

# Prévention des risques psychosociaux ou promotion du bien-être au travail : état de l'art et perspectives

Jean-Charles Béaur

Consultant en ergonomie

Maître de conférences associé à l'Université de Poitiers

# Préambule : une nouvelle exception française ?

- Le **bien être au travail** est actuellement mis en avant par plusieurs organismes européens de prévention, ainsi qu'au Canada.
- En France, pouvoirs publics et praticiens semblent plutôt focalisés sur le **mal être** au travail : stress, souffrance, violences et harcèlements, conduites addictives.

# Introduction

- Observations dans notre pratique de consultant en ergonomie :
  - Développement des TMS
  - Émergence de demandes formulées en termes de « stress » de « souffrance » ou de « malaise » chez les salariés
- Une même dynamique de « montée des tensions psychosociales »

# Objectif de l'intervention

La montée des tensions psychosociales dans le monde du travail est expliquée par les changements du travail d'une part, des attitudes des travailleurs d'autre part.

Cette mise en exergue des divergences débouche sur une approche en terme de « prévention des risques psychosociaux ».

Un retour sur le bien-être travail permet-il de dégager de nouvelles pistes de recherche et d'action au sein des organisations productives ?

# Plan de l'exposé

1. La montée des tensions
2. Les déterminants des risques psychosociaux
  - Exigence croissante des organisations productives
  - Attitude des salariés à l'égard du travail
3. Le bien-être au travail
4. Perspectives

# 1 – Les tensions

- Une actualité dramatique largement médiatisée...
  - Dépressions et suicides imputables au travail
  - Témoignages de pratiques de management harcelantes ou dégradantes
  - Contexte général d'insécurité sur l'emploi, de gestion brutale des coûts de main d'œuvre
- ... dont l'écho dans le public montre qu'il s'agit d'une préoccupation réelle et grave.

# 1 – Les tensions (2)

- Enquêtes sur les CT et la QVT  
(contraintes déclarées par les salariés)
  - Des pénibilités physiques qui persistent et gagnent le tertiaire (postures, port de charges, exposition à des polluants...)
  - Progression des facteurs de pénibilité mentale et psychique : interruptions fréquentes de tâches, contraintes temporelles...

# 1 – Les tensions (3)

- Autonomie et contrainte
  - Le travail est de plus en plus exigeant, sollicitant
  - Exemple : montée et cumul des contraintes de rythme (Cartron et Gollac, 2003)



# 1 – Les tensions (4)

## ● Montée et cumul des contraintes de rythme

*Votre rythme de travail vous est-il imposé par... (plusieurs réponses possibles)*

	1984	1991	1998
Le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce ?	3 %	4 %	6 %
La cadence automatique d'une machine ?	4 %	6 %	7 %
D'autres contraintes techniques (contrainte événementielle) ?	7 %	11 %	16 %
La dépendance immédiate vis-à-vis d'un ou plusieurs collègues ?	11 %	23 %	27 %
Des normes de production ou des délais à respecter en une heure ou plus ?	5 %	16 %	23 %
Des normes de production ou des délais à respecter en une journée ou plus ?	19 %	38 %	43 %
Une demande extérieure (clients, public) obligeant à une réponse immédiate ?	28 %	46 %	54 %
Une demande extérieure (clients, public) n'obligeant pas à une réponse immédiate ?	39 %	57 %	65 %
Les contrôles ou surveillance permanents (ou au moins quotidiens) exercés par la hiérarchie ?	17 %	23 %	29 %

Source : Enquêtes Conditions de travail, 1984, 1991, 1998, in Cartron et Gollac (2003).

# 1 – Les tensions (5)

- Typologie des risques psychosociaux :
  - Stress (accord 2004 partenaires sociaux européens)
  - Violences
  - Harcèlements
  - Conduites addictives
  - Souffrance au travail

## 2 – Les déterminants des risques psychosociaux (1)

### Exigence accrue des organisations productives

- Économie de variété et logiques servicielles
- Gestion centrée sur les résultats
- Attente d'un engagement fort du salarié
- Intensification du travail, densification de la tâche
- Les DRH et leurs outils

## 2 – Les déterminants des risques psychosociaux (2)

### Attitude des travailleurs :

- Tolérance à la frustration et à la douleur
- Acceptation du risque
- Place et fonction du travail dans la vie
- Besoin de reconnaissance
- Individualisme

