAIL		
L'intensité et la complexité du travail dépendent des contraintes de rythme, de l'existence d'objectifs irréalistes ou flous, des exigences de polyvalence, des responsabilités, d'éventuelles instructions contradictoires, des interruptions d'activités non préparées et de l'exigence en terme de compétences. Le temps de travail influe sur la santé et le bien être par sa durée et son organisation qui influe sur la capacité à concilier travail et vie personnelle.		
REFERENTIEL DES SITUATIONS D'EXPOSITION		DESCRIPTION DES SITUATIONS D'EXPOSITION
8.1.1	Quantité de travail	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Quantité de travail trop ou pas assez importante ▶ Retards dans les tâches à réaliser sans pouvoir les résorber, ▶ Manque de temps nécessaire pour effectuer correctement le travail...
8.1.2	Pression temporelle	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Rythme de travail, ▶ Temps disponible pour faire son travail, ▶ Obligation fréquente de se dépêcher, ▶ Interruptions fréquentes de la tâche en cours pour en effectuer une autre non prévue, ▶ Manque de préparation et de planification du travail...
8.1.3	Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Flous, ▶ Irréalistes, ▶ Contradictaires, ▶ Trop nombreux...
8.1.4	Complexité du travail	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Contraintes réglementaires ou techniques, ▶ Nécessité de penser à trop de choses à la fois...
8.1.5	Qualification	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sentiment de ne pas être suffisamment formé : <ul style="list-style-type: none"> - aux évolutions du métier, - aux nouvelles technologies nécessaires dans l'exercice du métier...

8.1.6	Moyens matériels disponibles	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sentiment de ne pas disposer : <ul style="list-style-type: none"> - d'une documentation claire et suffisante, - de logiciels et programmes informatiques adaptés, - d'un matériel suffisant et adapté...
8.1.7	Conciliation travail et vie personnelle	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Difficultés à concilier travail et vie personnelle, ▶ Nombre d'heures de travail supérieur à celui fixé, ▶ Travail de nuit, ▶ Horaires décalés en soirée et le week-end, ▶ Travail effectué au domicile en dehors des horaires de travail...

LES EXIGENCES EMOTIONNELLES

Elles sont liées à la nécessité de maîtriser et façonner ses émotions afin de maîtriser celles ressenties par les personnes avec lesquelles on interagit dans le cadre du travail : empathie, contact avec la souffrance des autres, relations avec le public, maîtrise de ses émotions, peur du travail.

REFERENTIEL DES SITUATIONS D'EXPOSITION		DESCRIPTION DES SITUATIONS D'EXPOSITION
8.2.1	Contact avec la souffrance des autres	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Etre en contact dans son travail avec des personnes en situation de détresse, ▶ Devoir calmer des gens pendant son travail, ▶ Avoir le sentiment de ne pas pouvoir agir pour remédier à la détresse de ses interlocuteurs ...
8.2.2	Relations avec le public (usagers, patients, élèves, voyageurs, clients)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Etre en contact direct avec le public <ul style="list-style-type: none"> - de vive voix, en face à face - par téléphone ▶ Vivre des tensions dans ses rapports avec le public (souvent ou suffisamment pour perturber le travail)...
8.2.4	Maîtrise de ses émotions	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Devoir cacher ses émotions, ▶ Devoir faire semblant d'être bonne humeur...
8.2.5	Peur au travail	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Avoir peur pendant son travail. <p><i>Préciser le motif de la peur : accident de service, agression verbale ou physique, peur de l'échec...</i></p>

L'AUTONOMIE ET LES MARGES DE MANŒUVRE

L'autonomie désigne la possibilité d'être acteur dans son travail, dans sa participation à la réalisation des tâches et dans la conduite de sa vie professionnelle ; cela inclut les marges de manœuvres dans la mise en œuvre des procédures mais aussi la participation aux décisions ainsi que l'utilisation et le développement des compétences. Elle comporte aussi la possibilité de se développer au travail et d'y prendre du plaisir.

