

Travail & CHANGEMENT

Agir sur le stress et les risques psychosociaux

- réguler les tensions
- définir des indicateurs
- position des partenaires sociaux

ARGUMENTS (P. 5-10)

Jean-Denis Combrexelle, DGT
Points de vue des
8 organisations syndicales :
CFDT, CFE-CGC, CFTC,
CGPME, CGT, FO, MEDEF, UPA.
Jean-François Chanlat,
Paris-Dauphine,
Christine Cohidon, INVS.

CÔTÉ ENTREPRISES (P. 11 à 16)

Collectivité territoriale
Des mots pour guérir
le mal-être

Médico-social
Face à la violence :
encourager l'échange

Habitat
Managers formés, gardiens
d'immeubles valorisés

Industrie
La culture d'entreprise
au rouleau compresseur

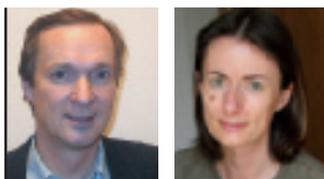
Services
Prévention en eau trouble

Médecine du travail
Se former pour mieux alerter



Agir sur le stress et les risques

Menaces pour les salariés et les organisations, le stress et les risques psychosociaux deviennent une préoccupation majeure de tous les acteurs d'entreprise. Comment prévenir ces phénomènes complexes ? Le réseau Anact propose de dépasser la seule prise en charge individuelle au profit d'une approche s'appuyant sur l'organisation du travail. À la clé : la réduction et la régulation des tensions.



Par Philippe Douillet (département santé et travail de l'Anact) et Isabelle Mary-Cheray (Aract Centre)

Coordinateur de ce dossier :
Philippe Douillet

Rarement un thème de santé au travail n'aura autant été à la une. À la une de l'actualité sociale, comme sujet majeur de la conférence nationale sur les conditions de travail de 2007 et comme sujet de négociation pour les partenaires sociaux (voir encadré p. 3). À la une de la vie culturelle, avec de multiples articles de presse, films, mettant plutôt en

Il existe une approche différente : prendre en compte le stress, et plus largement les risques psychosociaux (voir encadré ci-dessous), comme le résultat de tensions non régulées ou insuffisamment régulées par l'organisation du travail et le système de relations sociales. En s'appuyant sur la réalité du travail, sur les difficultés concrètes rencontrées par les salariés dans leur quotidien professionnel, l'entreprise peut progresser sur le terrain de la prévention. Cette approche permet ainsi d'analyser les

La source des risques : surcharge de travail, manque de reconnaissance, soutien de l'encadrement insuffisant...

évidence la souffrance et la dégradation des rapports humains dans le travail. Les ouvrages, conseils, stages pour gérer son stress, se relaxer, rester zen sont florilège. Mais ils ne proposent souvent qu'une solution : la gestion du problème par les seuls individus pour mieux s'adapter aux situations stressantes. Pourtant, c'est bien dans le travail, et en priorité dans son organisation, que ces risques trouvent leur source : surcharge de travail, manque de reconnaissance, relations tendues, soutien de l'encadrement insuffisant...

causes de ces tensions excessives et de favoriser des régulations individuelles et collectives.

→ Des tensions excessives

La montée du malaise au travail, qui s'exprime souvent par du stress, n'est pas une affaire de mode. C'est une réalité qui correspond à une transformation profonde du travail et de son environnement. On voit en effet apparaître une contradiction entre les besoins de l'entreprise dont les

POURQUOI PARLER DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET PAS SEULEMENT DE STRESS ?

Si le terme « stress » est le plus souvent employé, personne n'en a la même définition. Il est ambigu car il évoque autant un état physiologique et psychologique que ses causes (agent stressant) ou ses effets (impacts sur la santé). De plus, le stress n'est pas la seule forme possible d'un mal-être au travail : les violences verbales et physiques, les types de harcèlement,

les conduites addictives, la souffrance au travail en font également partie. La notion de risques psychosociaux prend en compte toutes ces situations et les aborde dans le cadre de l'évaluation des risques professionnels. Elle précise surtout que la santé psychique ne peut se construire sans prendre en compte la dimension sociale du travail et des relations qui s'y nouent.



Jean-Baptiste Obéniche,
directeur général
de l'Anact

STRESS : DE L'ACCORD EUROPÉEN À LA NÉGOCIATION NATIONALE

Le 8 octobre 2004, les partenaires sociaux européens ont signé un accord sur le stress qui :

- reconnaît l'importance du problème et de l'enjeu de prévention ;
- affirme que le stress n'est pas une maladie mais fait le lien avec la santé en cas d'exposition prolongée ;
- définit des signes relevant du collectif (absentéisme, turn-over...);
- distingue stress au travail et stress d'origine non professionnelle ;
- décrit de façon détaillée les facteurs de stress qui renvoient à l'organisation du travail : contenu et processus, environnement, problèmes de communication... ;
- souligne l'importance de la dimension collective tout en insistant sur le ressenti individuel ;
- établit le lien avec l'évaluation des risques professionnels.

En France, la conférence nationale sur les conditions de travail de l'automne 2007 a fortement abordé la question des risques psychosociaux. Elle a relancé la négociation pour que soit transposé l'accord européen sur le stress. En 2007, les partenaires sociaux européens ont également signé un accord sur le harcèlement et la violence au travail.

exigences s'accroissent en quantité et en qualité et ceux des individus en demande de reconnaissance, d'autonomie... alors même que les modalités de régulation collective s'affaiblissent et que l'entreprise connaît des changements permanents à différents niveaux. Ce nouveau contexte révèle des tensions de plus en plus souvent prises en charge directement et individuellement par les personnes. Le sentiment de « mal faire son travail », de ne plus parvenir à un « travail de qualité », progresse.

→ Favoriser les régulations

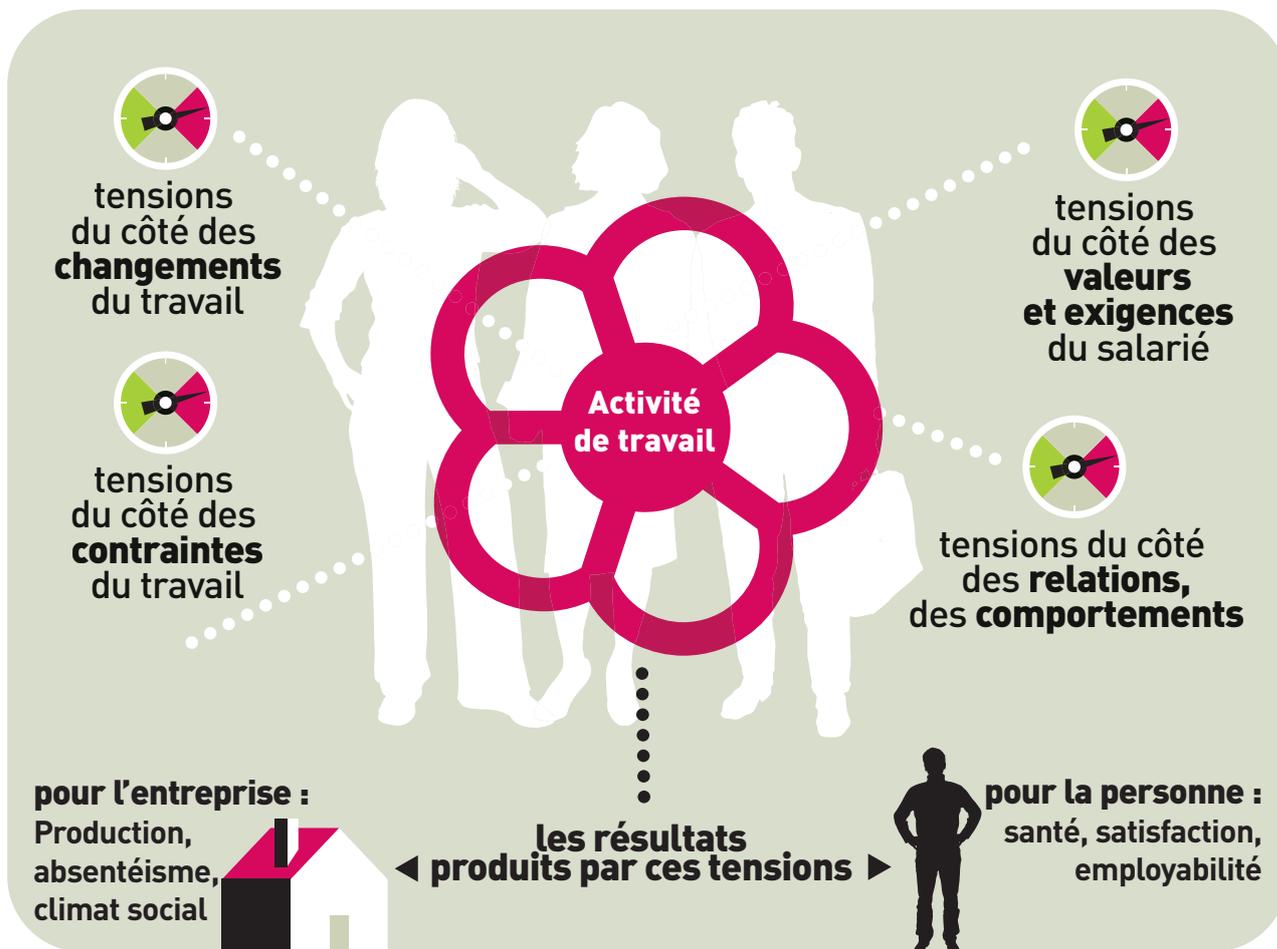
À leur paroxysme, ces tensions engendrent des troubles psychosociaux produisant pour l'entreprise absentéisme, turn-over, conflits, baisse de production, de qualité, tensions entre salariés ou avec les clients... Pour prévenir les risques psychosociaux, il paraît tout d'abord essentiel de mettre au jour les exigences contradictoires devenues excessives, por-

teuses de situations stressantes. Le réseau Anact a ainsi caractérisé quatre grandes familles de tensions recouvrant la plupart des contextes. La première rassemble les tensions liées aux contraintes du travail, la seconde aux valeurs et exigences du salarié, la troisième aux changements des contextes de travail, quant à la quatrième aux relations et comportements des individus (voir schéma p. 4). Partir de situations concrètes de travail où les tensions sont reconnues comme pathogènes aide alors l'entreprise à comprendre les contradictions et le dysfonctionnement des régulations antérieures. En fonction des contextes, seules certaines tensions apparaîtront ou au contraire, devront être appréhendées de manière globale. Par exemple, des cas de surcharge de travail devenus permanents et généraux, où l'entraide n'est plus possible : les salariés perdent alors le sens du travail et les raisons de leur implication et des conflits entre collègues deviennent fréquents. Autre exemple : des perturbations liées à des changements

Des clients très exigeants, des objectifs trop nombreux, une équipe pas très aidante, une organisation qui change tout le temps, sans compter deux heures de transport quotidien et des difficultés familiales... Attention, trop de tensions, ça risque de craquer ! Stress et risques psychosociaux peuvent trouver leur origine dans le travail qui, comme toute activité

« S'emparer de la question sans idéologie, sans caricature, ni du management, ni des salariés. »

humaine, est source de tensions. Comment agir avant que ces tensions ne deviennent trop fortes ? Avant qu'elles ne portent préjudice à la santé de salariés et à la performance de l'entreprise ? L'actualité dramatique de 2007 – avec la médiatisation de suicides sur le lieu de travail – impose aux entreprises de s'emparer de la question, sans idéologie, sans caricature ni du management, ni des salariés : réguler les tensions, c'est d'abord « lire » l'organisation et ses contraintes de marché, de fonctionnement, de management, d'attentes individuelles, etc. Les partenaires sociaux ont bien compris la complexité du sujet en décidant de l'aborder ouvertement : un premier accord sur le stress a été signé en 2004 au niveau européen et une négociation débute en France. Point fort de la conférence nationale d'octobre 2007, prévenir le stress et les risques psychosociaux est une priorité pour l'amélioration des conditions de travail.



