

## LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

### PRÉAMBULE

Les risques psychosociaux (RPS) sont présents dans tous les secteurs professionnels. La présence de ceux-ci revêt toutefois une acuité particulière dans les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD). Ils sont pratiquement inhérents à l'activité même des soignants qui prodiguent des soins à des personnes fragiles et en perte d'autonomie. Le travail et ses conditions d'exercice évoluent, se transforment et s'intensifient. L'apparition des nouvelles formes d'organisation de travail, l'évolution des pratiques managériales, l'individualisation des objectifs, l'intensification du travail sont autant de facteurs sur la qualité des conditions de travail avec toutes les répercussions sur la santé.

La santé mentale des travailleurs, leur santé et leur bien être en général, sont plus que jamais mis à l'épreuve par ces évolutions de l'organisation de travail. Les TMS (trouble musculo squelettique) sont des pathologies en très forte recrudescence. En effet, les TMS sont potentialisés lorsque l'ambiance de travail, le management, les relations au travail sont mauvais, désormais, il est aussi question de risques psychosociaux : intensification, contact avec les usagers violents...).

Face à ces constats et les liens forts avec les risques psychosociaux, la fédération de la santé et de l'action sociale, à travers son collectif « accueil des personnes âgées », a lancé une enquête en septembre 2016. L'outil utilisé pour mener cette enquête a été la diffusion aux salariés travaillant en Ehpad d'un questionnaire anonyme relatif aux risques psychosociaux. Dans un premier temps, nous vous présenterons une définition des RPS, dans un deuxième temps, nous vous présenterons l'analyse de l'enquête et pour terminer une fiche information sur le stress au travail, avec des outils pour agir sur la prévention les risques psychosociaux.

#### ➤ QUELQUES CHIFFRES

- Les TMS sont la première cause d'arrêts de travail et d'inaptitude en EHPAD (Carsat, 2010)
- L'indice de fréquence des accidents de travail en EHPAD est deux fois supérieur à celui de l'indice national (Carsat, 2010)
- Les troubles musculo-squelettiques représentent plus de 85 % des maladies professionnelles
- 15% des femmes sont atteintes de TMS aux membres supérieurs et 17% aux rachis lombaires (source INRS)

### 1. QU'ENTEND-ON PAR RISQUES PSYCHOSOCIAUX ?

On retiendra la définition de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), précisant : 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.

**INTENSITÉ ET TEMPS DE TRAVAIL** : exigences excessives de travail, complexité du travail, difficultés de concilier vie professionnelle et personnelle...

**EXIGENCES ÉMOTIONNELLES** : tensions avec le public, obligation de cacher ses émotions...

**MANQUE D'AUTONOMIE** : procédures trop rigides, sous-utilisation des compétences...

**RAPPORTS SOCIAUX DE TRAVAIL DÉGRADÉS** : conflit entre collègues et/ou l'encadrement, manque de reconnaissance...

**CONFLITS DE VALEURS** : conflit éthique (devoir faire des choses que l'on désapprouve), qualité empêchée (ne pas avoir les moyens de faire correctement son travail) ...

**INSÉCURITÉ DE LA SITUATION DE TRAVAIL** : peur de perdre son emploi, incertitude sur l'avenir de son métier...

« Le champ psychosocial renvoie à des aspects psychologiques de la vie sociale au travail. Les troubles psychosociaux (stress, violence...) apparaissent lorsqu'il y a un déséquilibre dans le système constitué par l'individu et son environnement de travail. Les conséquences de ce déséquilibre sont multiples sur la santé physique. (...) La notion de risque doit s'étendre comme la probabilité d'apparition du trouble psychosocial ayant pour origine l'environnement professionnel ».

L'expression des risques psychosociaux englobe l'ensemble des phénomènes de mal-être au travail : elle inclut le stress, mais aussi l'épuisement professionnel, le burn-out voir le suicide... Elle trouve son origine dans des contextes très variés : surcharge de travail, contraintes excessives de temps, injonctions contradictoires, difficulté à trouver du sens au travail, conflit de valeurs violences internes (harcèlement moral) et externes (exercées par des personnes extérieures à l'entreprise à l'encontre des salariés). Les risques psychosociaux sont plurifactoriels. Pour la CGT, on parle de risques sociaux organisationnels.