REFERENTIEL DES SITUATIONS D'EXPOSITION		DESCRIPTION DES SITUATIONS D'EXPOSITION
8.3.1	Autonomie procédurale	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Très peu de liberté pour décider comment faire son travail, ▶ Impossibilité d'interrompre momentanément son travail,...
8.3.2	Participation et représentation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ne pas avoir été consulté avant un changement organisationnel ou technologique...
8.3.3	Utilisation et augmentation des compétences	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sentiment de ne pas avoir l'occasion dans son travail <ul style="list-style-type: none"> - de développer ses compétences professionnelles - d'apprendre des choses nouvelles, - d'être créatif, - d'employer pleinement ses compétences, ▶ Répéter continuellement une même série de gestes ou d'opérations ...
8.3.4	Prévisibilité du travail, possibilité d'anticiper	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ne pas savoir à l'avance (un mois) quelles seront les tâches à effectuer

LES RAPPORTS SOCIAUX ET RELATIONS DE TRAVAIL

Les rapports sociaux et relations de travail concernent les relations entre collègues, les relations avec la hiérarchie, la rémunération, les perspectives de carrière, l'adéquation de la tâche à la personne, les procédures d'évaluation du travail, l'attention portée au bien être des agents. Les rapports sociaux s'examinent en lien avec les concepts d'intégration, de justice et de reconnaissance.

REFERENTIEL DES SITUATIONS D'EXPOSITION		DESCRIPTION DES SITUATIONS D'EXPOSITION
8.4.1	Coopération et soutien	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Avoir le sentiment de : <ul style="list-style-type: none"> - ne pas pouvoir compter, en cas de besoin, pour mener à bien son travail, sur l'aide de ses collègues, de sa hiérarchie - travailler dans une équipe où les personnes ne s'entendent pas bien, ne sont pas amicales, - ne pas être intégré à un collectif de travail - ne pas avoir l'occasion d'aborder collectivement avec d'autres personnes du service des questions d'organisation ou de fonctionnement de l'unité de travail, - ne pas être écouté par sa hiérarchie ▶ Se sentir : <ul style="list-style-type: none"> - isolé, - en concurrence avec ses collègues ...
8.4.2	Conflits ou harcèlement	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Au cours du travail, avoir le sentiment d'être exposé à : <ul style="list-style-type: none"> - des agressions verbales, des injures, des menaces, - des agressions physiques, - un comportement méprisant, - un déni de la qualité du travail, - de la discrimination, - du harcèlement...
8.4.3	Reconnaissance, clarté du pilotage et des objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Informations et instructions n'expliquant pas clairement ce qu'il y a à faire dans le travail ▶ Recevoir des ordres ou des indications contradictoires ▶ En cas de désaccord avec la hiérarchie, il est difficile ou impossible d'en discuter, ▶ Manque d'organisation de la collaboration au sein de l'équipe, ▶ Avoir le sentiment que : <ul style="list-style-type: none"> - son travail n'est pas utile ou pas reconnu, - l'évaluation de son travail : - ne tient pas compte de sa complexité et de difficultés incontournables - ne reflète pas la réalité de ce qui est accompli... ▶ Ressentir un manque de considération de la part du public, des usagers, à l'égard des fonctions exercées

LES CONFLITS DE VALEUR (5)

Une souffrance éthique est ressentie par une personne à qui on demande d'agir en opposition avec ses valeurs professionnelles, sociales ou personnelles. Le conflit de valeurs intervient quand le but du travail ou ses conséquences heurtent les convictions de l'agent ou lorsqu'il doit travailler d'une manière non-conforme à sa conscience professionnelle.

REFERENTIEL DES SITUATIONS D'EXPOSITION		DESCRIPTION DES SITUATIONS D'EXPOSITION
8.5.1	Conflits éthiques	▶ Dans son travail, devoir faire des choses que l'on désapprouve
8.5.2	Qualité	▶ Avoir le sentiment de ne pas avoir les moyens d'effectuer un travail de qualité
8.5.3	Utilité du travail	▶ Dans son travail, ne pas avoir le sentiment d'être utile aux autres

L'INSECURITE DE L'EMPLOI ET DU TRAVAIL (6)

Il s'agit de l'insécurité socio-économique (perte d'emploi, baisse de revenu, déroulement de carrière) mais aussi des risques de changement non maîtrisé de la tâche et des conditions de travail (avenir du métier, évolution des conditions de travail, crainte du changement, usure au travail).

REFERENTIEL DES SITUATIONS D'EXPOSITION		DESCRIPTION DES SITUATIONS D'EXPOSITION
8.6.1	Sécurité de l'emploi, du salaire et de la carrière	<ul style="list-style-type: none">▶ Sentiment que son travail n'offre pas de bonnes perspectives de carrière▶ Craindre :<ul style="list-style-type: none">- une mobilité géographique non souhaitée,- de devoir changer de qualification ou de métier,▶ Avoir des difficultés à s'adapter à des changements qui affectent :<ul style="list-style-type: none">- le contenu du travail (évolution des missions, applications informatiques...)- l'organisation du travail (évolution des horaires, répartition des tâches...)
8.6.2	Soutenabilité du travail	<ul style="list-style-type: none">▶ Ne pas se sentir capable de faire le même type de travail qu'actuellement jusqu'à la retraite.

