

Actions en milieu de travail pour la prévention des risques psychosociaux (RPS)

Mise en perspective d'une approche qualitative et d'une approche quantitative

Alice PANIER – Psychologue du Travail



Accompagnement des entreprises dans la prévention des RPS:

- **Prévention primaire:**

- Accompagnement des entreprises dans leur démarche de prévention (diagnostic approfondi des RPS et élaboration d'un plan d'action)
- Sensibilisation des entreprises sur les RPS

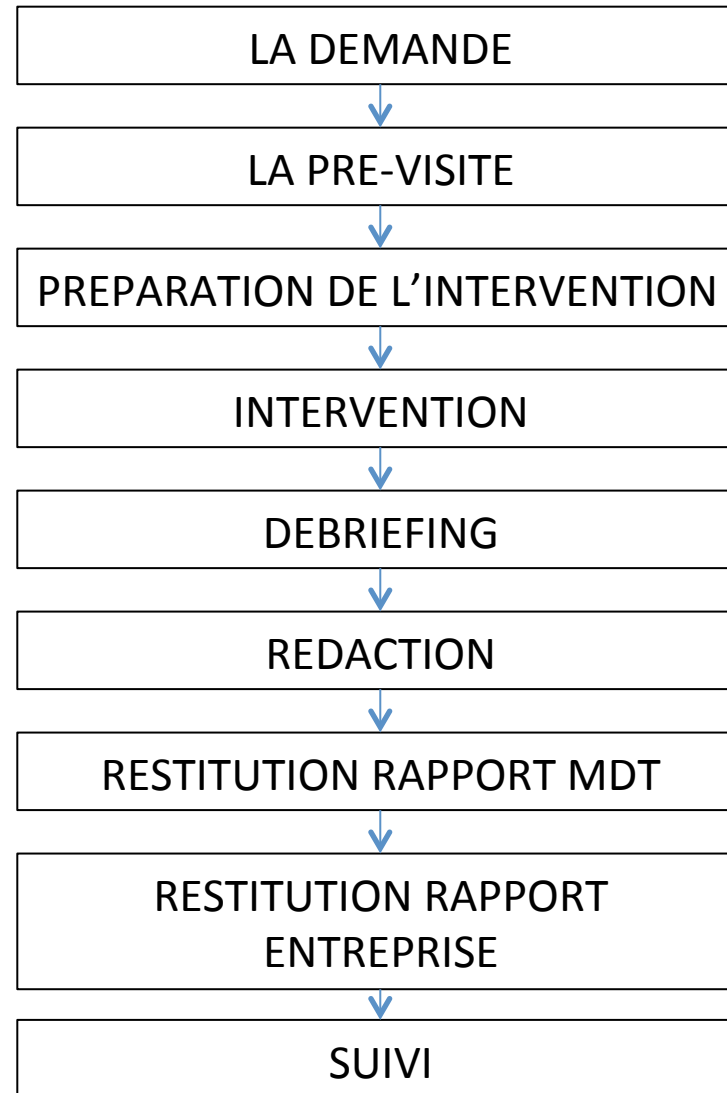
- **Prévention secondaire:**

- Sensibilisation des entreprises sur les RPS
- Entretiens individuels avec des salariés

- **Prévention tertiaire:**

- Entretiens individuels avec des salariés en souffrance au travail
- Dispositif d'écoute pour les salariés victimes d'évènements traumatiques sur le lieu de travail
- Accompagnement des entreprises dans leur démarche de prévention (diagnostic approfondi des RPS et élaboration d'un plan d'action)

- **Interventions strictement à la demande du médecin du travail (MDT)**
- **Origines de la demande:**
 - Employeur et/ou représentants du personnel en prévention
 - Employeur et/ou représentants du personnel après détection de signaux d'alerte
 - Médecin du travail
 - Inspection du travail



