

Travaillons ensemble pour construire et préserver la santé dans l'entreprise

J'ai le temps de faire un travail de qualité

Nous sommes capables de
discuter de nos désaccords

Mon travail est reconnu
et apprécié de tous

Ma mission est bien définie



Pour le salarié comme pour le chef d'entreprise, les enjeux sont communs : identifier ensemble, pour la bonne marche de l'entreprise et la santé des salariés, ce qui fait problème au travail.

Vous trouverez dans cette chemise à la fois :

un document permettant de préciser les enjeux des risques psychosociaux ainsi que les différents facteurs de risques qui, combinés, vont entraîner une dégradation de l'état de santé des travailleurs et donc de celle de l'entreprise,

des fiches pratiques illustrant un ou plusieurs facteurs de risque afin de vous aider à mieux les appréhender et à repérer quelques clés utiles pour agir en prévention :

- ◆ **Les exigences qui font déborder le travail**
- ◆ **Autonomie réelle ou virtuelle...**
- ◆ **Lorsque l'organisation du travail impacte les relations externes**
- ◆ **Quand des relations de travail dégradées empêchent d'être efficace**
- ◆ **Bien connaître le travail pour le reconnaître**
- ◆ **L'introduction d'un changement : vraie amélioration ou nouvelle contrainte ?**
- ◆ **Quand le travail use...**
- ◆ **Procédures et valeurs : quel arbitrage ?**

Retrouvez une version électronique de ces fiches sur le site risques-pme.fr

« Travail et santé : de quoi parle-t-on ? » »



Travailler c'est produire un objet, un service... mais pas seulement !

C'est aussi mobiliser sa personnalité, investir son intelligence et utiliser son expérience : tous les jours, pour réaliser ce qui est demandé, on trouve des astuces, on résout des problèmes imprévus... **C'est faire un métier** : on appartient à un collectif, on est reconnu par ses pairs/collègues, ses hiérarchiques, on se reconnaît dans ce que l'on fait, on est fier de ce que l'on produit, on trouve un sens à son travail...

Le travail, c'est un tout qui participe à la construction de notre santé et c'est pour cela qu'il n'est jamais neutre. Selon ce que l'on vit au travail, **il peut être promesse de transformation, d'accomplissement, d'épanouissement ou au contraire générateur de souffrance.**

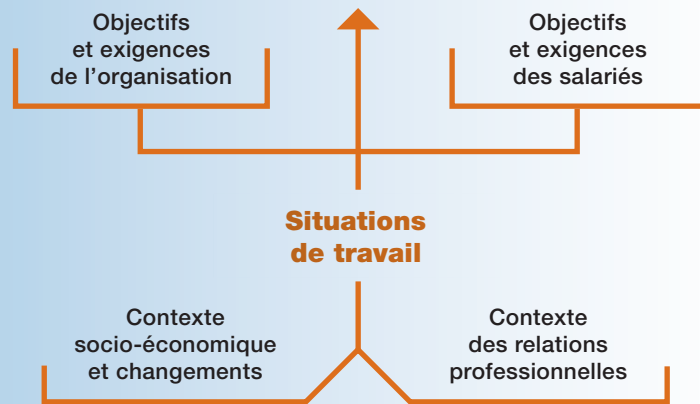
Dans l'entreprise, employeurs et salariés veulent la même chose : faire ensemble du bon travail.

En prévention des risques psychosociaux, comme pour tous les risques professionnels, employeurs et travailleurs ont des obligations.

C'est avant tout à l'employeur d'assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Il doit évaluer les risques professionnels dans son entreprise et transcrire le résultat dans le document unique d'évaluation des risques régulièrement mis à jour. Cette évaluation lui permettra de prendre toutes les mesures nécessaires : actions de prévention, informations/formations, définition de l'organisation et moyens adaptés - cf. art. L4121-1 et R4121 du code du travail.

Dans le cadre fixé par l'employeur, le travailleur a aussi des obligations en fonction de sa formation et selon ses possibilités : il doit prendre soin de sa santé et de sa sécurité au travail ainsi que de celle de ses collègues. cf. art. L4122-1

