# LES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX

#### **CONSTAT ET CAUSES**

# LES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX

1) définition, chiffres, causes

#### **Définition**

• En milieu de travail, ce sont les risques pour la santé mentale, physique et sociale qui se réfèrent aux aspects de l'organisation et de la gestion du travail, ainsi qu'au contexte social et environnemental, qui sont susceptibles de nuire au plan social, psychologique et physique.

(Cox, Griffith et coll. 2000)

Il est important de distinguer les facteurs de risque de leurs effets (sur la santé physique, mentale et sociale).



• Ils se traduisent par un mal-être, une souffrance mentale et/ou physique, pouvant aboutir à un épuisement professionnel (burn-out), à des conduites addictives, à des agressions envers autrui ou contre soi-même (suicide), ... « stress » « souffrance au travail »

#### **Quelques chiffres**

- Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail (EU-OSHA) :
  - 2<sup>ème</sup> problème de santé le plus répandu dans le monde du travail,
  - 22 % des travailleurs de l'Europe des 27.
- Nombre de journées perdues : 50 à 60 % des jours de travail perdus en Europe (OMS).
- La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail de Dublin chiffre à 20 milliards d'euros le coût économique du stress dans l'Union européenne. Le BIT (Bureau international du Travail) estime que les pertes de qualité, l'absentéisme et le turnover résultant du stress représentent entre 3 et 4 % du PIB des pays industrialisés.
- 2 à 3 milliards d'euros par an en France (enquête INRS/Arts et Métiers, 2007).

- Selon l'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail (EU-OSHA), le stress est le deuxième problème de santé le plus répandu dans le monde du travail. Il touche 22 % des travailleurs de l'Europe des 27.
- De manière générale, les études, comme Belstress, confirment la relation entre stress au travail et absentéisme. Ce stress serait à l'origine de 50 à 60 % de l'absentéisme. Cela représente des coûts énormes, tant en termes de souffrance humaine qu'en termes de réduction des performances économiques.

#### Les causes

- A partir des années 1980, la fin des trente glorieuses, les différents chocs pétroliers, la politique de libéralisation et de dérégulation du capitalisme financier mise en place par les Etats Unis avec Ronald Reagan, bouleversent le contexte socio-économique. De nouvelles logiques financières et commerciales se mettent en place. Dans une économie aux mains des financiers, devenue globalisée, avec des marchés décloisonnés et mondiaux, il faut aux entreprises, pour survivre dans ce contexte de concurrence internationale, rechercher des gains de productivité et réduire l'ensemble des coûts :
  - gains annuels de productivité horaire (1990 99, OCDE) :

• France : 4,0 %

• Allemagne : 1,8 %

Grande Bretagne: 2,4 %

- Ceci se traduit par un accroissement de l'intensification du travail, avec forte progression des nuisances et de la pénibilité, et accentuation de la pression temporelle (productivisme réactif, Askénazy, 2004):
  - optimisation des moyens techniques de production, avec rationalisation du process de travail et nouvelles organisations du travail :
    - production au plus juste, juste-à-temps, flux tendus, ...,
    - travail en équipe autonome,
    - respect des normes de production et de qualité, démarche qualité totale,
    - recours massif aux NTIC,
    - évolution des relations avec les clients, les actionnaires,
    - ...
  - optimisation des moyens humains : réduction d'effectifs
    - réduction des postes de travail dits « doux »,
    - flexibilité de l'emploi,
    - sous-traitance en chaîne,
    - recours à l'intérim,
    - •

• La pénibilité physique a augmenté : les évolutions du travail (mécanisation, matériels divers, ...) n'ont pas suffi à la réduire et l'ont même parfois renforcée :

Tableau 1.1 • Efforts physiques et contraintes posturales en 1984, 1991, 1998, 2005 et 2013

