

UNE EVALUATION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Les salariés d'un CHRS (Centre d'hébergement et de réinsertion sociale)

Amandine Brizard
Master PDES, Université de Nantes

Emmanuelle Paradis
Chef de projet Prévention et Santé au travail
CIDES

Le marché du travail est aujourd'hui marqué par un ébranlement qui affecte les conditions d'exercice de l'activité salariale. En effet, le rapport des hommes au travail ne cesse d'évoluer et les formes d'organisations connaissent de profondes mutations. Ainsi, des sujets tels que la santé au travail, stress au travail, risques professionnels, risques psychosociaux, deviennent des thèmes récurrents. Ils sont considérés sur le plan international, européen et national comme une préoccupation à la fois des employeurs et des salariés.

Une grande majorité des entreprises, y compris celles de l'économie sociale, se trouve confrontée aux enjeux de la santé au travail. Ceux-ci peuvent être d'ordre humain (intégrité physique et mentale des salariés, épanouissement, dialogue social...), liés à l'organisation du travail (coopération dans le travail, absentéisme, turn-over, conflits...) ou encore d'ordre économique (coûts induits, qualité des réalisations...).

L'étude « Les risques psychosociaux au travail au sein d'un CHRS » fait suite à une première étude documentaire sur « La santé au travail dans l'économie sociale » réalisée en 2008¹, dans le cadre d'un partenariat entre L'USGERES² et Chorum via son pôle de recherche et d'action, CIDES³. Cette étude a montré que l'économie sociale était bien concernée par les questions des risques professionnels et de santé au travail. Elle met en évidence certaines caractéristiques structurantes de l'économie sociale, notamment la présence de facteurs de risques psychosociaux tels que le contact avec le public qui implique parfois des tensions, des agressions verbales ou physiques, les insuffisances d'effectifs, de moyens matériels, de formation, de perspectives... L'étude montre également l'existence de facteurs atténuant ces risques tels que les collectifs de travail ou l'association des salariés aux projets de la structure.

Dans un but de développement de la connaissance sur le rapport au travail des salariés dans l'économie sociale, plusieurs associations et mutuelles adhérentes en prévoyance collective à Chorum ont été sollicitées par CIDES pour la réalisation d'une étude portant sur « les déterminants de la santé au travail des salariés dans l'économie sociale ».

L'association Arc-en-Ciel⁴ a choisi d'accueillir une étude de ce type, au premier semestre 2010, pour une enquête auprès des salariés. Le but d'une intervention sociologique, pour l'association, était notamment de mieux connaître les déterminants de la santé au travail en établissant un état des lieux.

La méthodologie utilisée pour l'étude est présentée à la fin de cette note de synthèse.

1 Etude documentaire sur la santé au travail dans l'économie sociale, Emmanuelle Paradis, CIDES, Chorum, décembre 2008.

2 Union de Syndicats et Groupements d'Employeurs Représentatifs dans l'Economie Sociale.

3 Chorum Initiatives pour le Développement de l'Economie Sociale : <http://cides.chorum.fr>.

4 Fondée en 1975, l'association Arc-en-Ciel, base à Nantes, a pour objectif d'héberger des femmes en difficulté, de leur proposer un accompagnement en vue de résoudre leurs problèmes (relogement, réintégration sociale...). Arc-en-Ciel vise à favoriser l'accès à l'autonomie, l'intégration sociale et professionnelle et le mieux-être personnel et familial de ses résidentes. Arc-en-Ciel est membre de la Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale (FNARS).

Les résultats de l'enquête

L'étude effectuée au sein de l'association s'est attachée à interroger de façon concrète les six grands axes de risques psychosociaux, à travers une grille d'entretien qui reprend l'ensemble des indicateurs mentionnés par le collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail.

Les résultats de l'étude montrent qu'il existe des facteurs pour lesquels il est essentiel d'accorder une attention particulière puisqu'ils sont par nature liés à l'activité. Parallèlement, il existe aussi des pratiques qui contribuent à atténuer l'impact de ces facteurs et qui doivent être pérennisées.

1. Exigences du travail

Lorsque la charge de travail, les contraintes de temps et de moyens sont fortes, et sont combinées avec une faible marge de manœuvre et d'autonomie, elles contribuent à placer l'individu dans une situation de tension qui constitue, de fait, un facteur de risque.

Dans l'activité d'Arc-en-Ciel, les points les plus importants à souligner, en termes d'exigences du travail, sont la quantité et la complexité du travail, et les horaires de travail (week-end, nuit...).

Les réponses des salariés montrent que les horaires mis en place permettent une rotation sur les week-ends et les nuits, des pauses-déjeuner de plus de 30 minutes, deux jours de repos consécutifs.

Les salariés estiment pour la plupart avoir assez de temps pour effectuer leur travail, mais considèrent que celui-ci est soutenu, demande une concentration intense, de la rigueur, impose de penser à plusieurs choses à la fois, tout en étant fréquemment interrompus.