## 2. LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

### UNE ENQUÊTE POUR COMPRENDRE LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX CHEZ LES SALARIÉS EN EHPAD

L'enquête a été menée par le collectif « accueil des personnes âgées » de la santé et de l'action sociale CGT pour éclairer la question des risques psychosociaux chez les salariés travaillant en ehpad. Elle s'appuyait sur un questionnaire du concept Karasek réalisé auprès des professions du secteur médico-social ainsi que d'acteurs externes en lien avec cette thématique (USD, syndicats CGT sociaux). Celui-ci comportait 25 questions portant sur les caractéristiques du stress professionnel (job strain) dans une organisation. Il a été diffusé en support papier, adressé aux bases syndicales et mis à la disposition en ligne sur le site fédéral de la santé et de l'action sociale CGT. Au total, 1 158 personnes ont répondu au questionnaire. Ce retour d'enquête permet à d'organiser des échanges dans le cadre de la rencontre de la journée d'étude « accueil des personnes âgées » du Lundi 16 Octobre 2017 à travers l'analyse des résultats un état des lieux de la santé des professionnels en Ehpad.

### DES RÉSULTATS QUI TRADUISENT UN ÉTAT DE TENSION MAJEUR DES SALARIÉS

Plusieurs éléments de l'enquête permettent d'apprécier l'impact de l'exposition aux risques psychosociaux sur la santé des salariés. A bien des égards ils apparaissent très préoccupants.

Le modèle KARASEK permet de faire le lien entre le vécu du travail et le risque qu'il fait courir à la santé du salarié. Il s'appuie sur un questionnaire qui permet d'évaluer pour chaque salarié l'intensité de la demande psychologique à laquelle il est soumis, la latitude décisionnelle dont il dispose et le soutien social qu'il reçoit sur son lieu de travail.

#### Médianes des scores du modèle Karasek

	Demande psychologique	Latitude décisionnelle	Soutien social
Total	30	33	Collègues : 12 Hiérarchies : 12

*Lecture des normes : un salarié dont le score psychologique est supérieur ou égal à 21 et celui de la latitude inférieur ou égale à 70 est donc dans le cadran tendu. On utilise ici les médianes comme références.*

*Selon les résultats de l'enquête auprès de 1 158 répondants (812 femmes, 95 hommes, 251 non renseigné) des personnels travaillant en Ehpad de toutes catégories de professionnels ( des soignants, administratifs, techniques, cadres) ont répondu au questionnaire. L'analyse relève en*

*nous référant au modèle Karasek sur la notion d'équilibre entre deux dimensions :*

- La demande psychologique qui est associée aux exigences du poste (quantité, complexité, contrainte de temps) donne lieu à une cotation à 30.
- La latitude décisionnelle qui recouvre à la fois l'autonomie dont disposent les salariés dans l'exercice de leur fonction en utilisant de leurs compétences donne lieu à une cotation à 33.

*Les résultats donne lieu à une situation de risques pour la santé sont celles où les exigences dans le travail sont importantes, la demande psychologique forte, et où les ressources disponibles dans le travail pour y faire face sont insuffisantes, la latitude décisionnelle. Il en résulte que le personnel des Ehpad sont sous :*

#### Tension au travail ou job strain

Une troisième dimension le soutien social, Le manque étant alors un facteur aggravant pour les salariés en situation de job strain.

- Le soutien social qui est coté à 12

En vue de résultats, les pathologies liées aux risques psychosociaux sont essentiellement :

#### Les maladies cardiovasculaires, psychiques et TMS.

Les principaux facteurs de déséquilibre en lien avec l'organisation du travail en Ehpad.

Les données socio démographiques et les résultats de la réalité sur le terrain (en P.J power point)

**Facteurs liés à la charge mentale** sont : tâches répétitives des salariés, contrainte et peu d'autonomie, rythmes et résultats imposés, peu ou pas de pause, procédure rigide, contrôle omniprésent, agressions physiques et verbales.