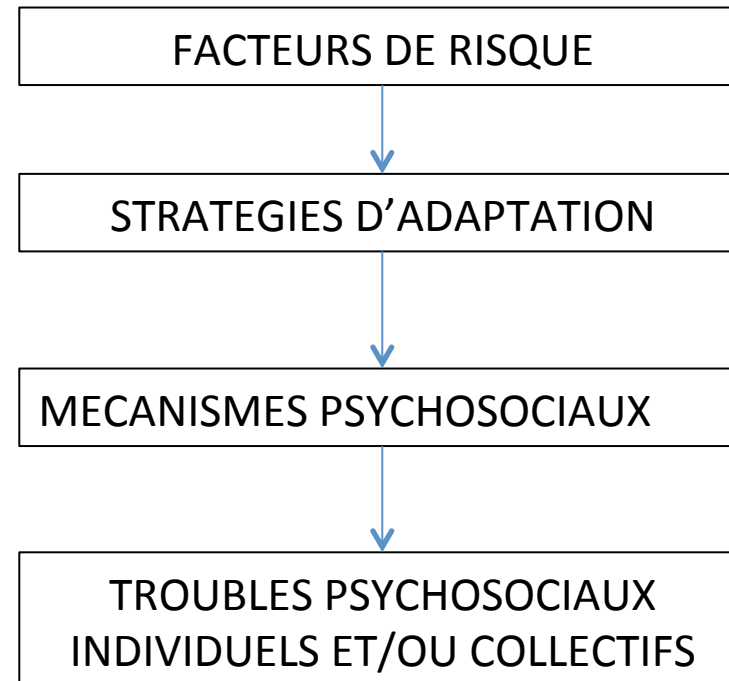
- **Diagnostic approfondi de la situation:**
 - Identifier les facteurs de risque perçus par les salariés
 - Evaluer les niveaux de risque
 - Repérer les groupes de salariés les plus affectés (s'il y en a)
- **L'accompagnement au diagnostic à l'Ametra06:**
 - Approche qualitative avec la réalisation d'entretiens individuels et/ou collectifs
 - Approche quantitative avec la mise en place d'un questionnaire

ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES DANS LEUR DEMARCHE DE PREVENTION

	Approche qualitative (entretien)	Approche quantitative (questionnaire)
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> - Qualifie le vécu des salariés dans leur complexité - Met en évidence les mécanismes par lesquels les facteurs de risque peuvent mettre en difficulté les salariés en articulant l'organisation du travail, le parcours individuel, l'histoire du collectif, la construction identitaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Permet à tous les salariés de s'exprimer - Certains questionnaires ont une valeur scientifique - Permet d'évaluer les actions réalisées
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> - Ne nous permet pas de travail à grande échelle (temps et coût) 	<ul style="list-style-type: none"> - Beaucoup de questionnaires n'explorent que certaines dimensions du travail - Représentativité des résultats dépend du taux de participation

- **Choix de la méthode dépend de plusieurs facteurs:**
 - La demande de l'employeur et du MDT
 - Le contexte de l'entreprise
 - La faisabilité de la méthode
 - L'effectif de l'entreprise
 - La résistance pour l'utilisation d'un type d'outil

- **Identification des facteurs d'expositions aux RPS:**
 - 6 dimensions d'analyse issues des travaux du collège d'expertise sur le suivi statistique des RPS:
 - ✓ Les exigences du travail
 - ✓ Les exigences émotionnelles
 - ✓ L'autonomie et les marges de manœuvre
 - ✓ Les rapports sociaux au travail
 - ✓ Les conflits de valeur
 - ✓ L'insécurité de la situation de travail



Pré-visite:

- **Choix de l'entretien (individuel et/ou collectif) dépend de plusieurs facteurs:**

Entretien individuel: apprécié car les salariés peuvent exprimer plus précisément ce qu'ils vivent mais coûteux en temps

Entretien collectif: donne à voir la dynamique de groupe. Il permet également de favoriser les échanges sur les différentes manières de réaliser le travail. Mais il peut limiter l'expression