Les quatre familles de tensions

Source : Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail, réf : page 19

récurrents d'organisation bouleversent les collectifs de travail et la construction de perspectives professionnelles. Ou encore, des problèmes de répartition de la charge et de relations dégradées liés à des organisations trop simplifiées provoquent un éloignement de l'encadrement qui ne peut plus réguler les situations de travail. Les actions de prévention porteront donc sur la réduction des tensions, mais également sur les capacités de régulation individuelle et collective. Concrètement, dans une situation de surcharge de travail, on cherchera une meilleure adéquation entre les moyens et les objectifs pour réduire la demande physique, cognitive et psychologique. On cherchera également à développer des moyens humains, techniques ou organisationnels pour tenir les objectifs : amélioration des compétences et de la formation, meilleure possibilité de coopérer, de reconnaître le travail, de construire du sens... En travaillant sur ces familles de tensions, les actions de prévention pourront aboutir, touchant à divers domaines : conditions matérielles d'exercice du travail (par exemple, amélioration des conditions d'accueil à un guichet...), répartition

des tâches et des fonctions, formation et parcours professionnel, soutien à l'encadrement pour exercer ses missions, communication...

→ De l'analyse à l'action

Souvent, avec l'appui des services de santé au travail, des entreprises réagissent et engagent des démarches collectives. Elles le font pour des raisons différentes et dans des circonstances

Sur le long terme, développer une démarche de « veille » active, en relation avec les évolutions de l'entreprise, demeure un moyen de sortir de solutions provisoires. En prenant en compte des « signaux faibles » de malaise, par exemple, des incidents avec les clients ou entre salariés, des tableaux de bord, des indicateurs correspondant au mieux aux réalités de l'entreprise peuvent être trouvés (voir page 17).

On cherchera aussi une meilleure adéquation entre les moyens et les objectifs pour réduire la demande physique, cognitive et psychologique.

variées. Ce peut être, en urgence et sur un mode curatif, ou plus en amont, traitant du sujet « à froid », par exemple, lors de l'évaluation des risques. Si le cadre légal et jurisprudentiel de la responsabilité de l'entreprise est un appui de plus en plus important pour agir, c'est tout de même souvent le souci de maintenir des collectifs de travail cohérents, des relations de travail apaisées et une intention d'efficacité qui motivent ces actions de prévention.

La prévention des risques psychosociaux est donc une réelle opportunité de dialogue dans l'entreprise, avec les salariés, leurs représentants, l'encadrement, les préventeurs et tous ceux qui ont à agir pour favoriser l'implication des salariés. Car, au bout du compte, le souhait de la plupart d'entre eux, c'est de « pouvoir bien faire leur travail ». Avec la montée des risques psychosociaux, il apparaît plus nettement que c'est aussi une condition de leur bonne santé... ■

Stress : un enjeu pour l'amélioration des conditions de travail

La conférence nationale sur les conditions de travail d'octobre 2007 a mis en avant la nécessité de prévenir le stress et les risques psychosociaux, thèmes fortement portés pour la première fois par l'État. Jean-Denis Combrexelle, directeur général du travail, fait le point sur les conclusions de la conférence et l'actualité sociale du sujet.

Les invités du réseau Anact Propos recueillis par Béatrice Sarazin (rédactrice en chef).

Pourquoi le stress et les risques psychosociaux ont-ils été des thèmes majeurs de la conférence nationale sur les conditions de travail ?

Nous considérons que la diversité des questions liées à la santé au travail est un enjeu à la fois pour les salariés et pour l'efficacité des entreprises. Le stress, dans sa dimension anormale, les troubles musculosquelettiques et les cancers professionnels ont été parmi les sujets de santé au travail portés par la conférence nationale. Concernant le stress et les risques psychosociaux, de nombreuses entreprises prennent des mesures, conscientes de la complexité du sujet. Il y a souvent un mélange de causes professionnelles et personnelles qui rend le sujet difficile à aborder. Il était légitime et normal que ces questions, portées notamment depuis quelques années par le réseau Anact, soient posées aux partenaires sociaux dans le cadre de cette conférence.

Quelles sont les principales conclusions de la conférence sur ces thèmes ?

Première orientation : s'appuyer sur des indicateurs qui permettent d'objectiver l'intensité du stress, à la fois son existence et éventuellement son caractère anormal, et sortir des appréciations subjectives. Car il y a une méconnaissance du sujet et un manque d'indicateurs. Le stress peut être lié à une mauvaise organisation du travail, à des relations difficiles entre un salarié et un public de plus en plus exigeant... Les

**JEAN-DENIS
COMBEXELLE,**
directeur général du travail.



causes sont multiples et les manifestations très diverses. Une mission confiée à deux experts, en association avec l'Anact et l'INRS, va proposer une batterie d'indicateurs pour une véritable politique de prévention au niveau national, notamment des branches, et au niveau des entreprises. L'idée est d'obtenir des outils concrets et opérationnels. Une seconde proposition : engager la négociation entre les partenaires sociaux pour décliner l'accord européen de 2004 sur le stress. L'accord reste général et le but est de l'adapter à la situation française avec, dans un premier temps, une négociation au niveau interprofessionnel puis, dans un second temps, une déclinaison dans les branches et les entreprises. Là encore, il faut sortir du catalogue des bonnes intentions pour modifier de façon effective la qualité des relations du travail.

Comment se traduiront concrètement dans les entreprises ces pistes de travail ?

Beaucoup d'entreprises n'ont pas attendu qu'il y ait un accord pour prendre des dispositions. Celles qui ont compris que les phénomènes de stress anormal altèrent non seulement la santé de leurs salariés mais aussi leur compétitivité ont déjà mis en

place des mesures, plus particulièrement certaines grandes entreprises. Le but est maintenant d'inciter et d'appuyer les autres, pour les aider à acquérir une bonne connaissance du phénomène, à associer les partenaires sociaux, comité d'entreprise et CHSCT, à la constitution de plan d'actions et d'indicateurs pour mesurer l'efficacité des mesures prises. L'un des enjeux majeurs : porter ces questions dans les moyennes et les petites entreprises et les outiller. Par ailleurs, la formation du management et des cadres intermédiaires est essentielle en la matière.

Quelles suites attendez-vous ?

La négociation interprofessionnelle va constituer un cadre d'appui extrêmement important. Le ministre a souhaité que la conférence sur les conditions de travail puisse faire le point au cours du premier trimestre 2008 sur la mise en œuvre des actions. Enfin, il me semble que la démonstration de liens entre différentes pathologies est à renforcer. Montrer par exemple, comme l'a fait le réseau Anact, qu'une mauvaise organisation du travail peut générer un stress anormal et des troubles musculosquelettiques est très pertinent pour monter un plan de prévention adapté.

Les organisations syndicales veul

Sur quels fondements la négociation sur le stress, dont l'objectif est *a minima* une transposition de l'accord européen de 2004, peut-elle s'appuyer ? Toutes les organisations syndicales tendent vers une vision partagée, objective et mesurable du phénomène. Elles en livrent ici leur approche.

Le point de vue des partenaires sociaux Propos recueillis par Béatrice Sarazin.

HENRI FOREST,
secrétaire confédéral de la CFDT
(Confédération française
démocratique du travail).



Comment votre organisation réagit-elle à l'ouverture de négociations sur le stress et quels enjeux y voyez-vous ?

Nous y sommes bien sûr favorables et souhaitons que ces négociations aillent bien au-delà de la simple transposition du texte de l'accord européen. Ce sera la première fois en France que les partenaires sociaux aborderont au fond le stress au travail. Pour le moment, nous observons une position de déni de la part des organisations patronales. Elles ne contestent pas qu'il y ait des salariés stressés mais elles refusent d'admettre que l'organisation du travail puisse engendrer de la souffrance, voire une atteinte à la santé. L'ouverture de cette négociation devrait, nous l'espérons, faire évoluer les esprits vers la reconnaissance de l'existence d'organisations de travail pathogènes. Nous devons sortir d'une gestion individuelle du stress et venir à une réflexion sur les organisations du travail. Pour nous, ce sera le cœur du débat.

Quelles actions concrètes votre organisation mène-t-elle sur le sujet ?

Les salariés ont de moins en moins leur mot à dire sur l'organisation de leur travail. Ce constat, nous l'avons fait lors de la formation-action que nous avons menée sur l'intensification du travail : des équipes CFDT sont allées auprès des salariés pour observer leur travail et les écouter. Lorsque l'on rend aux salariés leur capacité d'expression et leur pouvoir d'agir, on parvient à dénouer certaines crispations et à faire émerger des solutions concrètes. Ce que nous voulons négocier : l'ouverture d'espaces permettant une réelle expression des salariés sur leur travail.

Quels besoins vos adhérents vous renvoient-ils ?

Le point négatif : nous sommes interpellés bien trop tard, au moment où survient la catastrophe, le suicide de plus en plus fréquemment. Nous devons parvenir à aborder ces situations autrement qu'« à chaud », en amont. C'est une des propositions que nous avons faites lors de la conférence nationale sur les conditions de travail : l'instauration d'un droit d'alerte qui contraigne l'employeur à agir sur l'organisation du travail lorsque apparaissent les premiers signes de dégradation d'une situation. Enfin, l'approche individuelle de type gestion du stress ne peut aboutir à une quelconque prévention. Il faut au contraire que les employeurs réorientent leurs stratégies d'entreprise vers la prise en compte de l'amélioration des conditions de travail. Ce n'est que de cette façon que nous pourrions trouver des terrains d'entente pour signer des accords sur le stress au travail, en ouvrant le débat entre partenaires sociaux sur le travail et son organisation.

DANY BOURDEAUX,
présidente de la commission
sociale de l'UPA (Union
professionnelle artisanale).



Comment votre organisation réagit-elle à l'ouverture d'une négociation sur le stress professionnel ?