La santé au travail : une question d'équilibre

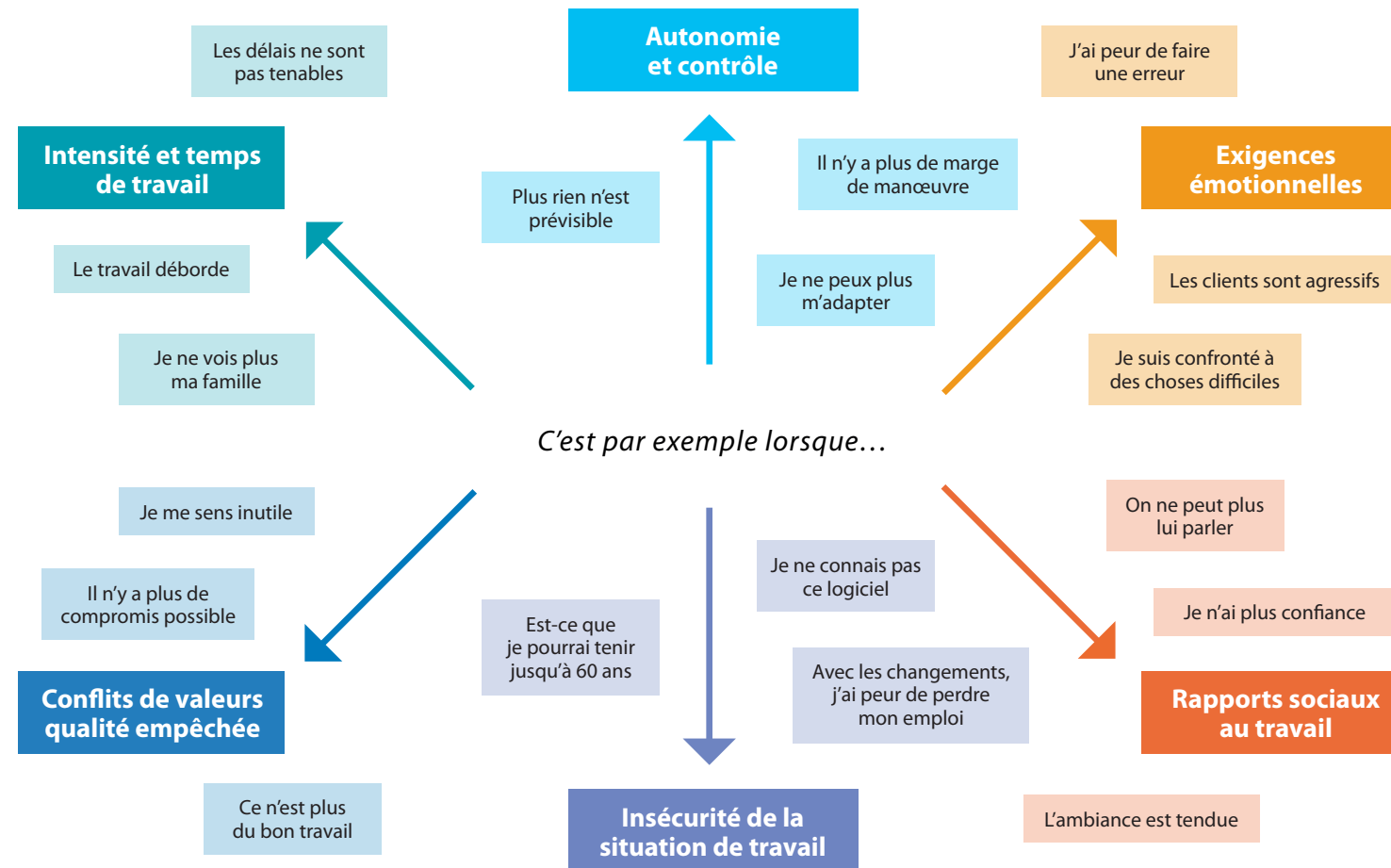


Dans l'entreprise c'est un équilibre entre les **objectifs** et les **exigences** de l'entreprise (organisation...) et les **objectifs** et les **exigences, attentes** que se fixent les salariés vis-à-vis de leur activité.

Le contexte professionnel joue également un rôle important : **les relations et contacts** au travail ainsi que l'**environnement socio-économique**, réglementaire de l'entreprise peuvent améliorer la santé au travail ou au contraire créer des difficultés.

C'est lorsque les déséquilibres et les tensions sont excessives que le travail ainsi que la santé risquent de se dégrader et d'être fortement altérés.

Repérer les facteurs de risques pour agir



Il existe différents facteurs de risques professionnels qui, combinés et subis dans la durée, vont entraîner une dégradation de la santé des travailleurs et donc de celle de l'entreprise.

Quels sont ces facteurs ? On peut les regrouper par familles de facteurs de risques tel que le présente le schéma ci-contre.