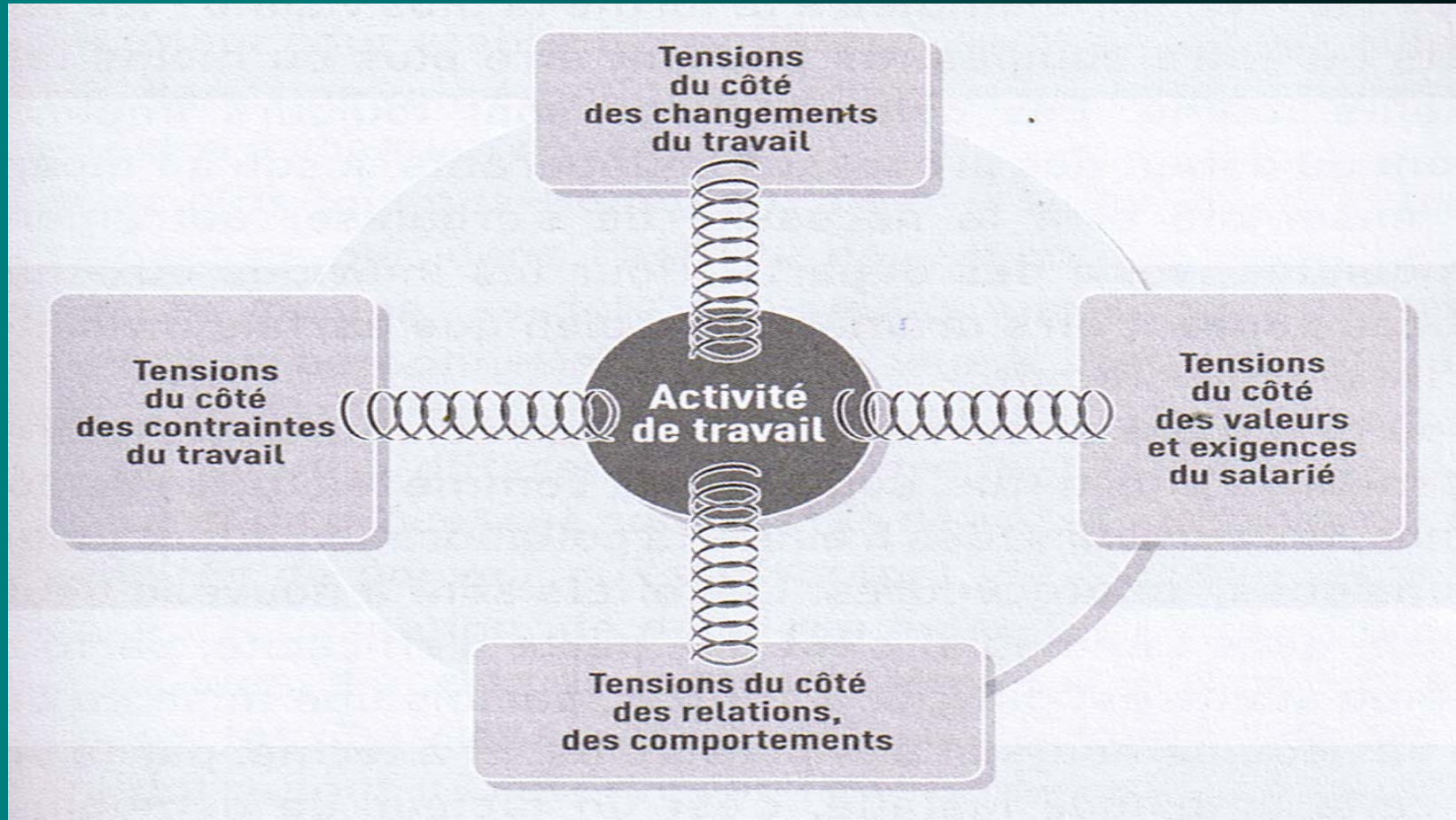
## 2 – Les déterminants des risques psychosociaux (3)

A partir d'une revue de ces questions et des modèles théoriques disponibles, l'ANACT propose :

- une synthèse et un cadre de diagnostic pour la prévention « du stress et des risques psychosociaux »,
- Une démarche structurée et participative, conforme à sa vocation de promotion du dialogue social au sein des entreprises.



## 2 – Les déterminants des risques psychosociaux (4)



Benjamin SAHLER et coll. *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*, éditions de l'ANACT, 2007

## 3 – Le bien-être au travail

- Distinguer santé, qualité de vie, bien-être subjectif (Diener, Rolland)
- Distinguer bien être général et bien être au travail
  - Le bien-être du travailleur dépend surtout des facteurs qui interviennent directement sur la réalisation de sa tâche.