En %

					Proportion de sala	riés qui déclarent*		E11 70
Sexe		Effectifs (en milliers)	Rester longtemps debout	Rester longtemps dans une autre posture pénible ou fatigante	Effectuer des déplacements à pied longs ou fréquents	Porter ou déplacer des charges lourdes	Effectuer des mouvements douloureux ou fatigants	Subir des secousses ou des vibrations
Femmes	1984	7 408	43,4	13,6	13,1	13,9	-	1,4
	1991	8 396	47,4	26,3	24,3	24,4	-	2,4
	1998	9 036	48,8	35,1	30,3	31,8	29,8	3,2
	2005	10 530	47,7	30,9	27,0	33,0	30,7	4,3
	2013	11 364	48,5	32,6	28,4	37,1	34,4	6,0
Hommes	1984	10 194	53,1	18,0	19,5	27,1	-	12,2
	1991	10 406	56,8	31,2	31,1	37,1	-	18,7
	1998	10 481	58,0	39,2	39,4	42,6	36,9	21,8
	2005	11 720	55,5	37,2	38,1	44,3	40,1	25,2
	2013	11 495	53,0	36,6	40,5	44,8	39,5	26,5
Ensemble	1984	17 602	49,0	16,2	16,8	21,5	-	7,6
	1991	18 801	52,6	29,0	28,1	31,4	-	11,4
	1998	19 517	53,7	37,3	35,2	37,6	33,7	13,2
	2005	22 251	51,8	34,2	32,9	39,0	35,7	15,3
	2013	22 859	50,8	34,6	34,5	41,0	36,9	16,3

<sup>-</sup> Question non posée l'année n ou effectifs insuffisants.

Lecture : en 2013, 50,8 % des salariés déclarent rester longtemps debout.

Champ: ensemble des salariés; France métropolitaine.

Source: Dares-Drees-DGAFP-Insee, enquêtes Conditions de travail.

<sup>\*</sup> Plusieurs réponses possibles.

• Les contraintes de rythme se sont accentuées. La chaîne n'a pas disparu... et même elle progresse un peu. Dans l'industrie le nombre de salariés diminue mais le pourcentage de personnes travaillant à la chaîne augmente, ce qui signifie que les organisations ont de plus en plus recours à ce type d'activité. Et on observe une industrialisation des services (exemple des centres d'appel).

Tableau 1 ● L'évolution des contraintes sur le rythme de travail dans les enquêtes Conditions de travail depuis 1978

En %

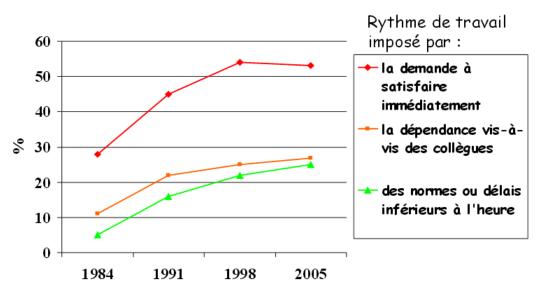
Rythme de travail imposé par	1978	1984	1991	1998	2005	2013
Le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce	3	3	4	6	7	8
La cadence automatique d'une machine	6	4	6	7	7	7
D'autres contraintes techniques	7	7	11	16	16	17
La dépendance immédiate vis-à-vis des collègues	13	11	23	27	27	30
Des normes de production à satisfaire en une journée	21	19	38	43	42	46
Dont en une heure	-	5	16	23	25	27
Une demande extérieure	34	39	57	65	65	69
Dont obligeant à une réponse immédiate	-	28	46	54	53	58
Les contraintes ou surveillances permanents exercés par la hiérarchie		17	23	29	30	31
Un contrôle ou un suivi informatisé	-	-	-	-	25	35

Champ : salariés de France métropolitaine.

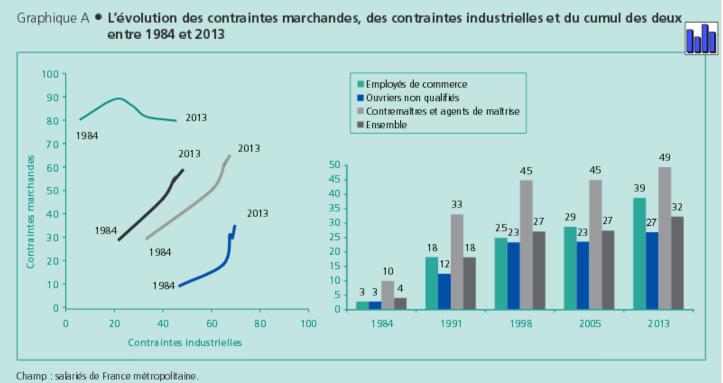
Source: Dares, DGAFP, Drees, Insee, enquêtes Conditions de travail (1978, 1984, 1991, 1998, 2005, 2013).