Les exigences qui font déborder le travail

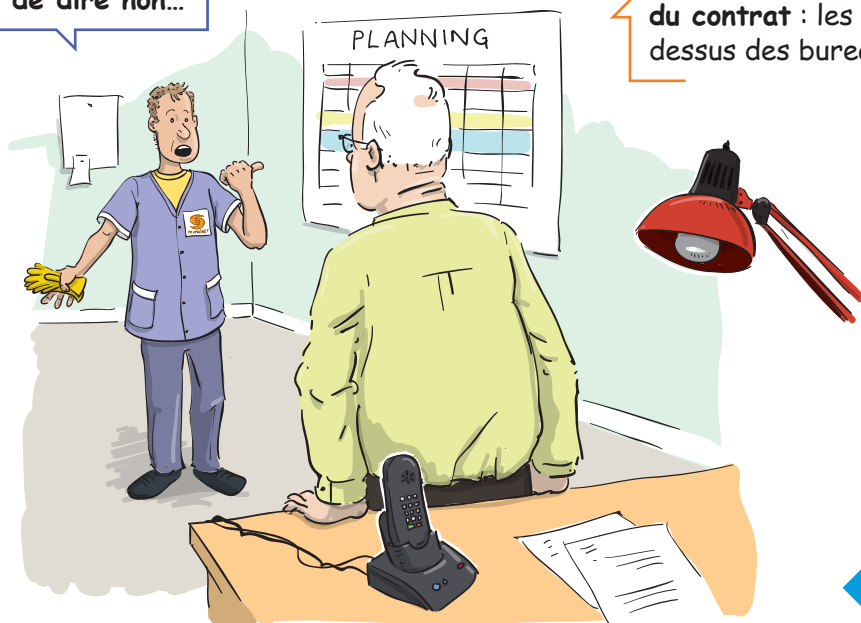
Un agent de propreté vient rencontrer son chef d'équipe pour faire le point à propos d'un chantier mis en place depuis peu car il n'arrive pas à respecter son planning.

Le planning que tu m'as donné est **impossible à tenir** ! Surtout chez notre nouveau client...

Je ne comprends pas, c'est la même prestation que chez les autres. La seule différence c'est de passer un petit coup dans l'évier 2 fois par semaine.

C'est impossible ! Je cours, je n'arrête pas ! Pour l'évier, c'est pas « de temps en temps », c'est tous les jours ! Et comme il est toujours encombré, je me retrouve à faire la vaisselle en plus. **C'est compliqué de dire non...**

Mais tu n'as pas à le faire ! ... **Concentre-toi sur les tâches du contrat** : les poubelles, le dessus des bureaux, l'aspi...



Facile à dire ! Comment faire quand je passe et qu'ils sont encore dans leur bureau ou quand qu'il y en a partout ? Je suis obligé de faire des va-et-vient et de ranger avant de nettoyer.

Je vais prendre rendez-vous avec le client pour régler tout ça... Tu m'accompagneras et on fera le point sur la prestation.

Avec tout ça, je rentre épuisé le soir et je ne vois plus mes enfants.



Repérer L'intensité et la complexité du travail

Lorsque le travail déborde, cela pose problème : trop à faire dans un temps limité, objectifs flous ou fixés sans tenir compte des moyens ou des contraintes réelles de travail, instructions contradictoires, interruptions régulières... Les causes peuvent souvent être recherchées dans l'écart trop important entre le travail réellement réalisé et ce qui était demandé. Les conséquences sont multiples à la fois pour le salarié (fatigue, impacts sur la santé, empiètement sur la vie privée...) mais aussi pour l'entreprise (difficultés pour respecter les délais et la qualité du travail définis, insatisfaction des clients, risque de perte de marché...).

Et aussi d'autres facteurs à prendre en compte : Qualité empêchée - Autonomie

Agir Quelques leviers pour prévenir

- Définir précisément avec le salarié la nature et les limites des tâches de travail (fiches de postes, cahier des charges précis dans le cas de prestation de service...).
- Ecouter les retours de terrain, essentiels pour prendre en compte la réalité des conditions de réalisation du travail et son évolution.
- Adapter l'organisation du travail pour trouver l'équilibre entre « faire vite » et « faire bien ».
- Pour l'entreprise utilisatrice, dans le cadre d'une prestation de service : informer ses salariés des limites de la prestation et de l'importance du comportement de chacun vis-à-vis du personnel de l'entreprise extérieure.



Autonomie réelle ou virtuelle...