Les partenaires sociaux doivent transposer l'accord-cadre européen sur le stress au travail. C'est la raison pour laquelle, à ce stade des discussions, il convient de faire preuve de la plus grande prudence. En effet, les troubles psychosociaux sont de nature complexe. Cela doit conduire chacun des acteurs à rester mesuré. À cet effet, pour nous, trois paramètres doivent être intégrés. Premièrement, la taille de

l'entreprise : l'organisation du travail et les relations employeur – salarié ne sont pas les mêmes au sein de petites entreprises et de grandes entreprises. Cela doit être pris en compte. Deuxièmement, nous devons prioritairement concentrer nos efforts dans l'objectif d'une plus forte sensibilisation et prévention de ces risques et de leurs conséquences. Troisièmement, il est un préalable nécessaire : admettre que les troubles psychosociaux peuvent être la résultante de nombreux facteurs externes à l'entreprise.

Quels enjeux y voyez-vous ?

Il faudra veiller à ne pas créer d'amalgames simplistes qui aboutiraient, à terme, à faire peser sur l'ensemble des employeurs la responsabilité de nombreuses situations qu'ils ne font eux-mêmes que subir et dont ils ne contrôlent aucun paramètre. Le stress et les risques psychosociaux ont des causes multiples. Il peut y avoir des facteurs externes, extra professionnels (difficultés financières, familiales...), fragilisant les personnes. Le travail n'est alors que le révélateur de difficultés plus personnelles. Il peut également exister des facteurs environnementaux exposant les salariés à des actes d'incivilité, de violence verbale émanant de personnes étrangères à l'entreprise, par exemple dans le cadre d'interventions dans des quartiers difficiles. Les chefs d'entreprise y sont d'ailleurs également exposés.

Quels besoins vos adhérents vous renvoient-ils ?

Il convient de ne pas aboutir à un dispositif faisant peser sur les employeurs une présomption générale de mauvaises intentions concernant la santé de leurs salariés par une certaine forme de « diabolisation » de l'entreprise, qui ne correspond absolument pas aux entreprises artisanales, très attachées à leur personnel. On ne saurait nier certaines situations particulières qui doivent nous amener à nous entendre sur les moyens de prévenir ces risques.

ent agir en commun

JEAN-FRANÇOIS NATON, conseiller confédéral, représentant de la CGT (Confédération générale des travailleurs) à la branche accidents du travail et maladies professionnelles de la Cnam.



Comment votre organisation réagit-elle à l'ouverture de négociations sur le stress et quels enjeux y voyez-vous ?

Nous sommes déjà signataires de cet accord au niveau européen et interpellons le patronat pour lancer cette négociation depuis 2004. Nous sommes donc satisfaits, d'autant que le ministre du Travail est aussi demandeur. C'est aussi la première fois que l'État porte la question de cette façon. Au minimum, il y aura transposition de l'accord européen de 2004, mais nous espérons aller plus loin. Parvenir à se mettre autour d'une table sur le sujet des risques psychosociaux est une avancée. Tout comme la reconnaissance que le travail peut être une source de dégradation de la santé mentale. Mainte-

nant, nous devons aller vite à l'essentiel. Tout va dépendre de l'état d'esprit et de la responsabilité des organisations patronales. L'enjeu le plus important : s'attaquer à la dimension collective du problème pour ne plus s'en tenir à une posture individuelle pointant la faiblesse d'une telle ou d'un tel.

Quelles actions concrètes votre organisation mène-t-elle sur le sujet ?

Il y a avant tout une prise de conscience très forte, un électrochoc général après la médiatisation des suicides, beaucoup de sollicitations pour parler de ces sujets. Il existe une réalité enfin mise en débat et que nous dénonçons depuis longtemps :

Il existe une réalité enfin mise en débat : la souffrance au travail existe dans notre pays.

La souffrance au travail existe dans notre pays. Elle a des incidences humaines et économiques dans les entreprises et met en danger notre société. Nous allons avoir besoin de faire des formations, d'être épaulés, accompagnés, et un partenaire comme le réseau Anact sera pertinent pour nous aider dans la compréhension et l'analyse des problèmes de risques psychosociaux.

Nous chercherons aussi d'autres partenaires de confiance, pour construire avec eux des indicateurs nous permettant de faire reconnaître une situation de stress.

Quels besoins vos adhérents vous renvoient-ils ?

Ils manifestent surtout le désir de parler en confiance, de mettre en lumière ce qui n'a pas fonctionné, quitte à avoir le courage de revenir sur des modes d'organisation qui ne fonctionnent pas et sont pathogènes. Pour l'heure, ils considèrent que leur parole est niée et délaissée. Je vois beaucoup d'adhérents venant des secteurs de la santé, de la métallurgie, de la chimie... Tous expriment cette même souffrance, ce retour au « travaille et tais-toi », alors

que chacun aspire à « bien travailler ». Devant une telle manifestation de détresse, il faut un renversement car, dans leur recherche de l'efficacité économique, certains employeurs ont oublié l'humain. Personne n'a le droit de mettre en danger les salariés. Nous, organisations syndicales, et vous, institutions, n'avons pas le droit de nous taire.

JEAN-MARC BILQUEZ, secrétaire confédéral de FO (Force ouvrière).



Comment votre organisation réagit-elle à l'ouverture de négociations sur le stress et quels enjeux y voyez-vous ?

La négociation sur le stress est victime du piétinement de celle sur la pénibilité. Voilà quatre ans que l'accord européen est signé, il est donc temps qu'elle ait lieu. Les enjeux sont multiples. Le stress doit être reconnu comme un problème collectif lié au contexte de l'organisation, du contenu et de l'environnement du travail. Il faut sortir de l'idée préconçue que ce phénomène appartient à la seule sphère individuelle de chaque salarié. Des solutions collectives doivent être trouvées. Une fois cette reconnaissance « collective » faite, nous devons imaginer des actions d'identification, de prévention

et de gestion du stress. Et, surtout, convaincre les employeurs d'aborder très concrètement le problème pour apprendre à le détecter, en sensibilisant l'ensemble de la hiérarchie. Si ce travail-là n'est pas réalisé, de nouvelles tragédies auront lieu.

Quelles actions concrètes votre organisation mène-t-elle sur le sujet ?

Cela fait de nombreuses années que nous dénonçons les situations de stress, dans tous les secteurs. Car elles ne sont pas exclusives de tel ou tel milieu professionnel mais relèvent plutôt de modes de management. Mener des actions concrètes au quotidien est très difficile pour les délégués. Quand un salarié appelle au secours, il est déjà tard. Une difficulté supplémentaire du traitement du stress vient de l'imbrication fréquente avec le harcèlement, son corollaire. C'est bien entendu au travers des institutions représentatives du personnel tels le CHSCT, le CE ou les DP que se développe l'action des délégués. C'est pour renforcer cette action que la négociation interprofessionnelle doit avoir

impérativement lieu, ce qui permettra ensuite au syndicat de se l'approprier dans l'entreprise pour discuter sa mise en œuvre.

Quels besoins vos adhérents vous renvoient-ils ?

Ils sont à la hauteur des enjeux. Les délégués sur le terrain sont démunis, car souvent confrontés à des hiérarchies intermédiaires professionnellement compétentes mais qui ne savent pas gérer des relations humaines difficiles, compte tenu de la pression du rendement et de la performance.

Quand un salarié appelle au secours, il est déjà tard.

Les cas les plus complexes remontent au niveau des structures de l'organisation. Dans une grande entreprise, ce sont plusieurs strates de hiérarchie qui vivent sous pression et il faut pouvoir faire des états des lieux avant d'agir. La négociation doit permettre de développer des outils sérieux de prévention et de résolutions des problèmes pour éviter tout contentieux, et surtout les drames.

FRANÇOIS PELLET,
conseiller médical du MEDEF
(Mouvement des entreprises
de France).



Comment votre organisation réagit-elle à l'ouverture de négociations sur le stress et quels enjeux y voyez-vous ?

Le Medef a participé activement aux travaux ayant abouti à l'accord européen du 8 octobre 2004 sur la prévention du stress sur les lieux du travail. Cet accord constate clairement que le stress professionnel est reconnu au niveau international, européen et national comme une préoccupation pour les employeurs et les travailleurs. Il doit être aujourd'hui transposé en France par les partenaires sociaux, et nous y sommes favorables. Les discussions sont actuellement en cours.

L'accord européen définit bien le cadre des réflexions en précisant que le stress n'est pas une maladie mais qu'une exposition prolongée au stress peut réduire l'effica-

cité au travail et parfois causer des problèmes de santé. C'est bien là le cadre de nos réflexions.

Quels enjeux y voyez-vous ?

Les objectifs de l'accord européen sont clairement définis : le premier est de développer la prise de conscience et la compréhension par les employeurs, les travailleurs et leurs représentants de la question du stress au travail et d'attirer leur attention sur les signes pouvant indiquer sa survenue.

Le deuxième objectif est de fournir un cadre aux employeurs et aux salariés

Une exposition prolongée au stress peut réduire l'efficacité au travail.

pour identifier et prévenir les problèmes de stress au travail, malgré la complexité de ce phénomène, le stress pouvant être d'origine extérieure au travail.

Enfin, l'accord précise que la prévention comporte de multiples facettes et peut impliquer une analyse d'éléments divers tels que l'organisation du travail mais aussi les conditions et l'environnement

de travail, la communication et les relations interpersonnelles, ainsi que le vécu subjectif des salariés.

Quels besoins vos adhérents vous renvoient-ils ?

Les entreprises qui ont mis en place des évaluations de ce risque ou des politiques de prévention sont nombreuses : il est erroné de dire que la France est en retard, qu'elle ne fait rien en ce domaine et se contente de nier cette question.

Comme dans l'ensemble des autres pays industrialisés, ce sont les PME qu'il faut aider en priorité : les moyens d'information

et de formation sur le stress au travail ainsi que les offres de prévention disponibles sont mal adaptés aux contraintes et aux

besoins de ces entreprises. Par ailleurs, des initiatives émergent pour concilier la vie privée et la vie professionnelle et concourent ainsi à prévenir ce risque pour les salariés concernés. Il n'existe pas d'outil « référent » pour l'information des entreprises sur ce type de risque permettant de sensibiliser les acteurs de l'entreprise à une meilleure prévention.

Comment votre organisation réagit-elle à l'ouverture de négociations sur le stress et quels enjeux y voyez-vous ?

Notre organisation réclame depuis longtemps la prise en compte des conditions de travail d'ordre psychique et cognitif au même titre que les autres. Nous y voyons le résultat, tardif, de notre action. Nous nous impatientons devant la pression de la souffrance de nos salariés, alors que cela fait plus de trois ans que l'accord européen sur le stress a été signé et que 20 pays sur 27 l'ont déjà transposé. Les enjeux que nous y voyons : ceux d'une dynamisation de la prévention. La reconnaissance des pathologies liées au stress comme maladies professionnelles aura des retombées financières sur les entreprises. Celles-ci seront incitées à être plus vigilantes sur les conditions de travail.