**Facteurs liés à la latitude décisionnelle** : Absence de marge de manœuvre (procédures définies, délais imposés, rythmes de travail, etc.), impossibilité d'interrompre son travail en dehors des pauses réglementaires, non consultation des salariés pour les décisions ayant un impact sur leur activité, non utilisation de l'ensemble des compétences détenus et faibles

**Facteurs liés au soutien social** : faible soutien de la hiérarchie et des collègues, mauvaise ambiance de travail, travail individuel/isolément des salariés, peu de modalités de reconnaissance : salaire, sens de travail...

## 3. FICHE INFORMATION SUR LE STRESS AU TRAVAIL

### DONNER DES CHIFFRES CLÉS

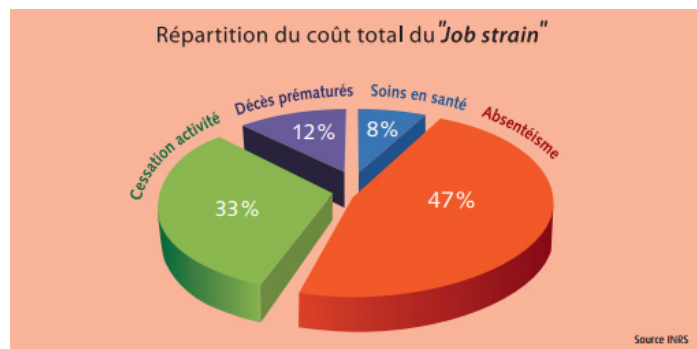
Le coût du stress au travail en France : pas loin de 3 milliards d'euros par an sur 1 population active de 27,84 Millions de personnes.

L'INRS a étudié l'impact du stress pour des hommes et des femmes qui y sont confrontés pendant plus de 50 % de leur temps de travail.

L'étude précise que « ces résultats ne sont qu'une évaluation minimale d'une réalité bien supérieure », du fait de la prise en compte d'une définition limitée du stress et de seulement trois types de pathologies associées. Et ce travail ne prend pas non plus en compte toute la dimension du coût pour l'individu (souffrance, perte de bien-être...).

Origine des dépenses	Coûts estimés (en millions d'euros)
Soins en santé	199,2
Absentéisme	1.283,7
Cessations d'activité	1.235,0
Décès prématurés	279,4
TOTAL	2.997,3

Les coûts liés à l'absentéisme sont donc les plus importants, ce qui devrait inciter encore davantage les entreprises à rechercher des mesures de prévention.



#### Des résultats largement sous-évalués

Pour son étude, l'INRS ne s'est basé que sur une forme de stress : le travail contraint (ou « job strain »), (Modèle Karasek) qui se définit sur trois dimensions :

- La demande psychologique qui est associée aux exigences du

poste (quantité, complexité, contrainte de temps)

- La latitude décisionnelle qui recouvre à la fois l'autonomie dont disposent les salariés dans l'exercice de leur fonction en utilisant de leurs compétences.
- Le soutien social

Mais cette forme de stress ne représenterait qu'environ un tiers des situations de travail fortement stressantes... L'INRS écarte en effet d'autres situations de stress comme par exemple, l'absence de reconnaissance du travail, car il n'existe pas assez d'enquêtes sur ce sujet. Par ailleurs, l'étude se restreint à 3 types de pathologie : les maladies cardiovasculaires, les dépressions et les troubles musculosquelettiques (TMS). Or, de nombreuses autres pathologies peuvent être rattachées au stress : maladies immuno-allergiques, désordres hormonaux, etc. Là encore, il s'agit de facteurs qui, s'ils pouvaient être chiffrés, augmenteraient l'impact financier du stress professionnel.

(Le coût du stress professionnel en France en 2007 – INRS – Janvier 2010)

[http://www.editions-tissot.fr/actualite/droit-du-travail-article.aspx?secteur=RP&id\\_art=665&titre=Stress+au+travail+%3A+combien+co%3C%3B%BBte-t-il+%3F](http://www.editions-tissot.fr/actualite/droit-du-travail-article.aspx?secteur=RP&id_art=665&titre=Stress+au+travail+%3A+combien+co%3C%3B%BBte-t-il+%3F)

## ➔ DÉFINIR LE STRESS

Accord national interprofessionnel sur le stress au travail du 02/07/2008 :

