

UNE EVALUATION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Les salariés d'une mutuelle d'assistance

Younès Benhjab
Chargé de projets 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 « Une évaluation des risques psychosociaux au sein d'une mutuelle de services » 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 ».

Ressources mutuelles assistance⁴ a choisi d'accueillir une étude de ce type, au premier semestre 2010, pour une enquête auprès des salariés. L'intervention au sein de RMA s'inscrit également dans une démarche globale de la mutuelle, dont témoigne notamment la candidature de RMA dans le cadre des prix territoriaux « Agir pour la prévention des risques professionnels dans l'économie sociale » mis en place par CIDES en 2010.

Le but d'une intervention sociologique, pour la mutuelle de services, 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 « Ressources mutuelles assistance », l'entreprise au sein de laquelle s'est déroulée l'étude est une mutuelle de services, dédiée aux services d'aide à la personne, elle est l'assistance mutualiste de 21 mutuelles santé, elle couvre 3,5 millions des adhérents à ces mutuelles. Elle bénéficie d'un agrément ministériel, et est régie par le code de la mutualité.

Les résultats de l'enquête

L'étude effectuée au sein de la mutuelle de services s'est attachée à interroger de façon concrète les six grands axes de risques psychosociaux et ce, 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 la nature de l'activité. Parallèlement, il existe aussi des facteurs qui contribuent à atténuer l'impact de ces facteurs et qui doivent être pérennisés.

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.

Au sein de Ressources Mutuelles Assistance, les résultats de l'étude montrent que la charge de travail est importante. Cependant, au moment où l'étude a été réalisée, il a été constaté qu'elle ne mettait pas en jeu la santé des salariés.

Compte tenu des services proposés par la mutuelle à ses adhérents, les salariés estiment que la quantité de travail qu'ils doivent réaliser est globalement correcte. Ils sont d'ailleurs conscients que le travail qui leur est demandé est plus d'ordre qualitatif que quantitatif.

La pression temporelle quant à elle est gérée différemment par les salariés interrogés et ce, selon le niveau hiérarchique qu'ils occupent. L'étude a montré que la fonction occupée jouait un rôle clé dans la gestion du temps de travail. D'ailleurs, on remarque que plus le poste occupé au sein de la structure est élevé et plus l'emprise du salarié sur sa gestion du temps et des priorités est grande, et inversement.

L'analyse des réponses des salariés a montré que l'indicateur de pression temporelle est globalement bien maîtrisé par les salariés.

Cependant, certains éléments (quantité d'appels entrants, temps passé avec l'adhérent...) contribuent à augmenter cette pression. La direction, ainsi que l'encadrement de proximité, dans leur mode de gestion au quotidien, semblent prendre en considération ces différents éléments et prennent des mesures pour y faire face, ces mesures peuvent se traduire par un renforcement des effectifs, une gestion des plannings des salariés en adéquation avec les besoins liés à l'activité...

Les interrogés ont également déclaré qu'ils devaient penser à plusieurs choses à la fois dans le cadre de leur travail. 80% d'entre eux déclarent devoir effectuer les tâches qui leurs sont demandées tout en pensant à d'autres. Cette complexité au travail participe à valoriser le travail des postes les plus spécialisés, à savoir ceux occupés par les chargés d'appels (volonté de diversifier les tâches).

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 résultats de l'étude montrent que 2/3 des interrogés développent leurs compétences au sein de l'entreprise. Parmi ces derniers, une grande partie affirme apprendre quotidiennement soit en pratiquant sur le terrain, soit en réactualisant des compétences acquises lors d'expériences professionnelles antérieures.

Ainsi, parmi les chargés d'appels, deux catégories de salariés se sont distinguées au sujet des apprentissages. La première catégorie de salariés concerne les personnes qui n'ont jamais travaillé dans une « plateforme » téléphonique. Ces derniers déclarent qu'en intégrant la mutuelle de services, ils ont pu s'accoutumer au couplage téléphonie-informatique.