- On constate de plus en plus un cumul des contraintes marchandes (rythme de travail contraint par une demande extérieure - client, public – obligeant à une réponse immédiate) et industrielles (rythme de travail contraint par le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce, par la cadence automatique d'une machine, par des normes de production ou des délais à respecter).
- Ce cumul de contraintes est lié à de mauvaises conditions de travail : les personnes qui le subissent déclarent plus souvent des contraintes physiques, qui sont ressenties avec plus d'acuité lorsque s'y ajoutent des contraintes organisationnelles et une pression temporelle. Le risque d'accident du travail est également augmenté.

- Au début des années 1980, les ouvriers non qualifiés étaient fréquemment soumis à des contraintes industrielles mais très rarement à des contraintes marchandes. La situation était inverse pour les employés de commerce. Les contremaîtres et agents de maîtrise cumulaient un peu plus souvent les deux types de contraintes. Trente ans plus tard, la situation est très différente : les contraintes marchandes sont beaucoup plus fréquentes, y compris pour les ouvriers non qualifiés, et les contraintes industrielles se sont beaucoup diffusées, notamment chez les employés de commerce (caissiers et télévendeurs par exemple). Globalement, les différences entre professionnels se sont amoindries et le cumul est plus fréquent.
- Ceci dans un contexte démographique de vieillissement de la population active avec des exigences (horaires décalés, postures pénibles, pression temporelle, polyvalence, mobilité, ...) qui concernaient les plus jeunes et concernent aujourd'hui aussi les plus âgés .



France, tous salariés Source : Bué & col., 2007 enquêtes nationales sur les conditions de travail



Source: Dares, DGAFP, Drees, Insee, enquêtes Conditions de travail (1984, 1991, 1998, 2005, 2013).

Christophe DEJOURS : « De l'introduction de nouvelles méthodes d'organisation du travail et de gestion dominées par la finance, dans les entreprises au cours des dernières décennies, résulte une dégradation du rapport subjectif au travail. Sont principalement en cause deux pratiques : l'évaluation individualisée des performances et les procédures de « qualité totale ». Les conceptions gestionnaires ignorent ou opposent un déni au décalage entre le travail prescrit et le travail effectif, c'est-à-dire l'écart entre tâche et activité. À la place d'une doctrine de management fondée sur la connaissance du travail réel, elles prônent un management fondé sur le contrôle des seuls résultats mesurables. Or il n'y a justement aucune proportionnalité entre les résultats quantitatifs et le travail effectif qu'il a fallu consentir pour les atteindre. Ces doctrines gestionnaires qui congédient l'analyse de l'écart entre prescrit et effectif au niveau individuel ne traitent pas plus les problèmes soulevés par le travail collectif. Elles prétendent contrôler la coopération par la mesure des performances individuelles de chaque salarié et du chef de service. Cette polarisation sur les résultats individuels conduit immanquablement à la déstructuration de la coopération, jamais évaluée puisque jamais pensée. De ce fait, les managers ont à leur tour les yeux rivés sur les résultats et ne peuvent plus jouer leur rôle spécifique ».