Quelles actions concrètes votre organisation mène-t-elle sur le sujet ?

Un groupe de travail, dans le cadre de l'observatoire du stress initié par le Dr Bernard Salengro, formé de différents profession-

HENRI KIRSTETTER,
président de l'union
régionale CFE-CGC
(Confédération française de
l'encadrement CGC) d'Alsace.



nels (médecins du travail, intervenants en conditions de travail, psychologues, ergonomes, assistantes sociales et psychiatres), constate la montée de cette préoccupation. Elle est largement confirmée par les

En matière de prévention, il n'existe pas de recette toute faite.

résultats réguliers du baromètre du stress que la CFE-CGC suit depuis quelques années tous les six mois avec Opinion Way. Les demandes d'appui, de renseignements ou de formation sur le sujet augmentent aussi. Il nous faut maintenant aller plus loin et explorer les termes et les facteurs qui les sous-tendent (stress, pression, contrainte, astreinte...).

Quels besoins vos adhérents vous renvoient-ils ?

Témoignages spontanés, analyses des médecins du travail dans leurs pratiques, comptes rendus des appels téléphoniques de la ligne d'appel Psya, résultats du baromètre... Toutes ces sources montrent que, parmi les grands facteurs de stress, la charge de travail excessive (qui a tendance à s'accroître) est le plus important. Situation d'autant plus mal vécue qu'elle s'associe à la perte de sens et d'autonomie, au manque de reconnaissance. Le contexte de travail

est également très influent, puisque sont citées très fréquemment différentes contraintes (éthique, émotionnelle, relationnelle). Les

situations de concurrence interne, de harcèlement moral et de rudoïement public sont très présentes. Mais, en matière de prévention, il n'existe pas de recette toute faite. Cela doit être réfléchi et débattu avec tous les acteurs (personnel, direction et encadrement) pour préférer l'approche collective et organisationnelle à l'approche individuelle.

JACKY DINTINGER,
secrétaire général de
la CFTC (Confédération française
des travailleurs chrétiens).



Comment votre organisation réagit-elle à l'ouverture de négociations sur le stress et quels enjeux y voyez-vous ?

C'est un minimum. Nous accusons un retard de plusieurs mois par rapport à la négociation de l'accord européen d'octobre 2004 qui prévoyait une transposition dans les pays signataires les trois années suivantes. Nous y sommes évidemment très favorables et satisfaits

Nos cadres, en particulier, disent qu'ils sont devenus une catégorie de salariés à part.

qu'elle ne soit pas noyée dans la négociation sur la pénibilité, ce que nous avons demandé. Le sujet nécessite une négociation à part entière qui doit apporter un socle minimal permettant à nos militants de l'adapter et le renégocier dans les entreprises. La question de la mesure reste entière et le travail sur les indicateurs est primordial. Car il est particulièrement difficile de faire la part des choses entre le stress professionnel et celui dû à l'évolution de la société. Où commence le stress au travail quand, par exemple, vous passez deux heures dans les transports pour vous y rendre ?

Quelles actions concrètes votre organisation mène-t-elle sur le sujet ?

Nous avons déjà beaucoup travaillé autour de forums des délégués syndicaux pour organiser l'expression et les remontées de nos militants sur le sujet. Nous avons ainsi réuni nos représentants des Observatoires régionaux de santé au travail (Orst) et des associations régionales de votre réseau, ainsi que nos membres de CHSCT. L'objectif : donner libre cours à la parole et les laisser s'exprimer ce qu'ils vivent dans les entreprises. Nous avons essayé d'analyser et de trouver les maux convergents (horaires décalés, augmentation des cadences...) pour contribuer à définir les indicateurs.

Quels besoins vos adhérents vous renvoient-ils ?

Ils ont besoin d'un cadre juridique sur lequel s'appuyer pour peser dans le rapport de force avec l'employeur. Le sujet est très délicat dans la façon de l'aborder : autant un accident de travail est visible et permet d'agir, autant le stress est difficile à démasquer. Le CHSCT et le médecin du travail n'ont, pour l'heure, pas les moyens de le faire. Nos membres de CHSCT doivent également être mieux formés pour parvenir à analyser plus en profondeur les difficultés des postes de travail, prendre en compte la dimension organisationnelle et collective du stress. Nos cadres, en particulier, disent qu'ils sont devenus une catégorie de salariés à part, rejetés par les directions, dont

ils ne sont plus les confidents, et par les salariés sur lesquels ils sont obli-

gés de mettre la pression qu'eux-mêmes subissent. Leur souffrance est réelle et elle est devenue difficile à contenir.

JEAN-FRANÇOIS VEYSSET,
vice-président en charge des affaires
sociales de la CGPME (confédération
générale des petites et
moyennes entreprises).



Comment votre organisation syndicale réagit-elle à l'ouverture d'une négociation sur le stress professionnel ?

En 2004, la CGPME a pris une part active à la négociation européenne au sein de l'UEAPME et a approuvé la signature de ce premier texte sur le stress. Nous abordons donc la prochaine négociation de manière très ouverte puisque nous avons plaidé en faveur d'une transcription de l'accord européen dans les textes légaux et réglementaires français. L'accord européen a l'avantage de bien définir ce qu'est le stress. Et il ouvre des pistes à

travers des préconisations partagées. Si nous arrivons déjà à le transposer au niveau national, ce sera un pas important franchi. Restons raisonnables dans nos objectifs pour garder une chance d'aboutir !

Quels enjeux y voyez-vous ?

Il faut établir le socle d'une préoccupation devenue nationale. Nous devons nous appuyer sur des actions concrètes, des recettes simples d'implication des entreprises. Il s'agit de mieux utiliser les dispositifs existants, de mieux s'approprier les outils conçus par les partenaires sociaux. Nous devons tenir compte des spécificités de la France, sans oublier que nous avons aussi à nous préoccuper des territoires d'outre-mer. S'adapter à la diversité des salariés et des chefs d'entreprise : c'est déjà en soi un défi pour trouver les bonnes solutions.

Quels besoins vos adhérents vous renvoient-ils ?

Ils sont demandeurs de formations à l'accueil de nouveaux salariés puisqu'ils se retrouvent souvent en situation de tutorat, apprentissage, parrainage... Ces besoins qu'ils expriment vont nous permettre de faire des propositions concrètes dans ce sens. Nous menons déjà, à l'initiative de nos structures territoriales et avec notre institut de formation sociale,

Nous devons faire évoluer les états d'esprit.

une démarche de prévention des risques professionnels consistant à des rencontres-formations : nos adhérents y prennent conscience de la nécessité de travailler dans une meilleure ambiance et un meilleur climat social... Cela leur permet de mieux manager leurs collaborateurs, d'être plus pédagogues. Les PME doivent aussi comprendre que cela améliore leur performance. Nous devons faire évoluer les états d'esprit de ceux pour lesquels nous agissons et l'approche de la classe politique. À cet égard, la récente négociation sur la modernisation du marché du travail est exemplaire dans la transparence et le respect que chacun a eu les uns des autres.

Mettre en place des indicateurs de santé

Comment aborder la question du stress au travail autrement que de manière strictement curative ? En s'interrogeant d'abord sur les organisations. Mais aussi en mettant en place des outils d'observation référents, fondés sur des indicateurs déclinables à l'échelle nationale.

Les invités du réseau Anact Propos recueillis par Muriel Jauouën (journaliste).

JEAN-FRANÇOIS CHANLAT,
sociologue, professeur à Paris-Dauphine,
spécialiste de l'anthropologie
des organisations.



Quel est le degré de prise de conscience du stress dans les entreprises ?

Le MBA RH de Paris-Dauphine a récemment mené une enquête sur le stress des cadres auprès de 300 directeurs des ressources humaines. Il apparaît qu'il existe aujourd'hui une réelle prise de conscience du côté des DRH. La très forte médiatisation de cette thématique, les diverses études menées, de même que les directives européennes, ont fortement joué dans ce sens. Souvenons-nous qu'il y a encore seulement deux ans, le Medef ne considérait pas le stress comme un problème.

Pour autant, on ne peut pas dire que cela se traduise dans la réalité par des mesures structurantes...

Si les DRH ont intégré cette question, ce n'est pas le cas des directions générales. Or, rien ne pourra se faire dans les entreprises sans l'impulsion de ces dernières. En outre, les entreprises se sont engouffrées dans une idéologie de la performance à tout crin, où les cadres, de plus en plus massivement victimes de la pression, n'osent pas parler de leur vulnérabilité. De plus, il y a en France un vrai problème au niveau de la formation des managers – formations initiales et continues – qui tient encore cette problématique à l'écart. Du moins dans la description des cursus. J'ai fait un tour d'horizon assez exhaustif des libellés affichés par les grandes écoles : nulle mention du stress et des risques psychosociaux. La question du stress est sans doute un peu plus présente au sein des universités.

Par quel côté faut-il aborder la question ?

Les actions, quand elles existent, se limitent souvent à des séminaires sur la gestion du stress qui relèvent essentiellement du registre curatif, mais en aucun

cas – ou alors de manière très marginale – d'un travail sur les organisations. Individualiser la question du stress, c'est éviter de se poser les bonnes questions. Si l'on veut attaquer le problème, il faut l'approcher au travers des organisations. En associant les directions, les représentations du personnel, les syndicats, les universitaires. Le stress au travail est une question très complexe. Les suicides au Techno-centre de Renault nous interrogent tous. Mais on ne peut pas dire que Renault soit une entreprise à la traîne en matière sociale. AZF avait mis en place des normes de sécurité hyper strictes. Ça n'a pas empêché l'explosion. On aura beau déployer toutes les normes ISO en cours, si l'on ne s'attaque pas à la dimension qualitative de la vie dans l'entreprise... Mais les quelques expériences menées montrent que c'est possible et que ça marche.

CHRISTINE COHIDON,
médecin épidémiologiste
au département santé-travail
de l'Institut national
de veille sanitaire (INVS).



Quelle est la finalité du programme Samotrace, piloté par l'INVS ?

Ce que nous visons avec cette enquête épidémiologique, c'est la mise en place d'un système de surveillance nationale pérenne de la santé mentale en lien avec l'activité professionnelle. Il existe aujourd'hui des indicateurs locaux ou sectoriels, mais pas encore de référent à la fois multisectoriel, multiprofessionnel et représentatif à l'échelle nationale.

Sur quel dispositif repose-t-il ?

Le programme, encore en phase pilote, avec un dispositif concentré sur quatre régions (Rhône-Alpes, Centre, Poitou-Charentes, Pays de Loire), se déploie en trois volets. Le premier, baptisé « épidémiologie en entreprise » vise une analyse descriptive de l'état de santé mentale au

travail et de ses facteurs de risque professionnels. Nous avons constitué un réseau de près de 300 médecins du travail volontaires, chargés de constituer un échantillon de salariés auxquels ils doivent soumettre un questionnaire. À partir des informations ainsi recueillies, nous travaillons à la production d'indicateurs de santé mentale et d'expositions professionnelles déclinés selon la catégorie professionnelle et le secteur d'activité.