Les salariés ne considèrent pas cela comme négatif, cependant ces éléments devront être suivis de façon attentive, car ils peuvent entraîner des situations de tension, de fatigue.

2. Autonomie et marges de manœuvre

Pour mieux comprendre les risques liés à ce facteur, l'autonomie et les marges de manœuvre doivent être corrélées avec les exigences au travail. Lorsque la charge de travail, les contraintes de temps, de moyens sont fortes, combinées avec une faible marge de manœuvre et d'autonomie, l'individu se trouve dans une situation de tension qui constitue un facteur de risque.

A l'inverse, lorsque le salarié doit faire face à une situation où les exigences sont fortes, et qu'il dispose en contrepartie d'autonomie et de marges de manœuvre suffisantes, l'individu se trouve dans une situation de « développement ».

Les salariés d'Arc-en-Ciel se sentent à la fois assez libres et assez encadrés, ils ont le sentiment d'apprendre des choses dans le cadre de leur travail.

Les deux tiers des salariés sont amenés à prendre des décisions seuls, presque tous disent pouvoir influencer sur le déroulement de leur travail, différer certaines tâches. Si certains salariés déclarent avoir des tâches répétitives, ils constatent pour la plupart que leur travail est varié et demande un assez haut niveau de compétence. La créativité, la découverte de nouvelles choses, la possibilité de déployer de nouvelles compétences professionnelles sont des aspects positifs.

Un important projet de restructuration, en lien avec des changements de locaux, est porté par l'association, pour 2014. Les salariés sont consultés et associés aux réflexions sur les réorganisations liées à ce projet.

3. Exigences émotionnelles

Ici, le facteur de risque réside dans l'interaction avec les usagers. Ces exigences sont fortes, du fait des contacts avec les usagers, mais les réponses des salariés n'ont pas fait état de tensions négatives ou de conflits.

Les salariés sont en contact avec les enfants ou les résidentes, et vivent des relations avec des personnes en situation de grande détresse émotionnelle, morale, physique, matérielle et financière. Ils ont de temps en temps des problèmes avec les résidentes, il leur arrive de devoir les calmer, voire d'avoir peur.

4. Rapports sociaux, relations au travail

En matière de rapports sociaux et de relations de travail, le manque de soutien de la part des collègues et de la hiérarchie renforce les situations de tension au travail. La violence au travail, caractérisée par des mises en situation d'agression, d'isolement, de mépris, le manque de reconnaissance et de sentiment d'utilité du travail sont également des facteurs de risques psychosociaux.

A Arc-en-Ciel, le soutien tant émotionnel que professionnel est pris en compte par les salariés comme par la direction. Les salariés estiment que leur encadrement direct prête attention à ce qu'ils disent, ressentent un réel soutien de la hiérarchie. Ils sont également satisfaits des relations avec leurs collègues, de leur intérêt pour le travail d'autrui, du soutien professionnel apporté quand c'est nécessaire.

La communication interne, sur l'organisation et son fonctionnement, ou entre encadrement et salariés, est très bonne. L'ambiance de travail est agréable.

La majorité des salariés pense que son travail est utile aux autres, est reconnu. Un quart des répondants pense cependant que son travail n'est pas reconnu à sa juste valeur.

5. Conflits de valeurs

Ce facteur apparaît lorsque ce qui est demandé à l'individu vient en opposition avec ses normes professionnelles, sociales ou subjectives, compte tenu de la nature du travail à réaliser, du temps de réalisation, des moyens dont le salarié dispose.

La grande majorité des salariés estime que l'association leur donne des moyens suffisants pour réaliser un travail de qualité. Il existe peu de « souffrance éthique », malgré le contact avec une population en grande difficulté, qui peut parfois entraîner des situations dites de « qualité empêchée », où le résultat de son travail ne correspond pas aux objectifs personnels que l'on se fixe.

6. Insécurité d'emploi

Ce facteur comprend le fait pour un salarié d'être en situation précaire (CDD, temps partiel). La précarité économique de la structure, liée aux modes de financement, peut également constituer un facteur d'insécurité pour les salariés.

Les trois quarts des salariés n'ont pas peur de l'avenir, se sentent en sécurité de ce point de vue. Cette question se pose de façon importante dans le cadre du projet de restructuration prévu pour 2014. Plus des deux tiers des salariés ont le sentiment de devoir évoluer dans les prochaines années, du fait du projet de restructuration ou non. En effet, les deux tiers ne se voient pas exercer le même métier jusqu'à l'âge de la retraite.

7. Conditions de travail : postures, charge physique, bruit, environnement

Pour près d'un tiers des salariés, ces conditions sont insatisfaisantes : ils doivent être debout, déplacer des charges (aide aux déménagements), faire de longs et fréquents déplacements. Près de la moitié d'entre eux considère que le bruit peut être gênant dans l'exercice de leurs missions, notamment du fait de la disposition actuelle des locaux.

Cependant, globalement, l'étude conclut que l'environnement physique du travail n'est pas ou peu défavorable.