• Christophe DEJOURS: « Et comme la centralisation des informations ne remplace pas la délibération fondée sur la parole vive, les managers ne parviennent pas à se faire une idée convenable du travail effectué et de la qualité. C'est pourquoi, pour compléter les informations dont ils disposent, ils en demandent constamment d'autres: reportings, périmés dès qu'ils sont fournis, aussi incomplets que les précédents et aussi inaptes à rendre compte du travail réel. Véritable poison pour le déroulement du travail proprement dit, ils entraînent en revanche une surcharge de travail sans jamais permettre au manager de « piloter » le procès du travail de son équipe. À tel point que les travailleurs ne savent même plus hiérarchiser les priorités: faut-il privilégier les reportings qui ne portent que sur les résultats du travail, ou l'accomplissement des tâches qui passe par le travail vivant? »

- À côté des conditions physiques, ce lien entre subjectivité et travail dépend principalement de l'organisation mise en place. Celui qui travaille est toujours engagé dans un ensemble de relations, avec son chef ou ses équipes, ses collègues, les clients, les bénéficiaires... Plus précisément, il est toujours pris dans trois types de coopération : horizontale avec ses pairs, verticale avec sa hiérarchie, transverse avec ses clients ou les bénéficiaires.
- Selon les entreprises et les époques, la coopération est plus ou moins réelle. Malheureusement pour nous, depuis les années 1990, la tendance gestionnaire a imposé pour orientation générale de s'en débarrasser. Les méthodes qui se sont diffusées dans les entreprises, privées puis publiques, structurées par le néolibéralisme, tiennent la coopération pour une déresponsabilisation des individus. Elles posent au contraire que chacun doit être seul responsable de ses résultats, en particulier par l'évaluation individualisée des performances. Surtout, elles génèrent une concurrence généralisée, le succès du collègue étant toujours de mauvais augure.

- Le juste à temps, l'un des piliers du Lean manufacturing, a été associé au début des années 1990 à la progression des TMS (Troubles Musculo-Squelettiques) dans la première enquête épidémiologique sur TMS et Travail.
- L'enquête du CEE (Valeyre, 2006) comparant les conditions de travail dans l'Union Européenne montre que les salariés travaillant dans des configurations Lean déclarent, beaucoup plus souvent que ceux encore exposés aux modalités tayloriennes du travail, des TMS (troubles Musculo-Squelettiques) et psychosociaux, un accroissement de la durée et de l'amplitude de travail, une plus grande flexibilité des horaires et des cadences plus élevées.
- Une étude de la DARES (Euzenat, Mortezapouraghdam, & Rous, 2011) constate l'influence des nouvelles formes d'organisation inspirées du toyotisme sur le risque d'accident du travail et de TMS (Troubles Musculo Squelettiques).
- Mais ce ne sont pas tant les évolutions organisationnelles que la manière dont elles sont conduites qui pose problème : fréquence, succession des changements sans paliers de stabilisation, sans temps d'appropriation des nouveaux équilibres, absence de dialogue, ...

#### Intensité du travail selon les formes d'organisation du travail

(% de salariés soumis à un travail intense)

Formes d'organisation du travail	Cadences élevées tout le temps ou presque	Délais serrés tout le temps ou presque	Manque de temps pour terminer le travail	
Apprenantes	20,5	31,0	24,0	
Lean production	39,1	50,8	25,4	
Tayloriennes	39,3	39,0	23,8	
Structure simple	21,9	22,5	18,2	
Ensemble	28,6	36,0	23,3	

#### Horaires atypiques et formes d'organisation du travail

(% de salariés soumis à des horaires atypiques)

Formes d'organisation du travail	Travail de nuit (plus de 5 fois par mois)	Travail le soir (plus de 10 fois par mois)	Travail le dimanche	Travail le samedi	Travail posté
Apprenantes	6,6	11,0	17,6	41,9	12,7
Lean production	20,4	16,2	28,0	50,5	37,8
Tayloriennes	16,1	16,2	21,4	44,3	39,3
Structure simple	11,2	14,7	19,8	45,8	22,0
Ensemble	12,6	13,9	21,5	45,4	25,2

Source: Valeyre A. « Les conditions de travail des salariés dans l'Union européenne à quinze selon les formes d'organisation ». Travail et Emploi. 2007,. Vol. 112, p. 35.