EXEMPLES DE MESURES DE PREVENTION

La **prévention primaire**, qui a pour finalité d'éliminer les risques à la source, doit être clairement privilégiée, conformément aux principes généraux de prévention, avec des mesures de prévention s'articulant autour de quatre axes de travail, relevant tous de la **protection collective** :

Des actions sur l'organisation du travail ou des processus, comportant ce qui relève :

- ▶ du contexte de travail : organisation des locaux, conditions d'exercice de l'activité (pression des usagers, pression de l'urgence, etc.) ;
- ▶ du contenu du travail : intérêt du travail, possibilité de faire du travail de qualité, possibilité de respecter les valeurs du service public, organisation de l'entraide et du renfort ;
- ▶ de la cohérence organisationnelle globale d'un service ou d'une entité de travail : adéquation besoins des publics et effectifs disponibles, pics d'activité, capacité à prendre en charge des situations variées.

Des actions sur la gestion des ressources humaines, comportant ce qui relève :

- ▶ de la politique RH à moyen/long terme : affectations, développement des compétences, évolution des missions, avancement, politique de formation, rémunérations ;
- ▶ de la gestion à plus court terme des ressources humaines : entretiens d'évaluation, avancement, etc.

Des actions sur le management, c'est-à-dire sur ce que l'entité demande à l'ensemble de ses cadres et les moyens qu'elle engage pour les soutenir, par exemple :

- ▶ un travail sur les outils de pilotage d'une entité ou d'une activité en équilibrant ce qui relève du management du « combien » et du management du « comment » ;
- ▶ le renforcement des processus de retours d'expérience au sein d'une équipe ;
- ▶ l'organisation de démarches d'échange et de partage de bonnes pratiques entre managers,
- ▶ la diffusion de veille juridique et l'accompagnement de la réglementation par des modes d'emploi, des fiches de synthèse ou de procédure et des actions de formation.

- ▀ les formations managériales

Des **actions sur la conduite du changement**, correspondant aux études et mesures anticipatrices envisagées en amont d'un changement :

- ▀ diagnostic des forces et faiblesses ;
- ▀ préparation des réorganisations, scissions, fusions... ;
- ▀ aménagement des locaux à l'occasion des réorganisations ou déménagements ;
- ▀ anticipation des ruptures technologiques.

Les mesures **de prévention secondaire** peuvent consister en :

- ▀ des plans mis en œuvre pour faire face aux situations dégradées,
- ▀ des temps d'échanges professionnels consacrés à l'analyse de situations difficiles afin d'en tirer des enseignements et d'améliorer les pratiques et comportements de tous,
- ▀ des actions de formations adaptées aux facteurs de risques identifiés. Par exemple, dans un établissement accueillant du public, il peut s'agir de formations permettant de prévenir ou gérer les incivilités ou agressions. Il peut aussi s'agir d'actions renforçant le lien social, les collectifs de travail entre collègues et au sein de l'encadrement.

Certaines professions, sont confrontées à la souffrance, qu'elle soit physique, psychologique ou morale, et à la mort elle-même. Des actions de soutien de type débriefing ou supervision psychologiques, groupes de parole ou autres, relèvent aussi de la prévention secondaire.

La **prévention tertiaire** vise à réduire les troubles dus à des risques que l'on n'a pas su ou pu éviter ; elle relève davantage du curatif que du préventif.

Deux types d'actions principales peuvent être mises en place :

- ▀ la prise en charge psychologique d'agents confrontés à un évènement grave, voire traumatique (agression verbale ou physique, altercation entre agents, décès d'un collègue pendant le travail, tentative de suicide sur le lieu de travail, etc.),
- ▀ l'aide, l'assistance et le soutien aux individus en souffrance qui relève de l'intervention de professionnels.

Pour aller plus loin...

Guide DGAFP relatif à la prévention des RPS dans la fonction publique (à paraître en 2013)

Rapport GOLLAC

INRS ED 6139 et 6140 (février 2013)

Guide DGFIP sur la prévention des RPS