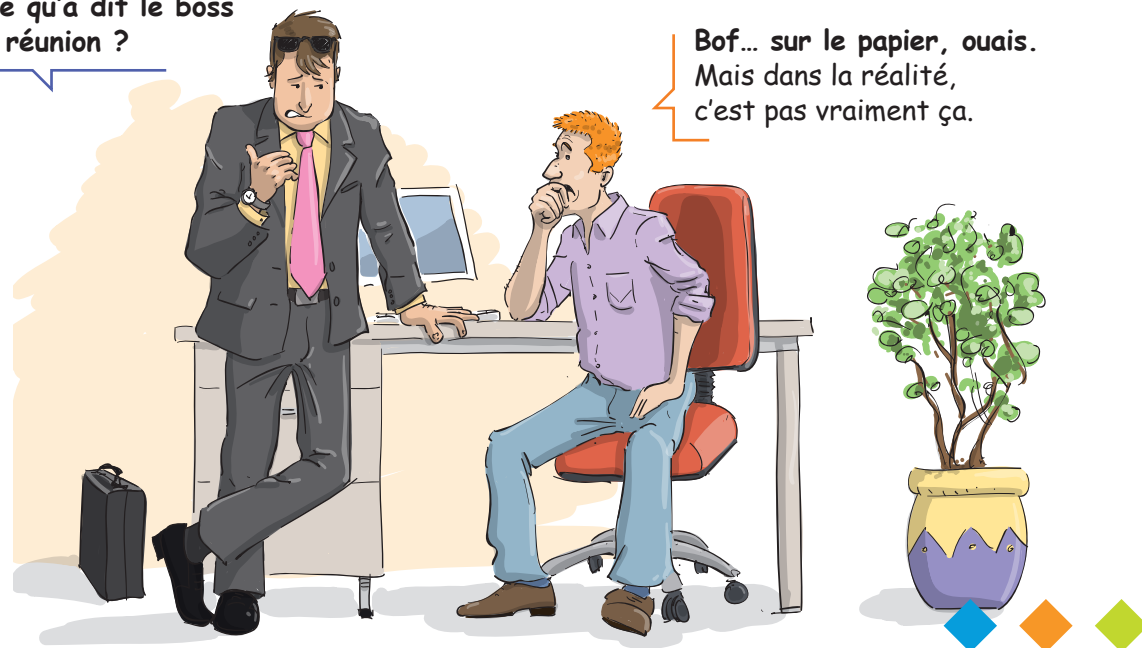
Dans une petite boîte familiale, le fils succède à son père à la tête de l'entreprise. A son arrivée, il a réuni tout le monde pour exposer la nouvelle politique et redéfinir les rôles et responsabilités de chacun : le responsable des ventes a maintenant une plus grande latitude pour moduler les prix en fonction du client. Six mois plus tard, le responsable des ventes et un des commerciaux en discutent ensemble.

Alors pour la remise de mon client, tu décides quoi ?

Ah, bon... mais c'est bien toi qui décide maintenant ? C'est bien ce qu'a dit le boss à la grande réunion ?

Ecoute, ben, je ne sais plus trop quoi te dire...

Bof... sur le papier, ouais. Mais dans la réalité, c'est pas vraiment ça.



Comment ça ???

La dernière fois, j'ai pris une décision et le patron m'a reproché d'avoir pris **trop de liberté**. Après, j'ai demandé confirmation et... voilà je me suis fait taper sur les doigts : **manque d'initiative** qu'il m'a dit !



Repérer L'autonomie, les marges de manœuvre

Donner de l'autonomie, c'est fixer des objectifs de manière concertée, mais aussi donner au collaborateur les moyens nécessaires et accepter de faire confiance dans les capacités du salarié à décider, agir, s'organiser pour les mener à bien.

Oublier une de ces conditions peut avoir des conséquences multiples : perte de confiance, désengagement du salarié, sentiment de ne pas être reconnu dans son travail, sentiment d'inutilité, répercussion sur sa santé, baisse de compétitivité de l'entreprise...

Et aussi d'autres facteurs à prendre en compte : Complexité du travail - Consignes contradictoires - Introduction du changement

Agir Quelques leviers pour prévenir

- Définir voire formaliser le contenu du travail, les objectifs, les moyens alloués et préciser les responsabilités.
- Favoriser les discussions pour identifier les situations qui posent problème et partager les pratiques et savoir-faire.
- Encourager les salariés à utiliser leurs compétences et leur initiative, leur permettre de participer aux décisions qui les concernent.
- Rechercher les causes des difficultés afin de trouver des actions correctives durables.

Lorsque l'organisation du travail impacte les relations externes

Pour des raisons budgétaires et de réorganisation, un directeur de magasin décide que le Service Après Vente n'ouvrira plus que 3 jours par semaine au lieu de 6.

Enfin, vous êtes ouverts !

Deux fois que je viens et que c'est fermé. J' n'ai pas que ça à faire !!!

Oui, bon... L'ordi que j'ai acheté ici la semaine dernière s'éteint tout le temps !

Quoi ? Faudra que je revienne encore une fois ? **C'est insupportable !!! ... Je travaille, moi !**

Ce n'est pas mon problème, Je ne suis pas prêt à vous racheter quoi que ce soit. Vous êtes vraiment nuls !

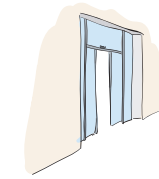


Bonjour Monsieur, oui les horaires ont changé, je suis désolée...

Je vais voir quand nous pouvons vous le réparer...

Mais Monsieur !!!!! Je n'y suis pour rien, nous sous-traitons désormais les dépannages...