#### Stress et troubles psychologiques selon les formes d'organisation du travail

(% de salariés affectés)

Formes d'organisation du travail	Stress	Anxiété	Problèmes d'insomnie	Irritabilité
Apprenantes	28,5	5,6	8,3	10,2
Lean production	32,6	7,6	11,2	12,5
Tayloriennes	20,8	4,0	7,5	11,6
Structure simple	20,4	4,6	4,8	8,7
Ensemble	27,0	5,7	8,4	10,8

#### Risques et atteintes à la santé au travail selon les formes d'organisation du travail

(% de salariés concernés)

Formes d'organisation du travail	Atteintes à la santé liées au travail	Risques pour la santé ou la sécurité liés au travail 20,7	
Apprenantes	53,1		
Lean production	66,1	36,8	
Tayloriennes	63,0	33,5	
Structure simple	50,7	22,9	
Ensemble	57,7	27,4	

Source: Valeyre A. « Les conditions de travail des salariés dans l'Union européenne à quinze selon les formes d'organisation ». Travail et Emploi. 2007,. Vol. 112, p. 35.

- La sixième enquête européenne (Eurofound 2015) sur les conditions de travail a concerné plus de 43 000 travailleurs et 35 pays : les 28 États membres de l'UE, cinq pays candidats (Albanie, ancienne République yougoslave de Macédoine, Monténégro, Serbie et Turquie), ainsi que la Suisse et la Norvège. Elle montre pour la France :
  - un rythme de travail élevé et très standardisé,
  - une autonomie à la baisse, avec un niveau d'autonomie inférieur à la moyenne de l'Europe,
  - une charge de travail plus élevée que la moyenne de l'Europe,
  - une augmentation de la standardisation.

# LES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX

2) Les facteurs de risque

#### Ils peuvent être regroupés en 6 axes principaux C'est le cumul de plusieurs causes qui aboutit à la souffrance au travail



Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, dit « Rapport GOLLAC », 2011.

#### Les exigences du travail

- Contraintes de rythme
- Précision (en particulier caractère chiffré) et caractère contraignant des objectifs
- Objectifs irréalistes ou flous
- Normes de qualité chiffrées
- Exigences de polyvalence
- Responsabilités
- Instructions contradictoires
- Interruptions perturbatrices
- Exigence de compétences supérieures à celles possédées par le travailleur
- Impréparation au travail
- Insuffisance de temps pour exécuter correctement le travail
- Retards dans la fourniture du service attendu
- Défauts de qualité
- Sentiment d'être débordé

- Sentiment d'insuffisance des moyens disponibles
- Impossibilité de moduler son investissement au travail
- Obligation de s'adapter fréquemment à un environnement nouveau
- Caractère inadapté des moyens de travail
- Excès d'informations
- Durée du temps de travail
- Travail de nuit et travail posté
- Horaires atypiques
- Incertitude et adaptation improvisée des horaires
- Horaires entravant la vie sociale
- Extension de la disponibilité à des périodes en dehors du temps normal de travail
- Facteurs d'ambiance matérielle

#### Les exigences émotionnelles

- Relations et tensions avec le public
- Devoir calmer des gens
- Contact avec la souffrance, avec des personnes en situation de détresse
- Impossibilité d'agir efficacement vis-à-vis de cette souffrance
- Dissimulation et simulation des émotions
- Facticité des émotions
- Nécessité de faire face à la peur et de maîtriser celle-ci (peur de l'accident, de la violence, de l'échec)
- Survenue effective de violences
- ...

• Entre le tiers et la moitié des agressions externes sont liées à une organisation du travail déficiente entraînant mécontentement et passage à l'acte des clients contre un opérateur qui n'y peut rien.

#### Autonomie et marges de manœuvre

- Procédures rigides (protocoles,...), pas de possibilité de prévoir ou de pouvoir anticiper
- Dépendance du mode opératoire au fonctionnement d'un équipement
- Impossibilité de déployer ou de développer ses propres compétences
- Imprévisibilité du travail
- Manque de participation aux décisions, impossibilité de donner son avis ou d'exprimer ses attentes vis-à-vis du travail
- ...