**DÉFINITION DU STRESS** : « 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 ».

(Source INRS : <http://www.inrs.fr/risques/stress/exposition-risques-facteurs-stress.html>)

## ➔ RAPPELER LA RESPONSABILITÉ DES ENTREPRISES / CADRE LÉGAL

Les Risques psychosociaux au travail sont reconnus comme l'un des enjeux humains dans notre société actuelle. La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 a introduit dans le droit français deux principaux éléments sur la prévention des risques psychosociaux. Le premier est l'introduction de nouveaux articles dans le code du travail et le second l'extension de la responsabilité de l'employeur dans la prévention de la santé non seulement physique mais également mentale des salariés de l'entreprise. Des outils et un cadre législatif en évolution ont été mis en place pour favoriser la qualité de vie au travail et permettre l'amélioration des conditions de travail et de la santé au travail. Différents acteurs sont impliqués dans la mesure de la prévention, telles que les associations nationales ANACT, INRS, CNAMS ..., les acteurs des entreprises (direction, salariés, Préventeur interne ou externe, Représentant du personnel, CHSCT, médecin du travail...) qui apportent des connaissances et des moyens pour la prévention des RPS.

## ➔ MONTRER LES IMPACTS DES RPS POUR L'ENTREPRISE ET LE SALARIÉ

Les enjeux du stress au travail et plus généralement ceux de la santé au travail sont de l'ordre de 3 grands thèmes :

- Enjeux humains & sociaux :
  - ➔ IClimat de travail (morosité/formation de clans/manque d'harmonie/ambiance tendue/agressivité entre pairs)
  - ➔ IOrganisation du travail (refus de travailler dans certains contextes/turn-over/mouvements de personnel)
- Enjeux juridiques (cf chapitre cadre légal ci-dessus)
- Enjeux économiques :
  - ➔ Impacts économiques liés à l'absentéisme /réputations/ couts supplémentaires, etc

### Ces impacts économiques sont directs ou indirects :

Les coûts directs : directement imputables aux problèmes de santé au travail et à leur gestion

- Cotisations à l'assurance maladie (indemnités versées : absence, soins), frais recherche aménagement postes de travail. (Ces coûts sont facilement calculables)

## ➔ ARTICLE L. 4121-1 CODE DU TRAVAIL :

**L'employeur doit assurer la santé mentale des salariés. L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.**

- Actions de prévention des risques pro et pénibilité
- Actions d'information et de formation
- Mise en place d'une organisation et des moyens adaptés

## ➔ ARTICLE L 4121-2 :

**L'employeur met en œuvre les mesures prévues à l'article L. 4121-1 sur le fondement des 9 principes généraux :**

- Éviter les risques
- Évaluer les risques ne pouvant être évités
- Combattre les risques à la source
- Adapter le travail à l'homme
- Tenir compte de l'état de l'évolution de la technique
- Remplacer ce qui est dangereux
- Planifier la prévention dans un ensemble cohérent
- Prendre des mesures de protection collective prioritairement
- Donner des instructions appropriées aux travailleurs

## ➔ ARTICLE L 4121-3 :

**L'employeur, compte tenu de la nature des activités de l'établissement, évalue les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs...A la suite de cette évaluation, l'employeur met en œuvre des actions de prévention ainsi que des méthodes de travail et de production garantissant un meilleur niveau de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs.**

## ➔ ARTICLE L4121-4 :

**Lorsqu'il confie des tâches à un travailleur, l'employeur, compte tenu de la nature des activités de l'établissement, prend en considération les capacités de l'intéressé à mettre en œuvre les précautions nécessaires pour la santé et la sécurité.**

**L'employeur a une obligation de résultats sur la sécurité au travail. Sa responsabilité est engagée sans avoir à prouver la faute. L'employeur est responsable de toute atteinte à la santé mentale de ses salariés, dès lors que cette atteinte est au moins partiellement en lien avec le travail. Faute inexcusable de l'employeur s'il n'a pas respecté son obligation de résultats, alors qu'il avait ou aurait dû avoir conscience du danger et avoir pris les mesures nécessaires pour en préserver ses salariés.**

Les coûts indirects effets à moyen et long terme - coûts plus élevés que les coûts directs

Théorie de l'iceberg / BIT : coûts indirects 1,5 à 5 fois coûts directs

- Liés aux dysfonctionnements induits par les problèmes de santé
- Nombreux et variés
- Certains peuvent être quantifiés sur le plan de l'organisation (absentéisme, départs, perte de productivité) et de la perte de capacités de production (délais, qualité)
- Certains sont peu quantifiables : dégradation climat social, défiance des actionnaires, baisse de l'attractivité de l'entreprise sur le marché de l'emploi...