Et pour les autres volets ?

Dans un deuxième pan du programme, nous avons demandé à des médecins du travail de rédiger des monographies de clinique médicale du travail (20 à 30 par région). Ces descriptions qualitatives éclaireront les résultats obtenus dans le cadre de l'enquête épidémiologique. Enfin, troisième volet, nous allons analyser les données d'attribution d'invalidité pour cause psychiatrique, en fonction de variables comme le secteur d'activité et la catégorie professionnelle ; nous souhaiterions à terme qu'elles fassent partie des données systématiquement recueillies par l'assurance-maladie.

Quels sont les premiers enseignements ?

Encore en phase pilote, il est trop tôt pour formaliser des enseignements significatifs au plan macroscopique. Néanmoins, les premières analyses montrent des résultats cohérents avec la littérature épidémiologique, par exemple, un degré de latitude décisionnelle qui croît avec le niveau de qualification alors que les différences sont moins nettes pour la demande psychologique et le soutien social. Elles mettent en évidence une souffrance psychique notable – en particulier 16 % des salariés déclarent au moins un épisode de violence ou de discrimination au cours des 12 derniers mois – une souffrance potentiellement plus marquée dans certains secteurs tels que la finance, l'administration publique, la santé ou l'action sociale.

Pour plus de précisions, premiers résultats de Samotrace sur le site www.invs.sante.fr

Des mots pour guérir le mal-être

La souffrance au travail... Une réalité dont chacun a conscience à la mairie de Clermont-Ferrand mais qui ne revêt pas la même signification pour tous. L'Aract Auvergne est donc intervenue pour aider direction et organisations syndicales à partager un diagnostic de la situation.



Par Stéphanie Rousset (Aract Auvergne) avec Béatrice Sarazin.

Le sujet taraude les responsables de la mairie et les organisations syndicales depuis plusieurs années... La souffrance au travail s'est exprimée de différentes manières à la mairie de Clermont-Ferrand, d'une plainte et un procès pour harcèlement au mal-être qu'expriment les salariés lorsqu'ils rencontrent le médecin du travail. Bien conscientes de la difficulté à faire face, direction et organisations syndicales souhaitent mettre en place un groupe de travail pour débattre du problème et trouver des solutions. Une démarche paritaire dont

ainsi à recentrer le sujet sur la réalité du travail au quotidien pour montrer ce qui peut engendrer de la souffrance. Tout d'abord, l'histoire et l'évolution de la mairie : l'organisation s'est structurée et modernisée, de nouveaux critères d'efficacité et de rentabilité apparaissent aux côtés de ceux de la qualité de service... Un bouleversement culturel important pas toujours bien vécu, par rapport

qui n'ont pas été régulées, des incompréhensions laissées en l'état.

Les enjeux pour en sortir

Ce travail de diagnostic réalisé en concertation et la restitution des premiers éléments créent le déclic : chacun a joué le jeu de la transparence mais, désormais, il faut permettre à la collectivité de se réappropriier les conclusions de ce travail. Prochaine étape, en 2008 : une formation-action sur les risques psychosociaux en redonnant à cette approche une dimension collective et en la restituant dans le travail d'évaluation des risques professionnels. En interne, l'action fait l'objet d'une communication auprès de tous les agents de la mairie. Chacun aujourd'hui partage une vision des enjeux pour sortir d'une situation jusqu'alors confuse ou mal comprise. ■

Recentrer le sujet sur la réalité du travail au quotidien pour montrer ce qui peut engendrer de la souffrance.

elles proposent à l'Aract Auvergne d'assurer l'animation (voir encadré). Chacun semble prêt à aboutir et l'ensemble des participants fait preuve d'un volontarisme et d'une motivation très forts. Mais l'Aract se rend vite compte que le mot ne recouvre pas toujours la même signification pour tous. Son premier objectif : aboutir à un diagnostic partagé et une vision commune de ce que l'on met derrière le terme de souffrance. Son point d'appui : les situations de travail au quotidien.

à un passé très marqué par l'action sociale. De plus, la mairie se caractérise par une forte diversité des lieux et des activités de travail. Des services techniques aux services petite enfance, en passant par l'administration... Tout le personnel ne vit pas au même rythme ni avec les mêmes contraintes (suivi des tâches, reporting...). Le management ne peut donc pas être homogène. Cela a provoqué des tensions

Un état des lieux

Représentant de toutes les organisations syndicales, médecin du travail, DRH, adjoint du directeur général des services, assistante sociale, adjoint au maire en charge de l'hygiène et la sécurité... chaque membre du groupe de travail explique sa position et ce qu'il vit en tant que salarié. L'Aract parvient

Débattre et écouter

Si un mot peut caractériser toute la démarche entreprise par la Ville de Clermont-Ferrand, c'est celui du paritarisme. D'abord parce que, avant même l'intervention de l'Aract Auvergne, un groupe de travail est constitué avec tous les représentants de la mairie, au niveau de la direction et des organisations syndicales. Ensuite, c'est la position paritaire de l'Aract qui motive son choix pour animer le groupe de travail et faire avancer l'ensemble des acteurs vers une sortie par le haut. Enfin, la suite de l'intervention en 2008 s'inscrit dans le même esprit et avec un seul mot d'ordre : rester sur le terrain du débat et de l'écoute.

Face à la violence : encourager l'échange

Confronté à une montée de la violence de ses usagers, l'institut thérapeutique éducatif et pédagogique de Bellesagne décide de mettre en place un plan d'action pour l'enrayer et réduire ainsi la souffrance des salariés.

CONTACT

Thierry Pradère, Aract
Languedoc-Roussillon,
t.pradere@anact.fr

Violence verbale, psychique, entre jeunes mais aussi à l'égard des adultes et de l'institution, portes cassées, pression, chantage... Depuis 2003, ces agressions se multiplient, moyen d'expression quotidien des enfants et adolescents en difficultés psychologiques accueillis dans l'ensemble thérapeutique de Bellesagne. Conséquences sur la santé des professionnels de l'établissement : usure professionnelle, épisodes dépressifs... La prévention de la violence est pourtant une préoccupation majeure de l'institution. Un diagnostic est effectué en 2004 et un plan de formation, « Faire face à la violence », est mis en place. Mais le malaise persiste. La direction et les délégués du personnel de l'Itep font alors appel à l'Aract Languedoc-Roussillon. Objectif : ana-

INSTITUT THÉRAPEUTIQUE ÉDUCATIF ET PÉDAGOGIQUE (ITEP) DE BELLESAGNE

Secteur : médico-social

Activité : Itep

Effectifs : 50 salariés

Région : Languedoc-Roussillon

lyser l'existant pour éviter et mieux gérer les situations de violences. Plusieurs lieux d'échange sont mis en place : un comité de pilotage (direction, délégués du personnel, médecine du travail) suit le projet ; un groupe de travail (éducateurs, agents d'entretien...) analyse les dysfonctionnements et construit des pistes de solutions. Enfin, un groupe « projet » (direction, cadres, « préventeurs » externes) traduit en actions concrètes les propositions du groupe de travail.

Identifier les violences

Différentes formes de violence sont identifiées ainsi que des moments et des lieux potentiels. L'accent est mis sur les difficultés organisationnelles. Parmi celles-ci, une application incohérente du règlement intérieur et des difficultés pour établir des sanctions adaptées. L'organisation matérielle est ensuite passée au crible : les conditions sont bonnes mais les foyers pas toujours suffisamment adaptés pour les jeunes ; la salle des éducateurs, lieu d'échange et de « repli », n'est pas investie. En abordant les problèmes d'organisation, une insuffisante intégration des stagiaires et un manque de communication interne ressur-

tent fortement. Enfin, une cohésion d'équipe doit être trouvée avec l'ensemble du personnel.

Une réorganisation avant tout

Pour pallier ces dysfonctionnements, différentes mesures de prévention et de gestion des situations de violence peuvent être prises : renforcement de la cohésion des équipes, actualisation et appropriation du règlement intérieur, adaptation des lieux de vie et de travail. Une organisation facilitant l'entraide et la présence de tiers est prévue pendant et après les moments de violence. Entre autres, pour répondre à la violence des jeunes, des partenariats avec des services de pédopsychiatrie, juges, etc., sont mis en place. Sur la clarification des rôles et missions des professionnels, des fiches de poste vont être élaborées, une réflexion collective sur la fonction d'éducateur « relais » et sa collaboration avec la direction va être menée. Différentes possibilités permettant aux fonctions isolées d'être mieux intégrées dans les équipes et mieux connues des jeunes vont être également proposées. ■

Céline Baujard
(chargée de communication, Anact)

JEAN-PAUL BRINGER,
directeur de l'Itep Bellesagne



Des solutions collectives

Ce diagnostic a permis de recréer du lien dans l'établissement. Personnel et direction ont cherché collectivement des solutions. Chacun a pu s'exprimer librement. D'ores et déjà, nous avons décidé de redonner de la place à des réunions générales pour échanger. Nous allons rénover la salle des éducateurs pour en faire un lieu de convivialité. Autre point sur lequel nous travaillons : la mise en place d'un dispositif de GPEC pour avoir une vision claire de la pyramide des âges, des cursus professionnels et anticiper l'usure professionnelle des éducateurs. Des collaborateurs vont ainsi partir en formation de tuteur pour apprendre à former les nouveaux professionnels.

Des managers de proximité d'Alliade Habitat, société propriétaire et gestionnaire de 30 000 logements sociaux (HLM), ont suivi une formation-action. Objectifs : mieux définir les risques psychosociaux des gardiens et employés d'immeuble et élaborer des pistes d'action. Certaines commencent à se concrétiser.

Managers formés, gardiens d'immeubles valorisés

Vu de l'extérieur, les locataires paraissent la source principale de la difficulté du métier de gardien d'immeuble. Mais à y regarder de plus près, la réalité est, comme souvent, plus complexe. C'est en effet l'un des enseignements de la formation-action, menée conjointement par l'Anact et l'organisme de formation Afpols, en direction des managers de proximité d'Alliade Habitat, afin de les aider à prévenir les risques psychosociaux chez les gardiens et employés d'immeuble. « Les gardiens ont plutôt fait remonter des facteurs de fragilisation liés à leurs conditions de travail et leur souhait d'être reconnus comme interlocuteur privilégié pour tout ce qui concerne nos locataires et nos résidences, que ce soit par leurs collègues ou par nos prestataires, indique Sandrine Briet, responsable des ressources humaines chez Alliade. Ils ont finalement intégré la problématique liée aux clients. »

Un temps précieux d'écoute

La formation-action a regroupé 6 gestionnaires habitat, sur les 24 que compte la société (lire encadré). Les facteurs de fragilisation, à la fois psychique et physique, ont été listés au cours de réunions de leur équipe de gardiens. Une observation sur le terrain s'est révélée également un temps précieux d'écoute. De nombreux managers sont en effet d'anciens gardiens. Ils croient tout savoir ou presque du métier, alors qu'ils en ont souvent oublié les sources de fragilisation. Le sentiment de non-reconnaissance a ainsi été soulevé, les gardiens

CONTACT

Geneviève Trouiller,
département
compétences, travail
et emploi à l'Anact :
g.trouiller@anact.fr

Alliade Habitat s'est porté volontaire pour expérimenter cette action, le groupe connaissant un fort taux d'absentéisme

plus de 10 % chez les gardiens d'immeuble

et un nombre non négligeable de licenciements pour inaptitude.

n'appréciant guère que des interventions aient lieu sur la résidence sans qu'ils en soient prévenus, ou d'apprendre après coup la visite d'un collaborateur interne. Autre exemple cité : les produits de nettoyage, jugés inefficaces ou inadéquats par leurs utilisateurs, et pourtant recommandés par les services compétents, nourrissant l'impression de ne pas être écouté, et donc reconnu.