- Le contexte de l'entreprise
 - L'effectif de l'entreprise
 - L'éventail des métiers/services
 - Le lien hiérarchique entre travailleurs
- **Recueil des documents nécessaires en vue de constituer l'échantillon des travailleurs**

Préparation de l'intervention:

- **Constitution de l'échantillon de travailleurs**
- **Organisation des entretiens**
- **Préparation de la communication sur la démarche de prévention:**
 - Objectifs et intérêts
 - Constitution de l'échantillon: règles de constitution de l'échantillon, respect de l'anonymat et de la confidentialité, volontariat des salariés

Intervention avec la réalisation des entretiens individuels et/ou collectifs:

- **Avantages des entretiens appliqués sur le terrain:**
 - Espace et lieu d'expression pour les salariés
 - Donne du sens à la démarche
 - Levée de certaines appréhensions
- **Limites des entretiens appliqués sur le terrain:**
 - Interrogations sur le respect de l'anonymat et de la confidentialité (lieu pas toujours adapté, limite de l'entretien collectif,...)
 - Reconnaissance/valeur des travailleurs au sein de l'organisation

Restitution des résultats auprès du comité de pilotage de la démarche:

- **Présentation du compte rendu de l'intervention:**
 - Facteurs d'expositions
 - Stratégies d'adaptation
 - Mécanismes psychosociaux
 - Axes d'amélioration
 - Bilan
- **Discussion sur les suites à donner:**
 - Restitution pour l'ensemble des salariés
 - Elaboration et mise en place du plan d'action

- **Bilan 2012-2014:**
 - 21 diagnostics concernant 19 entreprises dont 12 du secteur sanitaire et social (57%)
 - Taille des entreprises variables:
 - ✓ Inf ou égal à 20: 6
 - ✓ De 21 à 50: 7
 - ✓ De 51 à 200: 6
 - ✓ Sup à 200: 0

- **Identification des facteurs d'expositions à l'aide de questionnaires existants et mesurant le vécu au travail**
- **Exemple du questionnaire de Karasek sous-tendu par la modèle de Karasek et Theorell qui mesure:**
 - Demande psychologique qui est faite à l'individu
 - La latitude décisionnelle dont il dispose
 - ➔ ***Combinaison d'une forte DP et d'une faible LD constitue une situation à risque pour la santé***
 - Soutien social de la part du supérieur hiérarchique et des collègues de travail
 - ➔ ***Combinaison d'une forte DP, d'une faible LD et d'un faible SS constitue une situation à risque pour la santé***

- **La demande psychologique (9 items):**

- **Quantité-Rapidité :**

Q10: Mon travail demande de travailler très vite

Q12: On me demande d'effectuer une quantité de travail excessive

Q13: je dispose du temps nécessaire pour effectuer correctement mon travail

- **Complexité-Intensité:**

Q11: Mon travail demande de travailler intensément

Q14: Je reçois des ordres contradictoires de la part d'autres personnes

Q15: Mon travail nécessite de longues périodes de concentration intense

- **Morcellement-Prévisibilité:**

Q16: Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard

Q17: Mon travail est très bousculé

Q18: Attendre le travail de collègues ralentit souvent mon propre travail

- **La latitude décisionnelle (9 items):**
 - **Marges de manoeuvre/Autonomie décisionnelle:**
 - Q4: Mon travail me demande de prendre des décisions moi-même
 - Q6: Dans ma tâche, j'ai très peu de liberté pour décider comment je fais mon travail
 - Q8: J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail

 - **Utilisation actuelle des compétences:**
 - Q2: Dans mon travail, j'effectue des tâches répétitives
 - Q5: Mon travail me demande un haut niveau de compétence
 - Q7: Dans mon travail, j'ai des activités variées

 - **Développement des compétences:**
 - Q1: Dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles
 - Q3: Mon travail me demande d'être créatif
 - Q9: J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles

