

2.2

FACTEURS DE RISQUES

COMPRENDRE ET ANALYSER LES CAUSES DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX LIÉS AU TRAVAIL PAR LE MODELE «TENSIONS-REGULATION»

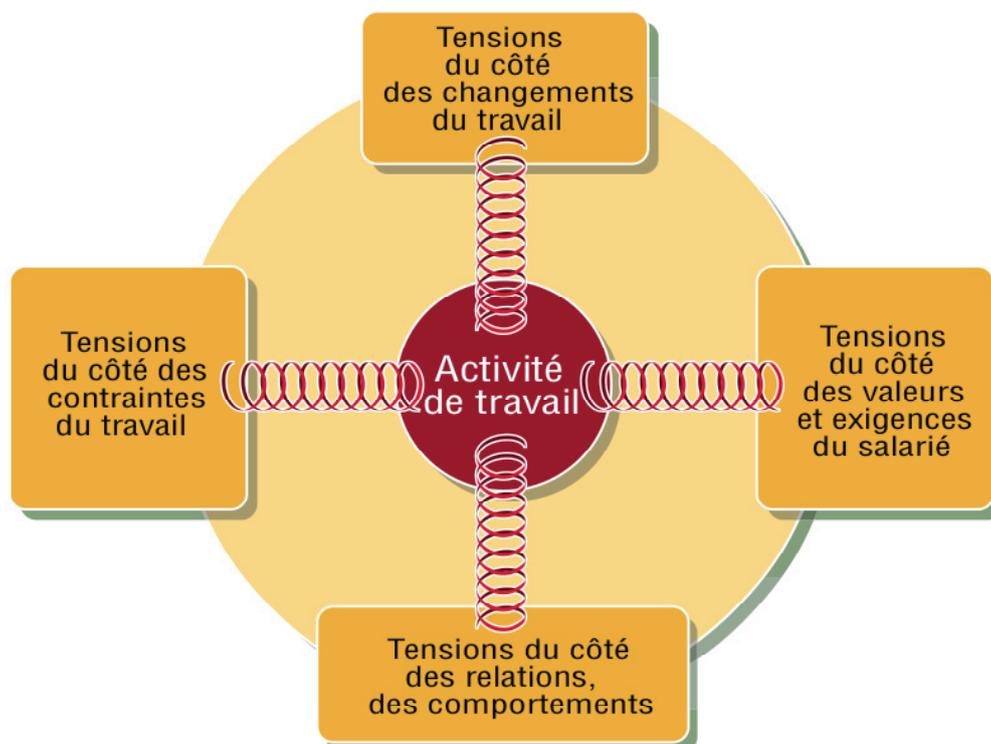
Les risques psychosociaux ne sont pas un phénomène de mode, ni le produit de problèmes individuels et personnels : ils correspondent à une évolution durable du travail et de son contexte.

En effet, le travail est une source permanente de « tensions » entre les attentes des salariés et les objectifs de l'entreprise ; cela fait partie de la vie de l'entreprise et, le plus souvent, des compromis acceptables sont trouvés. Dans ce cas, il n'y a pas d'effets délétères sur la santé.

Quand les risques psychosociaux apparaissent, ils doivent être analysés comme le résultat de tensions excessives entre les contraintes du travail d'un côté et les valeurs et exigences des salariés de l'autre. Ces tensions sont aggravées par l'absence de régulation du côté de l'organisation du travail et des relations sociales. La souffrance individuelle révèle souvent des situations collectives de travail problématiques qui méritent d'être traitées en tant que telles.

En fonction de la variété des situations et des dominantes du malaise évoqué (situation plutôt de surcharge de travail, ou plutôt de changements provoquant des pertes de repères, ou encore de forte présence de conflits relationnels...), apparaissent :

4 grandes familles de tensions



©ANACT

ZOOM SUR :

Les 4 familles de tensions liées :

- aux contraintes du travail : entre les objectifs de travail et les moyens mis à disposition, entre le niveau de prescription et les marges de manoeuvre possibles, entre les efforts exigés et les possibilités de récupération, ...,
- aux valeurs et exigences du salarié : entre les contraintes professionnelles et la vie hors travail, entre les attentes individuelles de parcours professionnel et les exigences de l'entreprise à court terme,
- à la conduite des changements des contextes de travail : nouveau système d'information, réorganisation d'atelier, fusion entre établissements, ...,
- aux relations entre les groupes et les individus.

EN FONCTION DES CONTEXTES, SEULES CERTAINES TENSIONS APPARAÎTRONT OU, AU CONTRAIRE, DEVRONT ÊTRE APPRÉHENDÉES DE MANIÈRE GLOBALE.

EXEMPLES :

- Des perturbations liées à des changements récurrents d'organisation : les collectifs de travail sont bouleversés et la construction de perspectives professionnelles est empêchée.
- Une surcharge de travail devenue permanente, où l'entraide n'est plus possible : les salariés perdent alors le sens de leur travail et les raisons de leur implication. Cela se traduit par des conflits plus fréquents entre collègues.
- Une mauvaise répartition de la charge de travail dégrade les relations : cette situation ne peut plus être régulée par la hiérarchie, en raison d'une nouvelle organisation qui éloigne du terrain l'encadrement de proximité (charge administrative, reporting, ...).

Travailler sur les facteurs de régulation (rôle du management, lieux d'échanges, moyens de coopération...) permet à l'organisation de fonctionner avec un engagement des salariés.

Cette approche fait émerger les problèmes majeurs de tensions excessives en lien avec des cas concrets de travail. Elle aide à passer d'une compréhension des situations trop souvent focalisées sur les individus à une approche des causes plus profondes dans l'organisation.

Les actions de prévention portent alors sur la réduction des tensions et sur le développement des régulations collectives.

Concrètement, dans le cas de surcharge de travail, on recherche une meilleure adéquation entre les moyens et les objectifs pour réduire la sollicitation physique, cognitive et psychologique. On cherche aussi à développer des moyens humains, techniques ou organisationnels pour réguler au mieux l'activité et les objectifs : amélioration des compétences et de la formation, meilleures possibilités de coopérer, de reconnaître le travail, d'avoir l'appui du management, de donner du sens...