Une grille des risques

L'établissement d'une grille des risques a permis, plus généralement, de dégager quatre facteurs de fragilisation : le transport de l'eau et le nettoyage, le traitement des déchets et des encombrants, les vêtements de travail et les produits d'entretiens mais aussi le rôle des

gardiens vis-à-vis des intervenants externes et collaborateurs de l'entreprise. En l'espace de un an, des actions concrètes ont pu être validées par le comité de pilotage, formé pour agir sur cette action de prévention, et la direction. Dorénavant, un point d'eau sera ainsi installé tous les trois étages. Les gardiens vont également se voir attribuer une carte professionnelle de la société Alliade, et une nouvelle organisation doit permettre de les considérer davantage comme des interlocuteurs à part entière. Toutes ces dispositions tendent finalement vers un objectif : une valorisation professionnelle, en redonnant du sens à leur travail comme rempart aux risques psychosociaux. ■

Caroline Delabroy (journaliste).

SANDRINE BRIET, directrice des ressources humaines d'Alliade Habitat

Des bénéfices sur le court terme

Constitués autour des gestionnaires habitat, les groupes de travail se sont penchés sur la prévention des risques psychosociaux des personnels de proximité d'Alliade Habitat. Ils comprenaient aussi bien des gardiens que différents intervenants de l'entreprise. Si le constat de cette formation-action sur l'absentéisme et la motivation ne peut se dresser que sur le long terme, Sandrine Briet mesure d'ores et déjà des bénéfices, sur

le court terme, de cette action-formation qui se poursuit jusqu'à la fin du premier semestre 2008 : « On ressent que les gens sont remobilisés et se sentent entendus. Par ailleurs, les gestionnaires ont évolué dans leur management, dans la façon de travailler en équipe, de favoriser la participation de chacun... Je crois au final beaucoup plus à ces formations sur le terrain qu'à des formations plus classiques. »

Depuis 2000, date de l'acquisition de Thermodyn SAS par GE, inquiétude et perte de repères prennent de l'ampleur chez les salariés. À l'origine : les changements organisationnels et les nouvelles procédures (production, qualité...).

La culture d'entreprise au rouleau compresseur

Sentiments de tension et de malaise chez les salariés de Thermodyn SAS, fabricant pour l'industrie pétrolière et gazière. La cause majeure invoquée : le rachat de l'entreprise centenaire du Creusot par la division « pétrole et gaz » du géant américain GE en 2000. Un choc culturel entre un management et une culture à l'américaine. Surtout, la nouvelle organisation matricielle, les nouveaux processus de production et le management qui en découlent déstabilisent les salariés. Sur la demande du CHSCT et de l'inspection du travail, Thermodyn décide de faire appel à l'antenne Anact Bourgogne. Objectif : avoir une compréhension globale des conditions de travail des salariés et trouver des marges de manœuvre pour les améliorer. Direction et CHSCT souhaitent une approche visant à ne pas dramatiser la situation.

Le choc des cultures

Nouvelle organisation, nouveau management..., les 150 entretiens réalisés auprès des salariés des différents services et de l'encadrement font apparaître des difficultés d'adaptation à la culture GE. Une culture axée sur les résultats et le contrôle, source de tensions et de sentiment de perte de maîtrise du processus de travail. Les salariés font face à une intensification du travail engendrant maux de dos, fatigue, insomnie. Le travail dans l'urgence, une surinformation et une demande de « faire le juste nécessaire » entraînent un tri des priorités dont l'arbitrage est laissé à l'individu. Conséquence : un surinvestissement des règles de GE

contribuant à rigidifier les procédures. « On a voulu faire beaucoup plus que l'on nous demandait », précise Jean-Claude Lacruche, secrétaire du CHSCT.

Renforcement du collectif

Enfin, le passage à une organisation matricielle avec des pouvoirs de décision redistribués entre le site du Creusot et le site italien a entraîné des pertes de repères dans les processus décisionnels. Point accentué par la barrière de la langue.

L'accompagnement du changement est l'une des clés pour résoudre ces différentes tensions. Il peut passer par un renforcement du management qui joue un rôle déci-

sif dans la traduction des règles et la transmission, à l'opérationnel, des objectifs de fonctionnement. Cela se traduit également par la redéfinition des postes, notamment celui de la fonction ressources humaines. Elle doit avoir un rôle dans la gestion de carrières et l'appui aux managers et pas seulement un rôle administratif. À ces leviers d'action s'ajoute le renforcement des collectifs de travail par les échanges et le dialogue, la recherche d'objectifs communs... « Nous prévoyons une réunion de concertation avec les différents acteurs de l'entreprise pour mettre en place des indicateurs pour mesurer l'impact des actions menées », note Jean-Claude Lacruche. ■

Céline Baujard

THERMODYN SAS (division Oil & Gas de GE)

Secteur : industrie du pétrole et gaz, génération électrique et marine
Activité : conception et fabrication de compresseurs et turbines à vapeur
Effectifs : 550 salariés
Région : Bourgogne

CONTACT

Sylvie de Jesus,
antenne Anact
Bourgogne,
s.dejesus@anact.fr
Caroline Sennegon,
antenne Anact
Bourgogne,
c.sennegon@anact.fr



BENOÎT RIVET, directeur du site Thermodyn

Premières actions pour réduire les tensions

Cette intervention a permis de préciser et d'objectiver les problèmes sans les dramatiser. À l'issue du diagnostic, nous avons, avec les responsables sécurité et communication, soumis au personnel un document restituant les actions à mener à la suite des recommandations de l'Anact et du travail avec le CHSCT et les partenaires sociaux. Il propose une série de premières actions simples pour réduire les tensions et éviter le repli sur soi des collaborateurs : encourager les tête-à-tête plutôt que la communication écrite, proscrire l'abus de courriels, demander à la hiérarchie d'être plus sur le terrain... Un nouveau collaborateur a été recruté au service ressources humaines. Nous voulons également améliorer le cadre de vie au travail du personnel en rénovant les bâtiments...

Prévention en eau trouble

En 2003, la Société des eaux de Marseille réalise son document unique d'évaluation des risques professionnels. Un élément fort en sort : les salariés sont souvent confrontés à la violence et l'agressivité des usagers. Aidée par la Cram, l'entreprise lance un travail pour prévenir ces situations engendrant stress et mal-être.

Menaces verbales ou physiques, agressions, insultes... Les salariés de la Société des eaux de Marseille sont confrontés à des situations difficiles face à des usagers parfois désespérés. Lorsqu'ils interviennent pour couper l'eau parce qu'une facture n'a pas été payée ou lorsqu'ils se rendent dans des quartiers sensibles, les relations peuvent vite dégénérer. C'est ce qui ressort, en 2003, du document d'évaluation des risques professionnels pour les salariés des cinq agences en contact avec le public. En 2005, le CHSCT est interpellé sur plusieurs cas graves d'agression (voir encadré). En toile de fond, le stress monte. Aidée de la Cram des Bouches-du-Rhône et un secrétaire de CHSCT très impliqué, l'entreprise décide d'agir.

Des situations de travail difficiles

Jean-Pierre Lieutaud, conseiller sécurité et conditions de travail, expose l'approche : « La démarche pluridisciplinaire entre médecin du travail, psychologue et DRH a toujours été recherchée sans être concrétisée. Mais, en 2005, la situation a nécessité de revenir sur le fond du problème : le stress engendré par l'agressivité du public. Premier impératif : expliquer la réalité du travail à ceux qui n'étaient pas sur le terrain (DRH, direction, président du CHSCT...) et les conséquences pour les salariés. Grâce à la "causerie" (rencontre d'une heure sur un sujet de sécurité), déjà en place en 2003, le thème de la violence externe a été abordé

SOCIÉTÉ DES EAUX DE MARSEILLE

Secteur : services

Activité : transport et traitement de l'eau

Effectifs : 800 salariés

Région : Paca

dans les cinq agences. Cela nous a permis de finir d'élaborer des consignes très concrètes. »

Ces rencontres, en présence du psychologue du travail, ont fait remonter les besoins, et la hiérarchie a compris, et même parfois découvert, des situations de travail difficiles.

Soutenir les salariés

Les consignes, élaborées en commun, insistent notamment sur l'aspect préventif dans les quartiers difficiles : choix des horaires, pré-

65 communes

1 352 000 habitants desservis

254 000 abonnés

650 installations

GÉRARD BONOMO,
secrétaire du CHSCT



En confiance avec la hiérarchie

J'étais interpellé par des collègues qui étaient menacés et j'ai réalisé un état des lieux, répertoriant ainsi plus d'une dizaine d'accidents graves. Quand j'ai pris conscience de ce qui arrivait, j'ai réuni la direction et les délégués du personnel pour leur exposer la situation. Et nous avons mis en place les causeries. Les réunions se sont déroulées de manière très solennelle : quand un salarié explique comment il a été braqué avec un revolver, la hiérarchie avoue son désarroi. Nous avons consigné par écrit tout ce qui avait été dit. La direction a envoyé un message fort en permettant cette démarche écrite. Je reconnais que cela a été long et qu'il a fallu être patient. Mais nous avons réussi à créer la confiance avec la hiérarchie. C'est la clé pour réussir quand on doit traiter ce type de problème.

paration en amont avec les syndicats d'immeuble ou les associations sur place... Lors d'intervention d'urgence, les recommandations sont claires : ne pas intervenir de nuit sans accompagnement ou sur le lieu même de déclenchement d'une alarme sans être avec un agent de sécurité... En curatif, le salarié est accompagné par le service contentieux s'il souhaite porter plainte, sa hiérarchie est informée de la situation et le psychologue du travail est à sa disposition. Des mesures concrètes qui cassent le tabou autour du sujet.