En conclusion

Les questions de santé physique et mentale de ses salariés constituent un enjeu prioritaire dans le travail de management et de gestion des ressources humaines à effectuer au quotidien auprès des salariés. A cet effet, l'intervention au sein de l'association Arc-en-Ciel, ainsi que l'analyse des résultats soulignent le contexte favorable au sein duquel les salariés évoluent, notamment du fait du mode de fonctionnement.

Des facteurs de risques sont potentiellement présents du fait de l'activité, citons notamment :

- Les exigences du travail, qui comprend une part de pénibilité du fait des horaires, de l'intensité du travail, du fait de l'activité même de l'association. Ces exigences, en termes de facteurs de risques psychosociaux, sont compensées par une organisation du travail qui fait une grande part à l'autonomie.
- Les exigences émotionnelles (contact avec un public en situation de détresse, et ayant des histoires de vie difficiles, y compris pour les enfants accueillis).
- L'insécurité socio-économique sera également un facteur de risque à prendre en compte, dans un contexte de crise économique, mais aussi de restructuration importante pour l'association.

Enfin, il est à noter que certains salariés marquent une insatisfaction plus forte que les autres, ont le sentiment d'une augmentation de la pénibilité avec les années et d'un manque de reconnaissance.

Cette étude a souligné des facteurs de risques inhérents à l'activité, qui ne conduisent pas aujourd'hui à une mise en danger de la santé des salariés, du fait d'une organisation du travail qui prend en compte ces éléments et est, de fait, protectrice pour les salariés.

Cependant, plusieurs points devront faire l'objet de vigilance dans la période à venir :

1. De façon générale :
 - La charge de travail.
 - Les relations aux usagers.
 - Le dialogue au sein de l'association.
 - la question des moyens est un facteur de risques psychosociaux dont l'impact peut être compensé par d'autres, notamment par une réflexion sur l'autonomie et les marges de manœuvre des salariés.
2. En vue de la restructuration programmée :
 - Une attention à faire évoluer les postes de travail en gardant un dialogue avec les salariés concernés (ex. : halte-garderie, femmes de ménage...).
 - Une attention aux inquiétudes des salariés dont le poste est supprimé.

Sur tous les facteurs de risques analysés dans le cadre de cette étude, l'enjeu sera pour Arc-en-Ciel, dans un contexte de forte évolution, de garder une attention soutenue, afin de mettre en place des modes d'organisation du travail et des politiques RH protecteurs pour les salariés.

Méthodologie déployée

Le déroulement de l'enquête s'est effectué en plusieurs étapes :

- Recueil d'informations sur l'organisation de la structure, son fonctionnement.
- Passation d'un questionnaire auprès de 19 salariés volontaires.
- Réalisation de 3 entretiens, un par service (une lingère, une conseillère en économie sociale et familiale du service ALI, une éducatrice de jeunes enfants du SEP).
- Observation directe, non participative, dans les différents services de l'association, et lors de la grande réunion mensuelle des services.
- Rédaction du rapport.

La réalisation de l'étude s'est appuyée sur plusieurs techniques d'enquête :

- Analyse de questionnaires.
- Observations.
- Entretiens « semi directifs⁵ ».
- Recherche documentaire sur les risques psychosociaux et la santé au travail (avec un appui théorique sur des ouvrages sociologiques, de la littérature sur le sujet ainsi que divers modèles théoriques, Karasek, Dejours...).

Afin de mieux comprendre ce que peuvent représenter les risques psychosociaux, voici une définition qui permet de mieux cerner ce que l'on entend à travers cette notion.

Les risques psychosociaux⁶ sont souvent résumés par simplicité sous le terme de « stress », qui n'est en fait qu'une manifestation de ce risque. Ils recouvrent en réalité des risques professionnels d'origine et de natures variées, qui mettent en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des salariés et ont, par conséquent, un impact sur le bon fonctionnement des entreprises. On les appelle « psychosociaux » car ils sont à l'interface :

- De l'individu (le « psycho »).
- De sa situation de travail, au contact avec son environnement (encadrement, collègues, clients, mais aussi modalités d'organisation, projets...), c'est-à-dire le « social ».

Les facteurs de risques psychosociaux ont été étudiés dans le cadre de nombreuses études, en France (notamment sous l'égide du Ministère du Travail), en Europe et aux Etats-Unis. Les liens entre ces facteurs de risques généraux et l'apparition de maladies liées au stress (manifestations dépressives, maladies cardiovasculaires, TMS...) sont statistiquement démontrés.

5 Les entretiens « semi directifs » réalisés dans le cadre de l'étude au sein de la mutuelle de services s'appuient sur une grille qui reprend l'ensemble des *indicateurs provisoires des facteurs de risques psychosociaux au travail*. Les indicateurs en question ont été proposés à la demande du ministre en charge du travail, par un collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail. Ce collège comprend des économistes, des ergonomes, des épidémiologistes, un chercheur en gestion, des chercheurs en médecine du travail, des psychologues et des psychiatres, des sociologues et des statisticiens.

6 Source : Définition du Ministère du Travail et des Relations Sociales.