- **Le soutien social (8 items):**

- **Le soutien professionnel par les supérieurs:**

Q22: Mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés

Q21: Mon supérieur m'aide à mener ma tâche à bien

- **Le soutien professionnel par les collègues:**

Q23: Les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents

Q26: Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener les tâches à bien

- **Le soutien émotionnel par les supérieurs:**

Q20: Mon supérieur prête attention à ce que je dis

Q19: Mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés

- **Le soutien émotionnel par les collègues:**

Q25: Les collègues avec qui je travaille sont amicaux

Q24: Les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt

- **Intérêts du modèle et du questionnaire de Karasek:**
 - Modèle étudiant les liens entre le vécu au travail et les risques
 - Un des modèles et des questionnaires (ex. SUMER) les plus utilisés dans les recherches en santé au travail
 - Longue antériorité du modèle de Karasek
 - Peu coûteux en temps (26 items)
 - Valeur scientifique du modèle
- **De la théorie à la pratique....:**
 - Manque de connaissance des outils existants
 - Longueur des questionnaires
 - Problème de compréhension

Pré-visite:

- **Le choix du questionnaire dépend de plusieurs facteurs:**
 - Le contexte de l'entreprise
 - L'effectif de l'entreprise
 - L'éventail des métiers/services
 - Le lien hiérarchique entre travailleurs
- **Présentation du projet:**
 - Présentation du modèle et du questionnaire
 - Méthodologie d'intervention:
 - ✓ Choix du papier-crayon vs. informatique (influence le taux de participation)
 - ✓ Si papier-crayon, choix du mode de retour du questionnaire lorsque le travailleur l'a rempli: enveloppes timbrées, urne, boîte aux lettres Ametra06,...

Pré-visite:

- **Présentation des phases du projet:**
 - Réunion de préparation
 - Période de l'enquête (avec point sur le taux de participation)
 - Restitution des résultats au comité de pilotage

Réunion de préparation:

- **Définition du calendrier du projet**
- **Choix des variables sociodémographiques et des questions complémentaires à celles du KARASEK**

Restitution des résultats au comité de pilotage:

- **Environ 30 diapositives comprenant les résultats et les axes de prévention**
- **Tri à plat (réservé au MDT de l'entreprise)**

Discussion sur les suites à donner:

- **Restitution pour l'ensemble des salariés**
- **Elaboration et mise en place du plan d'action**

- **Avantages du questionnaire appliqués sur le terrain:**
 - Tous les salariés peuvent s'exprimer
 - Facteurs d'expositions quantifiés

- **Limites du questionnaire appliqués sur le terrain:**
 - Effet de longueur du questionnaire
 - Formulation des items
 - Manque de nuance dans l'échelle de réponse
 - Peur des « distracteurs »

- **Bilan 2010-2014:**
 - 13 diagnostics concernant 12 entreprises
 - ✓ 3 dans le secteur sanitaire et social
 - ✓ 3 dans le secteur informatique
 - ✓ 2 dans le secteur des transports

 - Taille des entreprises variables:
 - ✓ Inf ou égal à 20: 0
 - ✓ De 21 à 50: 0
 - ✓ De 51 à 200: 4
 - ✓ De 201 à 500: 4
 - ✓ Supérieur à 500: 4

- **Proposition de mise en place d'un groupe de travail**
- **Proposition de méthodologie pour l'élaboration du plan d'action:**
 - Analyses des facteurs d'expositions prioritaires
 - Réflexion sur les problématiques rencontrées par les salariés concernant chaque facteur d'exposition
 - Proposition d'actions de prévention pour supprimer ou réduire les problématiques rencontrées à l'aide d'une méthode mnémotechnique