Une note de service reprenant toutes ces mesures est envoyée à l'ensemble du personnel, direction comme salariés. Tous reçoivent le même message : face à une agression ou à un risque, des procédures existent. À titre préventif ou curatif, un dispositif accompagne le salarié, qui n'est plus seul avec son malaise. ■

Béatrice Sarazin

Face au stress, à l'absentéisme et aux risques psychosociaux, les médecins du travail, véritables acteurs de la prévention, sont parfois dépassés. Aujourd'hui, ils cherchent des relais, des échanges au sein des entreprises. Certains d'entre eux ont décidé de suivre une formation-action initiée par la DRTEFP et l'Aract Aquitaine.

Se former pour mieux alerter



Par Caroline Ragazzi (Aract Aquitaine) Avec Béatrice Sarazin

« On se sent parfois seul, démuné... Après avoir repéré, on fait quoi ? Quels sont les relais possibles, quel positionnement avoir... » Ces questions que se posent les médecins du travail face à des situations de troubles psychosociaux ont déclenché en Aquitaine un travail de formation auprès de vingt-deux d'entre eux. L'Aract de la région, en partenariat avec la DRTEFP, a porté ce dispositif expérimental. Objectifs : alterner apports théoriques et méthodologiques, analyser et transférer les pratiques au sein des structures de médecine du travail.

Sérier les indicateurs

Les médecins ont particulièrement creusé deux approches : la construction de l'alerte, avec le passage du repérage d'indicateurs individuels à celui d'indicateurs collectifs, et la formalisation de cette alerte auprès

Une formation pour des médecins du travail

Thème : prévention des troubles psychosociaux

22 médecins du travail

Région : Aquitaine

de l'employeur (document unique, fiche d'entreprise, courrier). Objectif : agir sur le plan collectif. Il s'agit dans l'approche individuelle de rechercher, préconiser et surveiller l'altération de la santé avec des questions clés dans le diagnostic médical sur le sommeil, l'état de fatigue... lors des visites médicales. L'approche collective consiste, elle, à repérer des données collectives et leurs évolutions pour cerner les indicateurs d'alerte comme le taux absentéisme, le nombre de demandes de visites médicales spontanées, le nombre de visites d'embauche, les symptômes (troubles musculo-squelettiques par exemple...), le climat social et relationnel...

Au-delà des difficultés exprimées par les médecins du travail, ce sont leurs pratiques professionnelles qu'ils ont pu investir : moyens de travail (organisation, système de gestion des ressources humaines, matérielles...), prise en compte des évolutions législatives, contextuelles, démographiques, outils dont ils disposent pour réaliser le passage des données individuelles aux données collectives, suivi des données, etc.

Des suites opérationnelles

La démarche leur a également permis de contribuer à l'élaboration d'une plaquette de communication à destination de leurs collègues des services de santé au travail et une boîte à outils avec exemple de courrier, points de méthode, questions clés en consultation, mémo sur les structures relais en Aquitaine. Dans le prolongement de ce travail, l'Aract Aquitaine intègre aujourd'hui l'équipe pédagogique d'un nouveau séminaire universitaire¹. Le travail se poursuit également avec l'animation d'un groupe d'échanges des inspecteurs et contrôleurs du travail autour de leur rôle dans la prévention et de leur collaboration avec les médecins du travail. ■

JEAN-CLAUDE VERGNE ET SABINE GUYON, médecins du travail

Savoir se situer dans l'entreprise

Intérêt majeur de cette formation : « le concept de formation-action qui a permis de mettre en place un réseau pour intervenir, avec une ressource psychologique et une méthodologie construite ensemble. Je vois mal un médecin du travail aller seul en entreprise.

Il est important d'être plusieurs à faire face et de prendre le recul nécessaire pour ne pas subir le stress de l'intervenant... », témoigne un participant, le docteur Jean-Claude Vergne, médecin du travail du Cist 47.

Autre intérêt très opérationnel de ces échanges :

« Avoir des outils objectifs et surtout, savoir se situer dans une entreprise sur le plan médical, se situer davantage dans une action plus préventive que curative complète le docteur Sabine Guyon, médecin du travail d'un service aquitain. Dans une entreprise, je me suis positionnée sur de l'information à froid, alors que se profilaient des conflits. Dans une autre, j'ai mis en place une formation auprès de membres du CHSCT et de l'encadrement afin de définir les risques psychosociaux, pour que tous mettent les mêmes mots dessus. »

1. Université Paul-Segalen, Bordeaux-2, séminaire intitulé « santé mentale et risques psychosociaux » du professeur Patrick Brochard.

1

Se mettre d'accord sur les risques psychosociaux

● S'ENTENDRE SUR CE QUI DÉCLENCHE L'ACTION DE PRÉVENTION

- Quel est le problème ?
- De quoi et de quelles situations veut-on parler ?
- Quels termes sont utilisés pour identifier le problème ?

● PRÉCISER CE QUI MOTIVE L'ACTION

- Anticiper pour préserver la santé des agents.
- Répondre aux obligations réglementaires.
- Inverser des indicateurs de santé qui se dégradent (absentéisme, accidents du travail).
- Régler des situations de relations dégradées, etc.

→ Cette étape de formulation permet d'engager un **débat social** et de construire en commun la compréhension des situations problématiques. C'est une condition pour une action efficace dans la durée.

2

Repérer les risques psychosociaux et les inclure dans le document unique

● LA DÉMARCHE COMPREND PLUSIEURS ÉTAPES

- Identifier des situations concrètes de travail qui génèrent des tensions excessives portant atteinte à la santé des salariés ou à la performance de l'entreprise.
- Analyser ces tensions sous l'angle des exigences contradictoires qui les sous-tendent. On peut les catégoriser : tensions liées aux contraintes de travail, aux exigences et valeurs des salariés, aux changements des contextes de travail, aux relations et comportements.
- Repérer les défauts de régulation.
- Remonter aux causes dans l'organisation du travail, le management, les politiques RH, la communication...

● INCLURE LE RISQUE PSYCHOSOCIAL DANS LE DOCUMENT UNIQUE

- Depuis la loi de décembre 1991, il appartient au chef d'entreprise d'évaluer les risques *a priori* et de mettre en place un plan d'action. Le document unique consigne les résultats de cette évaluation qui doit aussi porter sur la santé mentale.
- Si ce risque reste difficile à évaluer, la formalisation et le suivi d'indicateurs spécifiques devraient permettre une meilleure anticipation.

→ Cette catégorisation permet le **repérage** de facteurs de **régulation** dans les registres du management, des politiques RH, de la **conduite des changements**, du **dialogue social**.

3

Bâtir des indicateurs spécifiques

● REPÉRER DES SITUATIONS DE MAL-ÊTRE AU TRAVAIL : DIFFÉRENTS INDICATEURS À COMBINER

- Indicateurs de gestion des ressources humaines : un fort taux d'absentéisme, des départs, des dépassements d'horaires, un turn-over important dans tel ou tel service, des tensions relationnelles.
- Indicateurs issus des Services de Santé au Travail : développement de pathologies spécifiques, constat de sur-engagement ou démotivation, expression de fatigue importante...
- Indicateurs issus du fonctionnement de l'entreprise : défauts qualité, tensions avec les clients.
- Indicateurs de tensions sociales ou de malaise : plaintes directes des salariés auprès de l'encadrement, conflits larvés.

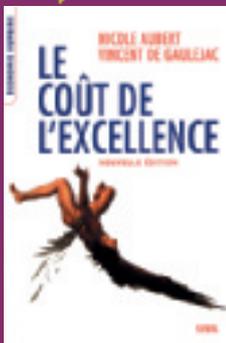
● ÊTRE ATTENTIF AUX SIGNAUX FAIBLES

- À côté des indicateurs classiques (ex. taux d'absentéisme).
- Attention aux signes diffus et implicites de malaise (plaintes récurrentes, non implication, situations de retrait, de tensions...).

● FAIRE ATTENTION À L'INTERPRÉTATION

- Elle ne prendra véritablement de sens que si ces données sont en lien avec le contexte particulier de travail de l'entreprise et si un travail collectif de diagnostic et d'analyse est réalisé.

→ Il faut ensuite pouvoir **croiser** ces indicateurs de différente nature et les analyser pour **déceler** les tensions, **surveiller** l'évolution de la situation, **anticiper** des contextes de crise.



LE COÛT DE L'EXCELLENCE

Réussir à tout prix, être performant coûte que coûte, être le meilleur dans une société qui rejette les perdants : le management par l'excellence est devenu symptomatique de la société moderne. Pour l'individu, il a un coût : un stress permanent de ceux qui se brûlent les ailes dans l'obsession de la performance. L'ouvrage de Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac *Le Coût de l'excellence*, réédité en 2007, est tombé à point dans l'actualité sociale.

Le Coût de l'excellence, par Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac, Seuil, rééd. 2007.

L'exigence du « toujours plus », de la qualité totale, de l'idéal de la perfection, a déferlé dans les entreprises nord-américaines dans les années 1980. Et s'est propagée comme une traînée de poudre partout ailleurs. Le prix à payer est lourd : tension et stress perpétuel, *burn out* (brûlure interne), dépression... Nicole Aubert, consultante et enseignante en sciences humaines, et Vincent de Gaulejac, professeur de sociologie, décortiquent le phénomène en le restituant dans sa dimension psychologique. Dans *Le Coût de l'excellence*, publié en 1991 et réédité en 2007, ils montrent aussi combien, parallèlement à cette course à l'excellence, l'entreprise s'est posée comme nouveau lieu de développement individuel de salariés à la recherche d'un idéal. La rencontre de ces deux tendances, recherche de l'excellence et atteinte d'un idéal à travers sa place dans l'entreprise, produit les « maladies de l'excellence ». Lorsque l'idéal s'écroule, l'individu tombe, souvent gravement.

Malades de l'excellence

L'édition de 1991 avait déjà marqué les esprits : témoignages de cadres à différents moments de leur carrière, description et analyse des systèmes de management par l'excellence, lutte entre un idéal d'un Moi hyperperformant et une réalité renvoyée par l'entreprise plus difficile à admettre. Sa réédition est intéressante à différents points de vue. Tout d'abord, il éclaire toujours les réalités actuelles. Les témoignages sont tout aussi bouleversants, surtout en les replaçant dans l'actualité sociale de ces derniers mois : à lire ou à relire Noémie et le *burn out*. Cette jeune gestionnaire comptable réussit professionnellement de nombreuses années, dans une multinationale ; elle donne tout à son travail, qui le lui rend bien : reconnaissance et promotion sont au rendez-vous. Mais l'entreprise opère un virage

stratégique, s'agrandit considérablement et l'organisation change. Noémie devient un pion, une employée comme une autre à laquelle on impose un chef qu'elle estime médiocre. Son idéal s'écroule et elle avec. À méditer aussi : M. X analysant son évolution de carrière parsemée de désillusions, à la recherche du « pouvoir absolu », constatant qu'il a sacrifié sa vie privée, montrant qu'il a essayé d'avoir beaucoup tout en essayant d'être... Ensuite, les situations décrites se retrouvent aujourd'hui. Elles se seraient même plutôt aggravées : « C'est un visage beaucoup plus rude, ne donnant prise à aucune idéalisation, qui se fait jour désormais. La logique du « toujours plus performant » s'est ainsi cumulée avec la logique du « toujours plus vite » », analysent les auteurs dans leur propos introductif. Enfin, depuis 1991, de nombreux autres chercheurs ont étayé et confirmé les thèses de cet ouvrage, devenu donc précurseur : le système de management par l'excellence est toujours une réalité que les médecins du travail, les DRH, les partenaires sociaux ou les enseignants de gestion reconnaissent encore rencontrer. Des cadres et des employés confirment que la tendance s'est durcie, que le mouvement s'accélère et, d'une façon plus dramatique, qu'ils n'y voient pas d'issues... Quelles solutions envisager ? Les auteurs s'emploient à donner quelques pistes dans l'ensemble de l'ouvrage, ne serait-ce que par les exemples qu'ils donnent et les situations dénoncées. Ils y consacrent le dernier chapitre de manière succincte : il s'agit surtout d'amorcer un virage idéologique pour mettre fin à la logique du profit et de parvenir à concilier approches économique, organisationnelle et individuelle. Une nécessaire pluridisciplinarité dans la prévention dont certaines entreprises commenceraient tout juste à prendre conscience. ■

Béatrice Sarazin

OUVRAGES

Faire face aux exigences du travail contemporain, Pascal Ughetto, éd. de L'Anact, 2007, 157 pages.