La seconde catégorie, qui avait l'expérience d'autres plates-formes avant d'intégrer RMA, évoque davantage les interactions téléphoniques comme étant riches en enseignements, tant celles-ci permettent d'assimiler de nouveaux termes, de connaître le vocabulaire lié aux maladies ainsi que les effets de ces maladies.

En matière de prévisibilité du travail, la direction, l'encadrement intermédiaire et les salariés sont attentifs à la question de la monotonie du travail, ils sont conscients que répondre uniquement au téléphone peut conduire à trouver un caractère monotone au travail.

Cependant, les deux parties semblent dans une relation d'échange réciproque, tant les employés assurent réaliser d'autres tâches telles que les bases de connaissances et le volet téléassistance. De son côté, la direction s'efforce régulièrement de trouver de nouvelles idées afin de diversifier les tâches des salariés sans pour autant délaisser le cœur de métier « l'assistance téléphonique ».

3. Exigences émotionnelles

Ici, le facteur de risque réside dans l'interaction avec les bénéficiaires du travail, notamment lorsque le salarié se trouve confronté à des situations de souffrance ou de maladie.

A titre d'exemple, « lorsqu'une adhérente appelle la mutuelle de services, et qu'elle déclare à la chargée d'appels qu'elle a une fille de 13 ans atteinte d'un cancer et donc sous traitement, que parallèlement la salarié qui répond a aussi une fille du même âge », ce type de d'interaction renvoie la salariée à sa situation personnelle, et peut faire émerger en elle un sentiment d'empathie très fort.

Dès lors, le facteur de risque existe au sein de la structure à travers le contenu des échanges avec les adhérents. Néanmoins, l'organisation adoptée par RMA protège les salariés de ce risque en leur permettant une prise de recul.

Les difficultés, voire les conflits, dans les relations aux adhérents sont liées aux situations difficiles de certains adhérents ainsi qu'à l'agressivité des adhérents mécontents, lorsque le chargé d'appel ne peut répondre positivement à leurs demandes. Les chargés d'assistance doivent alors, mettre du sens à cette agressivité et refuser la confrontation pour échapper aux tensions.

On remarque également à travers les résultats de l'étude, la présence d'une crainte des retombées de la part des chargés d'appels et ce, particulièrement lorsque l'adhérent mécontent contacte la hiérarchie.

D'ailleurs, afin d'atténuer les effets des tensions qui peuvent apparaître dans le cadre de la relation avec l'adhérent, l'entreprise inscrit ses salariés (tous niveaux hiérarchiques) à différentes formations en management, gestion des émotions, techniques d'entretien et gestion positive du stress ou encore affirmation de soi. Le but de ces formations est d'outiller les salariés afin de répondre au mieux aux exigences du travail.

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.

La série d'indicateurs pour cet axe a pu montrer la situation au sein de la mutuelle de services est très positive. Les salariés de la mutuelle bénéficient d'un fort soutien social de la part de leurs supérieurs hiérarchiques, puisque les chargés d'appels affirment qu'ils peuvent transférer les appels aux responsables hiérarchiques lorsqu'ils rencontrent des situations difficiles auxquelles ils ne peuvent pas faire face.

Par ailleurs, les divers témoignages et les observations effectuées au sein de l'établissement font apparaître que le climat social est favorable tant les relations entre l'ensemble des salariés sont saines et les comportements hostiles (de type harcèlement ou conflits) sont inexistantes.

L'esprit de solidarité, la coopération et les possibilités d'entraide sont très présents, ils représentent une réelle force du collectif. 80 % des interrogés déclarent pouvoir trouver de l'aide auprès de leurs collègues.

En termes de leadership (clarté, pilotage du changement), l'étude révèle une définition claire des objectifs de la part de la direction. Cette dernière souhaite tout de même améliorer l'aspect « communication ». Pour ce faire, elle a intégré de nouvelles formations (dans son plan de formation) à destination des managers de proximité afin de conserver cette dynamique.

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.