#### Rapports sociaux et relations de travail

- Absence de travail en commun, de solidarité, de convivialité
- Pas de possibilités de coopération, pas d'aide de la part des collègues dans les situations difficiles
- Situations de tension
- Concurrence excessive
- Absence de soutien technique des supérieurs
- Absence de civilité de la hiérarchie
- Style de contrôle
- Absence de clarté et de sincérité des informations et des instructions transmises par la hiérarchie
- Absence d'acceptation et de promotion des débats par la hiérarchie
- Attitude inadaptée de la hiérarchie en cas de conflit
- Manque de capacité de la hiérarchie à organiser et pacifier l'équipe
- Manque d'attention au bien-être des subordonnés
- Défaut d'appréciation du travail par le ou les supérieur(s)
- Déni de la réalité par la hiérarchie
- Pas de capacité de la hiérarchie à proposer une vision claire de l'avenir

- Manque d'adéquation de la tâche à la personne
- Impossibilité d'utiliser pleinement son savoir-faire dans le choix de la façon de faire le travail
- Tâches inutiles
- Formes d'évaluation rigides
- Rémunération insatisfaisante
- Absence de perspectives de carrière
- Sentiments de discrimination concernant le salaire, la carrière ou la tâche
- Procédures d'évaluation du travail injustes, notamment celles où les difficultés du travail sont au moins en partie connues, mais où la hiérarchie fait comme si elle n'en savait rien, et sanctionne l'écart entre ce qui est fait et ce qui est attendu
- Evaluation des performances par des indicateurs sans valeur pour les opérateurs
- Problèmes avec les clients, le patron, les collègues (rejet du collectif)
- Discrimination à cause du sexe, de la race, de la religion, ...
- Absence de démarche d'intégration des nouveaux arrivés
- Violence interne à l'entreprise : injures et outrages, voies de fait, coups et blessures, harcèlement sexuel, agressions sexuelles, harcèlement moral, discriminations
- Manque de reconnaissance par les clients et le public, sentiments du public en général sur l'utilité de l'activité, prestige de la profession,
- •

#### Les conflits de valeur

- Se sentir terrassé par la honte d'avoir accepté de nuire à autrui
- Devoir faire des choses que l'on désapprouve, accomplir des actes immoraux,
- Ne pas avoir les moyens de faire un travail de qualité
- Travailler de façon non conforme à sa conscience professionnelle : sentiment d'inutilité du travail
- Atteinte à l'image du métier
- •

## Insécurité socio-économique de l'entreprise

- Surenchère à la compétitivité sur le plan national ou international
- Contraintes environnementales
- Mauvaise santé économique de l'entreprise, insécurité relative à la pérennité de l'entreprise
- Changements incessants ou incompréhensibles
- Peur de perdre son emploi, de devoir changer de qualification ou de métier
- Salaire insuffisant, risque de voir baisser ses revenus
- Non soutenabilité du travail : peur de ne pas avoir la capacité à faire le même travail jusqu'au départ en retraite
- Instabilité des contrats de travail : contrat de travail à durée déterminée, temps partiel involontaire, subi, sous-traitance

## Insécurité socio-économique de l'entreprise

- Absence d'une progression de carrière conforme aux normes du milieu professionnel, espoir de promotion limité
- Nuisances au poste de travail (bruit, chaleur, humidité, risque chimique, risque traumatique, ...)
- Mauvaise conception des lieux et/ou postes de travail (manque d'espace, éclairage, ...)

# Autres documents sur http://www.aismtcai.com

- Actions Documentation --> RPS
  - Aspects physiologiques du stress
  - La mobilisation dans le travail
  - RPS Encadrement
  - Démarche RPS DU
  - RPS synthèse

#### **Autres documents**

# Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail

Philippe Davezies
Laboratoire de médecine et santé au travail, Université Claude
Bernard Lyon 1, 8 avenue Rockefeller, 69373, Lyon cedex 08.

davezies@univ-lyon1.fr.

http://pistes.revues.org/2566

- Activité collective et réélaboration des règles : des enjeux pour la sante au travail.
  - https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00464801v2/document
- Le développement de l'activité collective.
  - https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00860638/document

Sandrine CAROLY, Maître de conférences, Université Grenoble 2