Nulle ??? **C'est insupportable de se faire traiter comme ça. Et si encore il n'y avait qu'un seul client mécontent... Avec leurs changements, je n'en peux plus !!!**



...Et personne ne dit rien.

Enfin, je n'étais pas si mal à la mise en rayon.



Repérer Les exigences émotionnelles

Garder une attitude professionnelle en cachant ses émotions face à un public parfois agressif ou violent est une contrainte forte de travail. Une modification de l'organisation du travail peut avoir un impact sur les éléments qui, s'ils sont jugés insatisfaisants pour les clients/public (qualité des services, délais d'attente...) deviendront source de conflits. Lorsque ces incivilités sont à répétition, les salariés sont durement éprouvés.

Au-delà de la démotivation des salariés, les conséquences des incivilités et violences peuvent être multiples : interruption du travail, augmentation des erreurs, dégradation des relations avec les collègues, absentéisme...

Et aussi d'autres facteurs à prendre en compte : Autonomie - Marge de manœuvre
Changement dans l'organisation du travail



Agir Quelques leviers pour prévenir

- Prévoir une méthode pour gérer en amont les événements potentiellement violents (scénarios, protocoles) pour sécuriser les salariés et éviter des répercussions négatives.
- Ne pas considérer les incivilités et violences comme une fatalité et analyser leurs causes.
- Repérer les leviers d'actions jusque dans l'organisation du travail pour améliorer la relation client/bénéficiaire/public et réduire durablement les risques pour les salariés.



Quand les relations de **travail dégradées** empêchent **d'être efficace**

Au sein d'une association d'aide aux plus démunis, les conflits sont réguliers. Les salariés en parlent à leur délégué du personnel, qui en fait part à la directrice.

Faut qu'on parle... On a un gros problème. **Les collègues vont vraiment mal** en ce moment. Vous vous en êtes aperçue ?

Je sens bien qu'en ce moment c'est un peu tendu. Quelques usagers se sont plaints... **mais ce n'est pas si dramatique quand même...**

Pour parler franchement, **l'ambiance est déplorable**. C'est la guerre entre les salariés et aussi avec les bénévoles.



Certains collègues salariés reprochent aux bénévoles de leur donner des ordres et de fouiner dans leur bureau... Les bénévoles, eux, crient au scandale et menacent de partir. **Plus personne n'arrive à se parler sans que ça dégénère.**

Je n'imaginais pas qu'on en était là... Il va falloir faire quelque chose, mais quoi ? **Parce qu'on a besoin de tout le monde !**



Repérer **Les relations collectives au travail**

Manque de définition des missions de chacun ou de coordination du travail collectif, absence de clarté dans la planification du travail... sont autant de facteurs pouvant avoir un effet sur les rapports sociaux au travail. C'est alors la confiance, la coopération, la convivialité, et donc l'efficacité au travail qui sont atteints.

Et aussi d'autres facteurs à prendre en compte : Contact avec le public (plaintes des usagers) - Exigences émotionnelles

Agir **Quelques leviers pour prévenir**

- Reconnaître l'importance des problèmes relationnels au sein des collectifs, ne pas les banaliser, c'est le point de départ pour préserver le lien professionnel et la mission commune.
- Rechercher les causes et non le coupable : comme pour tout incident ou accident de travail, c'est là où se situe l'enjeu principal. Derrière les tensions ou un conflit peuvent se cacher d'autres difficultés liées à la réalisation du travail.
- Favoriser des espaces de discussion sur le travail facilite l'articulation des activités de chacun et la coopération.

Bien **connaître le travail** pour **le reconnaître**

Des tensions sont apparues dans une entreprise. Un employeur pointe les erreurs répétées de sa secrétaire, Martine.