# 3 – Le bien-être au travail (2)

- Le travail est une activité en équilibre instable entre deux pôles
- La conscience professionnelle et l'implication dans la tâche sont largement majoritaires
- La légitimité de la contrainte
- Le professionnalisme implique un jugement sur la pertinence du prescrit



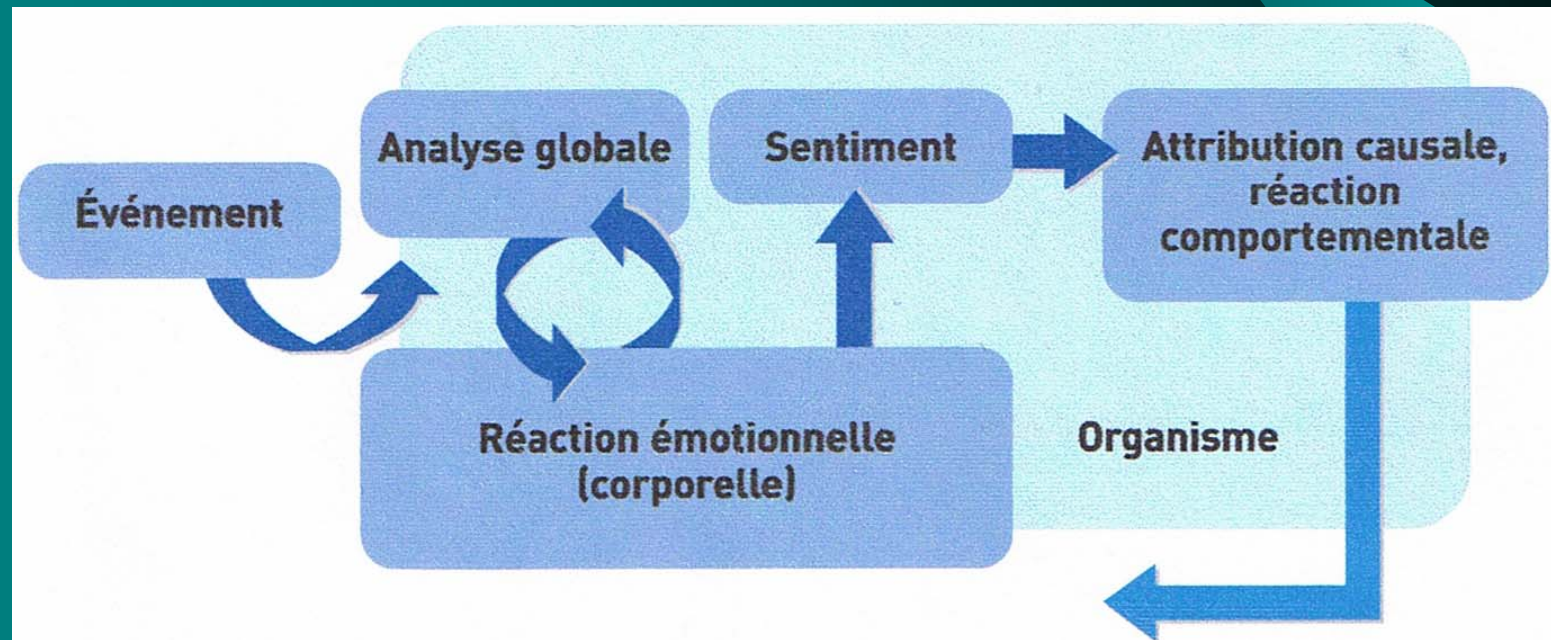
# 3 – Le bien-être au travail (3)

- La première reconnaissance : savoir qu'on est quitte de son travail
- L'évaluation :
  - Jugement d'utilité, jugement de beauté
  - L'entretien annuel d'évaluation : parle-t-on vraiment du travail ?

# 3 - Le bien-être au travail (4)

## Le modèle de Damasio

Le bien-être subjectif est ancré sur le traitement des émotions.



# 3 - Le bien-être au travail (5)

- Les émotions au travail sont évaluées en fonction d'une représentation idéale du métier : notion de cohérence de rôle (Antonovsky, 1974, cité par Robert, 2007)

## 4 - Conclusions et perspectives

- Compatible avec la grille d'analyse de l'ANACT, la recherche du bien-être au travail conduit à en hiérarchiser les dimensions en privilégiant les conditions **du** travail :
  - facteurs qui influent directement sur l'**efficience** du travail,
  - Mais aussi **condition faite au travail**, au sens de la place qui lui est donnée dans les prises de décision des managers.

## 4 - Conclusions et perspectives (2)

2 pistes pour la psychologie du travail :

- Une meilleure connaissance du travail dans son concret reste à développer au sein des services de ressources humaines.
- L'étude des émotions vécues au travail peut constituer une clé pertinente pour repérer et favoriser les conditions essentielles du « bien-être à son travail »