Le Drame humain du travail : essai de psychopathologie du travail, Louis Le Guillant et Yves Clot, Eres, 2006, 261 pages.

Les Enjeux psychiques du travail : introduction à la psychodynamique du travail, Pascale Molinier, Payot, 2006, 335 pages.

L'Idéal au travail, Marie-Anne Dujarier, Le Monde/PUF, 2006, 237 pages.

Le Stress des cadres, Bernard Salengro, L'Harmattan (coll. « Questions contemporaines »), 2005, 185 pages.

Le Stress au travail, Patrick Légeron, Odile Jacob (coll. « Poche »), 2003, 381 pages.

Le Deuxième Corps, Marie Pezé, La Dispute (coll. « Le genre du monde »), 2002, 150 pages.

Le Stress, Jean-Benjamin Stora, PUF (coll. « Que sais-je ? », n° 2575), 2002, 127 pages.

Stress au travail et santé psychique, Michel Neboit et Michel Vézina, Octares, 2002, 310 pages.

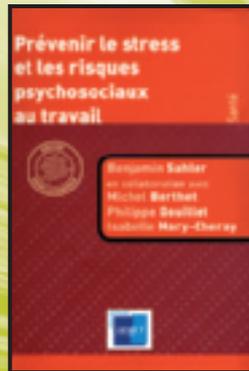
ARTICLES

« **La reconnaissance au travail** », *Travail et Changement*, n° 317, février 2008, 16 pages.

« **Le stress au travail, une réalité : quelle prévention, quels acteurs et quels outils ? Nancy, 1^{er} et 2 février 2007** », *Documents pour le médecin du travail*, n° 110, juin 2007, p. 199-223.

« **Suicides : le monde du travail en accusation** », *Entreprise & Carrières*, n° 861, juin 2007, p. 22-35.

PRÉVENIR LE STRESS ET LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX AU TRAVAIL



Que faire et comment faire pour que le travail reste un lieu de construction de soi plutôt que de souffrance, un lieu d'intégration harmonieuse plutôt que de relations destructrices, de réalisation collective et performante ? La démarche concertée et pragmatique proposée par le réseau Anact intègre les dimensions psychologique et sociale, et permet d'identifier, de comprendre et de réguler les tensions susceptibles d'engendrer des troubles psychosociaux.

Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail, Benjamin Sahler, Michel Berthet, Philippe Douillet et Isabelle Mary-Cheray, éd. de L'Anact, 2007, 268 pages. Pour commander : www.anact.fr

« **Pénibilité : les ouvriers sont stressés eux aussi** », Dominique Waltisperger, *Santé et Travail*, n° 57, janvier 2007, p. 42-45.

« **Stress : prévenir ou seulement guérir ?** », *Entreprise & Carrières*, n° 804, mars 2006, p. 14-23.

« **Le stress, le travail et l'emploi : conditions de travail et organisation** », *Les Cahiers des FPS*, n° 3, février 2006, 32 pages.

« **Prévenir le stress d'origine professionnel** », *Travail et Changement*, n° 298, novembre 2004, 16 pages.

BROCHURES ET GUIDES

« **Stress au travail : du repérage à l'action en Picardie** », guide CESTP-Picardie, *Les Cahiers*, n° 2, septembre 2007, Aract-Picardie.

« **Risques psychosociaux : stress, mal-être, souffrance... Guide pour une démarche de prévention pluridisciplinaire : un enjeu collectif de la santé et de la qualité de vie au travail** », Catherine Brun, Aract Aquitaine, 2005, 23 pages.

sur le web

Consultez le dossier en ligne « **Les risques psychosociaux** » : de quoi s'agit-il, les chiffres, des cas d'entreprises ; des études et des guides... sur www.anact.fr

Différentes brochures sont disponibles sur le site de l'INRS : concept et prévention des risques psychosociaux, démarches de prévention et un tout nouveau guide sur les indicateurs pour aider les entreprises à détecter ces risques. À télécharger sur www.inrs.fr

FORMATIONS DU RESEAU ANACT

Formation « **Stress et risques psychosociaux : élaborer une démarche de prévention centrée sur l'organisation du travail** », à Lyon les 17 et 18 juin puis 25 et 26 novembre 2008. Renseignements : n.cortes-tetzlaff@anact.fr
Tél. : 04 72 56 13 71



TRAVAIL ET CHANGEMENT, le bimestriel du réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Jean-Baptiste Obéniche – directeur de la rédaction : Gilles Heude – responsable des éditions : Sylvie Setier – rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr

Contributeurs au dossier : Céline Baujard ; Philippe Douillet ; Isabelle Mary-Cheray ; Anne-Marie Gallet ; Caroline Ragazzi ; Stéphanie Rousset.

Réalisation Reed Publishing – chef de projet : B. Lacraberie ; journalistes : C. Delabroy, M. Jaouën ; secrétaire de rédaction : F. Saïdi-Tournoux ; illustrateur : Tino ; directrice artistique : A. Ladevie ; fabrication : P. Fontenaille – 2, rue Maurice-Hartmann, 92133 Issy-Les-Moulineaux – impression : Imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-La-Pendue. Dépôt légal : 2^e trimestre 2008. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 4, quai des Étroits, 69321 Lyon Cedex 05, tél. : 04 72 56 13 13.



Semaine pour la Qualité de Vie Travail

**Un rendez-vous régulier
pour s'informer, témoigner,
échanger et agir**

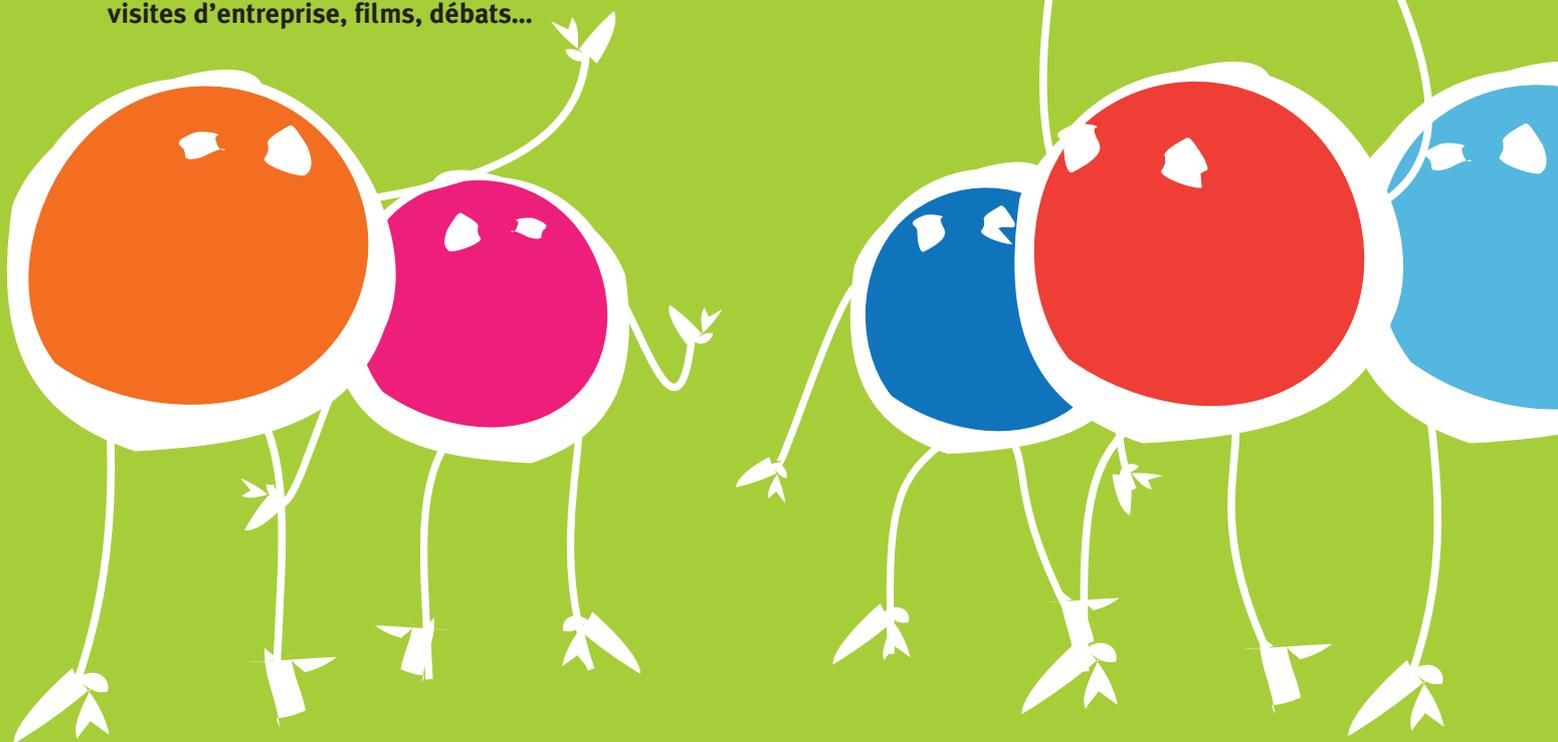
- **Tout savoir sur les parcours professionnels**

- Un forum le 29 mai 2008 à Paris (ateliers, stands, tables rondes...)
- Un sondage
- Un numéro *Travail & Changement* (mai-juin 2008)

- **Et toujours, plus de 100 manifestations partout en France :**

visites d'entreprise, films, débats...

**Du 29 mai au 6 juin
2008**



En savoir plus : www.anact.fr

Réseau ANACT pour l'amélioration des conditions de travail

Avec le soutien du Fonds Social Européen



En partenariat avec :



CNRACL