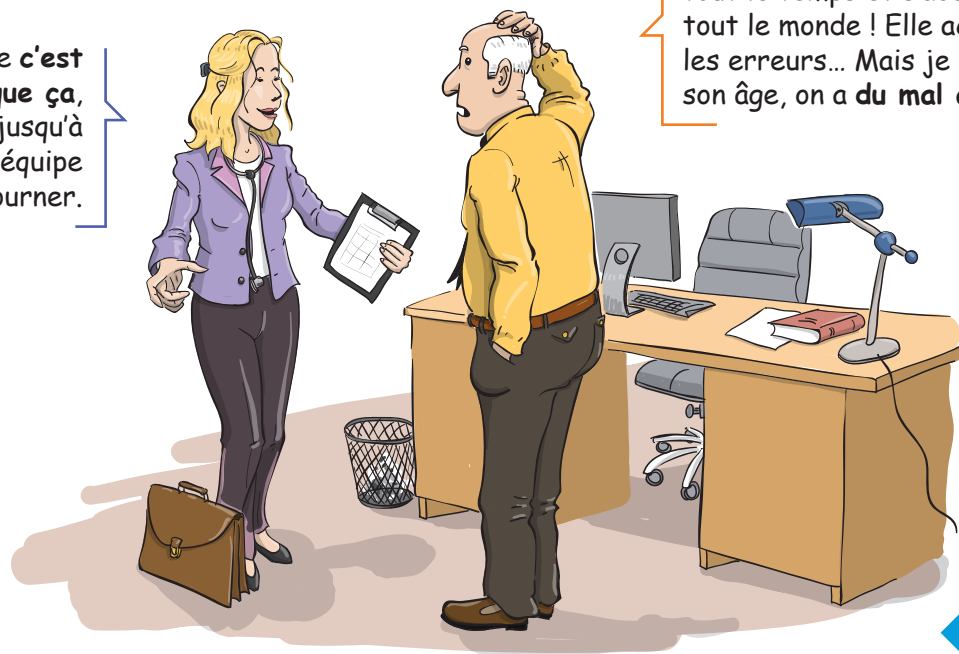
Suite aux visites médicales des salariés, le médecin du travail rencontre l'employeur pour un point santé sécurité au travail.

Si j'ai souhaité vous rencontrer c'est que plusieurs éléments me laissent penser qu'il y a des **tensions** dans votre entreprise.

Je suis surpris. **Côté conditions de travail, on a avancé** : un nouveau logiciel de gestion, une force de vente qui a doublé...

...par contre c'est vrai **on a un souci avec Martine**. Elle se plaint tout le temps et s'accroche avec tout le monde ! Elle accumule les erreurs... Mais je crois qu'à son âge, on a du mal à s'adapter.

Je crois que c'est **plus complexe que ça**, d'autant que jusqu'à présent votre équipe semblait bien tourner.



Avez-vous discuté avec Martine de ce qui ne va pas ?

En fait, elle dit qu'on ne se rend pas compte de tout ce qu'elle fait pour que la boîte tourne...



Vous savez, elle doit peut être compenser par elle même les aléas du système.

Avez-vous fait un point sur votre nouvelle organisation : charge de travail de chacun, difficultés, coopération...?

Repérer **La reconnaissance au travail**

Ce sont d'abord les collègues de métier qui jugent et apprécient le travail mais c'est aussi la hiérarchie qui estime les compétences de chacun, son investissement et sa contribution aux résultats. Permettre à chacun de se sentir reconnu dans ce qu'il mobilise au travail - et qui n'est pas toujours visible - contribue à la construction d'une identité professionnelle positive et sous tend la motivation, le bien être et la santé de chacun.

Et aussi d'autres facteurs à prendre en compte : Intensité et complexité du travail - Changement dans le travail

Agir **Quelques leviers pour prévenir**

- Mieux connaître le travail réel de chacun, c'est déjà le reconnaître et permettre les ajustements nécessaires.
- Accompagner l'évolution des compétences par la formation, c'est confirmer le savoir-faire des salariés.
- Favoriser des espaces d'échange sur le travail, c'est contribuer à la reconnaissance mutuelle.

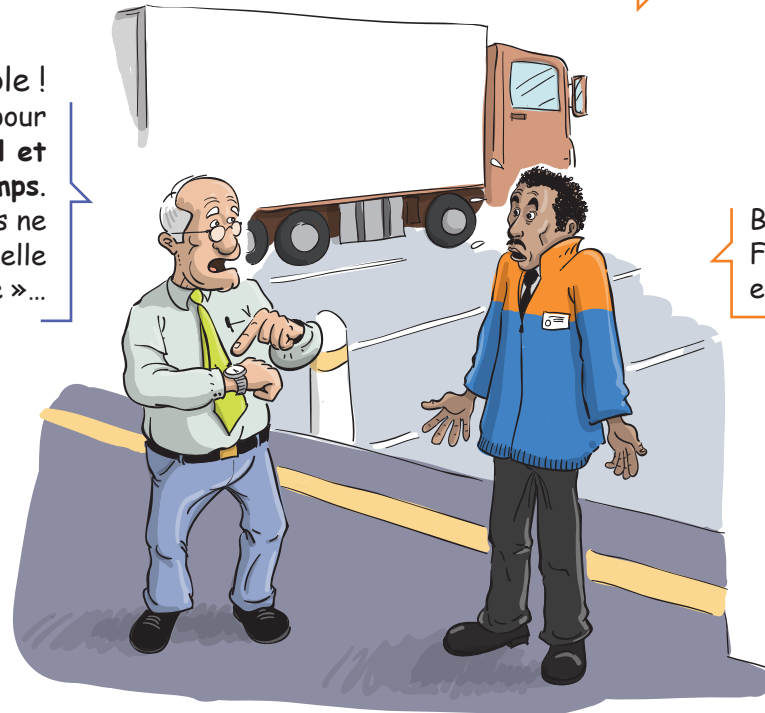
L'introduction d'un changement : **vraie amélioration** ou **nouvelle contrainte** ?