A Ressources Mutuelles Assistance, les salariés n'effectuent pas de tâches avec lesquelles ils sont en désaccord, bien au contraire. La mutuelle de services souhaite pérenniser cette dynamique de qualité des prestations des adhérents et les salariés adhèrent au projet de la structure. Afin de s'inscrire pleinement dans les valeurs de l'économie sociale, l'entreprise privilégie la primauté de l'homme sur le capital. Pour ce faire, l'entreprise équipe ses salariés de moyens techniques⁵ et matériels⁶ qui leurs permettent de réaliser leur travail dans les meilleures conditions.

⁵ Casques filaires, sans fil, référentiels, formations, conférences...

⁶ A travers un déménagement vers de nouveaux locaux plus spacieux permettant de répondre à l'évolution croissante de l'entreprise. Aussi, dans le but d'une amélioration des conditions de travail des salariés, la direction a décidé de réduire le nombre de chargés d'appels par bureau.

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.

On peut affirmer pour cet axe que les salariés peuvent être sereins quant à leur avenir professionnel, puisque plusieurs facteurs sont en leur faveur. D'une part, la politique de gestion du personnel est très favorable car en matière de qualité d'emploi, les postes créés sont sous statut CDI et le but de la mutuelle de services consiste à fidéliser ses salariés. D'autre part, le contexte économique de la mutuelle de services est aussi propice, puisque l'entreprise connaît une forte croissance depuis sa création en 2003.

Cependant, la quasi-totalité des salariés interrogés affirme ne pas pouvoir occuper le même poste jusqu'à l'âge de la retraite et ce, pour des raisons inhérentes au métier. De plus, les postes de travail sont majoritairement occupés par des jeunes femmes ce qui donne une importance à la variable de l'âge.

Le fait que les salariés souhaitent évoluer professionnellement, et ne peuvent pas tous l'envisager au sein de RMA, est un facteur d'instabilité potentielle, et dont l'entreprise devra tenir compte dans quelques années dans sa politique de ressources humaines.

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 la mutuelle ainsi que l'analyse des résultats soulignent le contexte favorable au sein duquel les salariés évoluent. Les observations et les entretiens menés sur le terrain ont constitué une réelle occasion de recenser les nombreuses actions entreprises qui de fait, permettent de pérenniser le bon fonctionnement de l'entreprise tout en se montrant soucieuse de la santé de ses salariés.

La direction de l'établissement est consciente des situations difficiles auxquelles les salariés peuvent être confrontés dans l'exercice de leur profession, cependant, ces facteurs de risques sont inhérents à l'activité de la plate-forme téléphonique. Néanmoins, l'objectif avoué de la structure est d'aider son personnel à dépasser ces risques. Pour ce faire, le soutien organisationnel⁷ est mis au cœur de son activité puisqu'il constitue une véritable aide au travail notamment dans la prévention du stress.

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

- Les exigences émotionnelles (contact avec la souffrance, situations conflictuelles lorsque RMA ne peut pas répondre positivement aux attentes des appelants).
- L'implication durable dans le travail (volonté d'évolution professionnelle de la part des salariés).

Sur tous les facteurs de risques analysés dans le cadre de cette étude, l'enjeu sera pour RMA, 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.

⁷ Le soutien organisationnel est une pratique qui consiste en l'écoute d'un chef de service, appelés responsables de groupes dans l'entreprise, ou encore l'intervention d'experts extérieurs, aide ou réseau...).

Méthodologie déployée

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

- Recueil d'informations sur l'organisation de la structure, son fonctionnement.
- Mobilisation d'acteurs (prise de contact avec le personnel, explication de la démarche, formalisation des participations des salariés volontaires...).
- Accord avec la direction sur les modalités pratiques (durée et lieu de déroulement des entretiens).
- Réalisation des entretiens.
- Analyse d'entretiens.
- Rédaction du rapport.

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

- Observations.
- Entretiens⁸ « semi directifs⁹ ».
- 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 psychosociaux*¹⁰ 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.

8 Compte tenu de l'effectif de la structure lors de la réalisation de l'étude, il a été décidé de porter le nombre de participants à 15 personnes afin que celle-ci soit représentative.

9 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.

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