- **Entreprise du secteur sanitaire et social (N=48 salariés):**
 - Facteurs d'expositions perçus par l'échantillon de salariés interrogés:
 - ✓ Intensité du travail:
 - Charge et rythme de travail perçus comme soutenus, changements organisationnels vécus comme trop fréquents avec un apprentissage organisationnel perçu comme sous-estimé, gestion des aléas quotidienne, nombreuses interruptions dans les tâches, procédures perçues comme trop lourdes et infantilisantes
 - Missions et rôles de chacun ne seraient pas suffisamment formalisées, manque de clarté dans les métiers et rôles de chacun, absence de fiche de poste systématique
 - ✓ Rapports sociaux au travail:
 - Manque d'équité perçue par les salariés de la part de leur supérieur hiérarchique
 - Manque de soutien social de la direction
 - Manque de reconnaissance perçue de la part de la hiérarchie
 - ✓ Exigences émotionnelles: manque de mesures adéquates pour aider les salariés à faire face aux exigences émotionnelles de leur poste

- Plan d'action réalisé par groupe de travail mis en place à l'issue du diagnostic:
- ✓ Intensité du travail:
 - Etablir une communication sur les directives et procédures claire, soutenue et stable dans le temps, améliorer les procédures existantes en travaillant sur leur allégement, faire participer les collaborateurs dans l'établissement des procédures pour qu'elles soient mieux acceptées et appliquées et tenir compte des retours terrains pour ajuster les procédures aux besoins du travail réel.
 - Mettre en place une formation à la gestion des tâches et des priorités
 - Définir une structure hiérarchique et fonctionnelle complète de l'ensemble des services, créer un organigramme fonctionnel et décisionnel. Créer/modifier/mettre à jour les fiches de poste de manière participative.
 - Renforcer les compétences dans l'utilisation des logiciels par des formations complémentaires
- ✓ Rapports sociaux au travail:
 - Mettre en place d'un groupe de travail sur l'harmonisation des pratiques inter-antennes.
 - Mettre en place de réunions hebdomadaires permettant à la direction de prendre connaissance des échanges professionnels et des propositions d'améliorations des pratiques
- ✓ Exigences émotionnelles: développer des permanences sur des lieux externes sécurisés, effectuer des rappels réguliers individuels et collectifs sur les dispositifs de préventions existants en internes et externe. Mettre en place de réunion incident 48H maximum après sa survenue pour en étudier les causes.

- **Entreprise du secteur sanitaire et social (N=110 salariés):**
 - Facteurs d'expositions identifiés à l'aide du questionnaire de Karasek:
 - ✓ Demande psychologique importante pour le collège des cadres
 - ✓ Manque de soutien émotionnel et professionnel du supérieur hiérarchique pour le personnel soignant
 - ✓ Demande physique importante pour le personnel soignant
 - ✓ Les salariés ayant une forte DP et une faible LD sont plus souvent ceux qui connaissent un débordement de la vie professionnelle sur la vie personnelle
 - Plan d'action réalisé par le comité de pilotage (CHSCT):
 - ✓ Création d'un poste d'aide soignante référente
 - ✓ Création d'une salle de repos
 - ✓ Sessions de gainage musculaire à travers la création d'activités sportives
 - ✓ Installation de rails qui permettent d'éviter la manutention des patients les plus lourds

- **Quel outil privilégié?**

L'outil idéal n'existe pas. Réflexion autour de l'outil le plus adapté par rapport aux caractéristiques de l'entreprise (taille, domaine activité, contexte, problématique), caractéristiques des salariés

- La taille de l'entreprise: éviter le questionnaire quand $N < 50$
- Le contexte de l'entreprise: effet bénéfique de l'entretien comme lieu et moment d'expression mis en place par l'employeur
- Les objectifs de l'évaluation des RPS:
 - ✓ L'entretien permet d'aller plus loin en étudiant les mécanismes par lesquels les facteurs de risques peuvent mettre en difficulté
 - ✓ Contrairement au questionnaire, l'entreprise aura plus de difficultés à se comparer à elle-même avec un diagnostic par entretien

MERCI!