Une entreprise de transport de colis vient d'investir dans un nouveau logiciel qui doit permettre de mieux gérer la livraison en calibrant et équilibrant les tournées.
Depuis ce changement, François, un chauffeur-livreur chevronné, cumule les retards dans ses livraisons. Pourquoi ? Est-il le seul ?
Le directeur et le chef de quai en discutent.

François a encore du retard dans sa tournée ! C'est quoi son problème ?

Le nouveau logiciel... d'ailleurs c'est aussi le problème des autres !

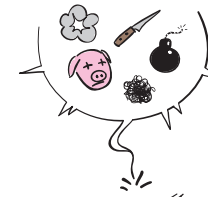
C'est pas possible !
On l'a acheté pour faciliter le travail et faire gagner du temps.
Dis plutôt qu'ils ne sont pas « nouvelle technologie »...



Ben en fait...
Faire nos tournées est devenu plus difficile.



Les gars sont chargés à bloc.
Plus moyen de glisser des colis urgents dans la tournée.



Alors François n'est donc pas le seul ?

C'est ce que je te dis !
En plus, c'est énervant : dans le logiciel, c'est toujours le meilleur des mondes. Jamais de bouchons, de pluie ou d'attente chez le client...
La réalité du boulot, c'est loin d'être ça...



Repérer L'introduction du changement

L'introduction d'un nouvel outil de travail peut s'avérer contre productive en particulier si l'activité réelle des salariés n'est pas prise en compte. Face aux aléas incontournables du travail, les salariés développent des astuces leur permettant de réussir la tâche qui leur est attribuée. Supprimer les marges de manœuvre nécessaires à la préservation de ces stratégies efficaces peut donc avoir un impact direct sur la performance de l'entreprise. Loin d'opposer une résistance au changement, c'est souvent pour préserver leur efficacité que les salariés mobilisent leurs compétences.

Et aussi d'autres facteurs à prendre en compte : Intensité du travail - Qualité empêchée
Autonomie

Agir Quelques leviers pour prévenir

- Associer les salariés et leurs représentants au changement (nouvel outil de travail, variation des effectifs, changement de locaux...) pour qu'il soit facteur d'amélioration.
- Accompagner ce changement tout au long de la démarche : l'enjeu est de détecter les améliorations, mais aussi les difficultés générées sur le travail de chacun pour pouvoir rapidement les résoudre.

Quand le travail use...

Discussion entre deux aides à domicile. L'une, en début de carrière ; l'autre plus ancienne, revient de 5 mois d'arrêt après un accident de travail...

J'adore notre métier.
Rencontrer des personnes,
les aider, je me sens utile.

Ah ! La jeunesse et son entrain...
Je l'aime aussi ce travail, mais je pense
que je vais devoir encore m'arrêter :
j'ai encore très mal au dos...

C'est sûr, c'est physique... on court
tout le temps, la relation avec les
familles ce n'est pas simple. Et,
il y a aussi les décès, c'est dur.



Et pour ton dos,
t'as vu un médecin ?

Oui, mon généraliste qui me dit
qu'il va falloir que je change
de métier. Mais je ne sais rien
faire d'autre...

Il y a peut-être des solutions...
Faut qu'on en parle avec la chef
et le médecin du travail.



Repérer La pénibilité du travail

Port de charge, postures contraignantes, délais de plus en plus courts, rythmes élevés, confrontation à des situations de maladie, de fin de vie, de handicap, d'agressivité... un ensemble de contraintes qui, subies dans la durée, peuvent être difficiles à soutenir et entraîner une usure professionnelle physique et psychologique.

Et aussi d'autres facteurs à prendre en compte : Intensité et complexité - Exigences émotionnelles (tensions avec le public et confrontation à la souffrance d'autrui)

Agir Quelques leviers pour prévenir

- Entendre, détecter les difficultés et identifier les marges de manœuvres pour mettre en œuvre des actions correctives adaptées.
- Travailler sur l'organisation (équilibrer équitablement les tournées, les plannings, le travail à deux est-il possible ? ...).
- Réfléchir aux possibilités d'améliorations techniques.
- Favoriser la formation et la construction de parcours professionnels adaptés.

Procédures et **valeurs** : quel **arbitrage** ?

La famille d'une résidente en maison médicalisée se plaint de la présence d'un hématome sur son bras. Le directeur de la maison médicalisée questionne Sophie, l'animatrice sécurité sur ce qu'il s'est passé.

Bon c'est quoi cette histoire
Qu'est-ce qui s'est passé ?