## ➔ LA PRÉVENTION DES RPS, UNE RÉPONSE POUR FAVORISER LE BIEN ÊTRE DES SALARIÉS

Selon le contexte de votre entreprise, la ou les problématiques rencontrées, la prévention va s'articuler autour de 3 niveaux :

- Primaire : adapter le travail à l'homme en agissant sur les causes présentes (ou potentiellement présentes).
- Secondaire : ce niveau de prévention repose sur l'adaptation de l'homme au travail à en lui donnant les moyens de faire face aux facteurs de RPS.
- Tertiaire : apporter une aide aux travailleurs présentant des altérations de la santé consécutives aux RPS qui n'ont pas été prévenus ou traités en amont. C'est une forme de réadaptation de l'homme au travail.

Les situations stressantes qui s'installent dans la durée ont toujours un impact pour la santé des individus qui les subissent. Elles ont également

## LE STRESS AU TRAVAIL À TRAVERS LA RÉGLEMENTATION

### REPÈRES :

- **En octobre 2004 : signature d'un accord sur le stress au travail (cadre de la loi 138 du traité CE) entre les partenaires sociaux européens,**
- **Depuis l'Accord National Interprofessionnel du 2 juillet 2008, le stress est reconnu faisant partie des risques professionnels que l'employeur a la responsabilité d'identifier, d'évaluer, de prévenir et d'éliminer et, à défaut, de réduire.**
- **Le harcèlement moral : article L.1152-1 du code du travail : « aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel »,**
- **La violence au travail : l'accord européen du 26 avril 2007 sur « Le harcèlement et la violence au travail » dispose : « on parle de violence lorsqu'un ou plusieurs travailleurs ou cadres sont agressés dans des situations liées au travail ». Transposé au national : accord du 26/03/2010**
- **Le plan d'urgence contre le stress au travail : le 28 octobre 2009, le Ministre du travail a lancé un plan d'urgence contre le stress au travail. Dans cette perspective, les entreprises de plus de 1000 salariés ont quatre mois pour engager des négociations sur le stress,**
- **5 novembre 2001 Document unique portant sur la création d'un document relatif à l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs,**
- **La faute inexcusable au sens de l'article L. 452-1 du code de la Sécurité Sociale**
- **Accord du 19/06/2013 sur la qualité de vie au travail**
- **22 Octobre 2013 ; protocole d'accord de prévention des RPS dans la Fonction Publique**

### LES PRINCIPAUX AXES DU PNST 2016-2020 :

- **Faire de la prévention des risques une priorité**
- **Développer l'accompagnement des travailleurs et des entreprises**
- **Accompagner les entreprises dans leur démarche QVT**
- **Simplifier le droit**
- **Prioriser certains risques**
- **Rassembler et mettre en perspective les données de santé au travail**
- **Améliorer la complémentarité opérationnelle des acteurs**

des répercussions négatives sur le fonctionnement des entreprises (turnover, journées de travail perdues, perte de qualité de la production, démotivation...). La démarche de prévention collective consiste à réduire les sources de stress dans l'entreprise en agissant directement sur l'organisation, les conditions de travail, les relations sociales.

Les recherches sur les impacts économiques de la santé au travail mettent en évidence le lien entre santé au travail et productivité. Une meilleure santé des salariés améliore différents aspects de la performance de l'entreprise (accroissement de la productivité, réduction de l'absentéisme, amélioration de l'image et de la réputation de l'entreprise et bien être des salariés).