Ce n'est pas normal...
Marie a bien été formée
à l'utilisation de l'appareil ?

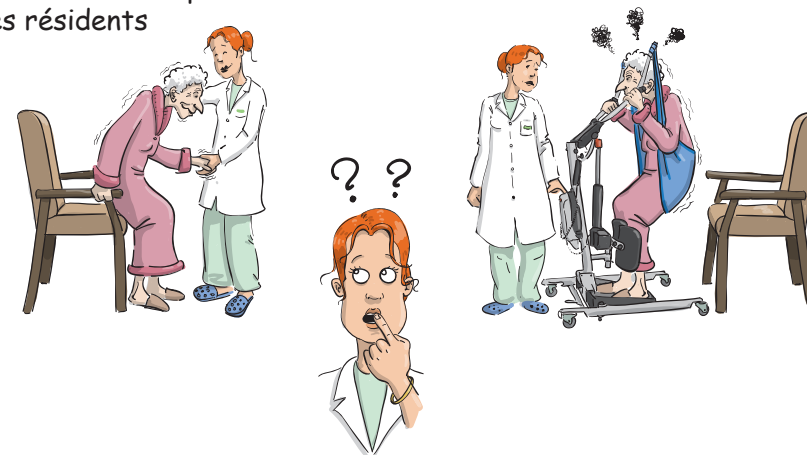
Marie, l'aide soignante, a bien suivi les consignes en utilisant l'appareillage préconisé pour lever la résidente qui s'est cognée le bras lors de la manip.

Bien sûr... mais je dois vous dire que **l'utilisation de ces appareils est problématique.**



Certains résidents ont **peur de l'appareil** et peuvent être très agités. En plus, Marie a **l'impression de les maltraiter** alors que, dans certains cas, elle trouve qu'on peut s'en passer...
A priori, elle n'est pas seule à penser ça.

On en reparle avec tout le monde pour concilier bien-être des résidents et santé des salariés.



Repérer **Les conflits de valeur**

Le conflit de valeur s'instaure quand on demande au salarié de faire un travail qui heurte son éthique personnelle ou quand la définition même du travail met en conflit le « faire » et le « faire bien » en référence aux règles de l'art.

Le salarié, face aux dilemmes de la qualité, du respect des règles ou de ce qui est perçu socialement comme du « bon boulot », peut perdre sa motivation, son identité professionnelle, le sens de son travail et en subir des impacts sur sa santé.

Et aussi d'autres facteurs à prendre en compte : Exigences émotionnelles - Intensité Temps de travail

Agir **Quelques leviers pour prévenir**

- Mettre en discussion les choix auxquels les salariés sont confrontés.
- Echanger sur les pratiques professionnelles dans des espaces institutionnalisés dont l'un des objectifs est d'identifier des solutions (mesures organisationnelles, techniques...).





Pour aller plus loin...

Salariés, représentants du personnel ou employeurs, plusieurs interlocuteurs peuvent vous aider sur la question (orientation, conseils, ressources...). N'hésitez pas à les contacter.

Votre médecin du travail est un interlocuteur privilégié. Il conseille les salariés, représentants du personnel et employeurs et fait le lien avec l'équipe pluridisciplinaire du service de santé au travail.

Les délégués du personnel (+10 salariés) et/ou le Comité d'Hygiène Sécurité et Conditions de Travail (+50 salariés) contribuent à la prévention des risques professionnels dans l'entreprise. Ils peuvent également orienter et conseiller les salariés.

Des organismes de prévention institutionnels peuvent accompagner les entreprises dans leur démarche de prévention (conseils, formations, aides financières...).

- **Carsat Rhône-Alpes**

Direction des risques professionnels et de la santé au travail - Tél : 04 72 91 96 96 - www.carsat-ra.fr

- **Aravis** (Agence Régionale d'Amélioration des Conditions de Travail)

Tél : 04 37 65 49 70 - www.aravis.aract.fr

Les branches professionnelles et syndicats de salariés peuvent également assister les salariés et/ou développer des outils ou des appuis pour les représentants du personnel et les entreprises.

Votre contrôleur ou inspecteur du travail peut vous informer sur vos droits et obligations au regard du code du travail, et vous orienter vers l'interlocuteur de prévention adapté si nécessaire.

Pour connaître ces interlocuteurs ou avoir leurs coordonnées, renseignez-vous auprès de votre entreprise ou consultez l'affichage réglementaire.

Retrouvez ces contacts et plus sur le site www.risques-pme.fr

Ce document a été réalisé dans le cadre
du Plan Régional Santé au Travail.
Il vous a été remis par :



Avec le financement de :

DIRECCTE Rhône-Alpes
Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence,
de la Consommation, du Travail et de l'Emploi

www.risques-pme.fr