Voir brochure INRS stress chef d'entreprise

<http://www.inrs.fr/risques/epuisement-burnout/ce-qu-il-faut-retenir.html>

### LE BIEN-ÊTRE DES SALARIÉS

Avec les changements du monde du travail ces dernières décennies (féminisation des emplois, vieillissement des populations, tertiarisation, accélération technologique...), l'émergence de nouveaux risques (les RPS), et la volonté d'améliorer la QVT = > l'idée de bien-être au

travail émerge et devient un axe de la composante travail de la politique européenne en 2002 ; l'objectif est d'inscrire l'économie européenne dans une recherche de performance et de plus-value axées sur la qualité, en lieu et place de l'intensification du travail.

L'idée que la préservation de la santé et la performance soient liées entraîne un questionnement sur les modes organisationnels, les modalités d'exercice de l'autorité hiérarchique, le travail collectif, les temps de travail et leurs impacts sur les temps privés.

Le rapport Lachmann « Du bien-être et de l'efficacité au travail » paru en France en 2010 lance les premières pistes pour améliorer la santé psychologique au travail : il propose entre autres d'investir dans la santé au travail, obligation sur le plan humain et tout pour la performance, d'impliquer davantage les directions générales et les conseils d'administration sur les questions de santé au travail, de mieux former les managers, de créer des indicateurs de suivi de la santé au travail, de prévoir un bilan et un plan d'actions annuels sur les risques psychosociaux pour les entreprises de +50 salariés et de renforcer les pouvoirs des CHSCT en la matière.

En 2013, l'ANI QVT vient concrétiser les enjeux d'amélioration de la qualité de l'emploi, du bien-être au travail et de la performance de l'organisation en favorisant la prise de conscience et la compréhension des enjeux par toutes les parties prenantes.

### COMMENT DÉFINIR LE BIEN-ÊTRE ET LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ?

Il existe 4 formes de bien-être : vital, existentiel, matériel, organisationnel.

Le bien-être au travail peut se définir par un état subjectif, caractéristique d'un fonctionnement social optimal : la personne en situation de bien-être est reconnaissable par son intelligence sociale et son aptitude à fonctionner de façon optimale dans un groupe. Le maintien de la capacité à se réaliser dans le travail fait également partie des éléments retenus dans ce consensus.

Un travail en accord avec nos valeurs profondes et porteur de sens engendre des états affectifs positifs. La mesure du bien-être ne peut se faire par une norme extérieure ; c'est ce qu'éprouve le salarié, ce qu'il ressent de lui-même et de ce qu'on lui demande qui va générer un bien-être ou un mal-être. L'appréhension du bien-être au travail implique donc de questionner ce vécu subjectif.

A l'échelle de l'entreprise, les politiques de bien-être vont s'articuler autour de 3 niveaux intriqués : l'individu, l'équipe de travail et l'entreprise. Il serait d'analyser en premier le niveau de l'individu, pour progresser vers celui de l'entreprise, en effectuant un travail de décryptage des sources de mal être et des solutions pour avancer vers le bien-être à chaque niveau. En matière de prévention, sont plutôt privilégiées les réponses s'appliquant à l'entreprise dans sa globalité ; les solutions portant sur l'individu n'interviennent que lorsque les autres voies d'amélioration ont été épuisées. Une réelle préoccupation du bien-être au travail doit donc amener également à questionner les approches utilisées en matière de prévention.

Il est parfois difficile d'aborder de front les pathologies dues aux RPS. L'approche par la notion de Bien-être représente donc une porte d'entrée plus consensuelle pour pouvoir traiter des RPS, et parler du travail et de son organisation.

### LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

C'est de prendre six facteurs essentiels dans la vie des salariés :

- La qualité des relations sociales et du travail : la reconnaissance, le respect, l'écoute, l'information, le dialogue social et la participation aux décisions
- La qualité du contenu du travail : l'autonomie, variété des tâches, le degré de responsabilité
- La qualité de l'environnement : physique, sécurité, ambiances physiques
- La qualité de l'organisation du travail : qualité de la prescription, capacité d'appui de l'organisation dans la réalisation des dysfonctionnements, démarche de progrès, réduction de la pénibilité, anticiper la charge de travail
- Les possibilités de réalisation et du développement professionnels par la formation et l'acquis des expériences, développement des compétences
- La conciliation entre professionnelle et vie de privé rythme et horaires, accès, aux services.