



Risques psychosociaux et petites structures

Outil "Faire le point"

Secteur sanitaire et social

Synthèse et pistes d'action

Sommaire

1. Impact des risques psychosociaux sur la structure et les salariés
2. Intensité et temps de travail
3. Exigences émotionnelles
4. Autonomie
5. Rapports sociaux au travail
6. Sens du travail
7. Insécurité de la situation de travail
8. Contexte de prévention dans la structure

I. Impact des risques psychosociaux sur la structure et les salariés

Certaines difficultés rencontrées dans la structure peuvent être la conséquence de risques psychosociaux. Par exemple, un niveau d'absentéisme élevé, des départs volontaires de salariés, des plaintes concernant la qualité du service, sont des effets négatifs fréquemment rencontrés dans les structures exposées à des risques psychosociaux. Ces conséquences représentent un coût économique important pour la structure notamment en termes de journées de travail perdues et de temps consacré au recrutement et à l'intégration de nouveaux salariés. Elles peuvent également affecter les collectifs de travail (désorganisation de l'activité, ambiance dégradée, conflits).

Des conditions de travail dégradées peuvent également impacter la santé des salariés. Le cas échéant, le médecin du travail peut vous avoir signalé des problèmes de santé (troubles musculosquelettiques, stress ...) qu'il met en lien avec le travail.

En analysant les facteurs de risques psychosociaux présentés dans cette synthèse, vous pourrez trouver des pistes d'action permettant d'améliorer la situation de votre structure et la santé des salariés.

Pour vous aider dans le suivi des indicateurs de RPS :

[Comment détecter les risques psychosociaux dans les entreprises ? ED 6086](#)

II. Intensité et temps de travail

L'intensité, la complexité et certaines composantes de l'organisation du travail sont des facteurs de risques importants. Ils se manifestent notamment par :

- Une quantité de travail trop importante
- Des délais non réalistes,
- Des interruptions fréquentes,
- Des horaires excessifs

Soyez vigilants sur les points suivants :

➤ Excès de travail

Un excès de travail hebdomadaire peut avoir des effets négatifs sur la santé (augmentation des risques cardiovasculaires, des troubles du sommeil, troubles hormonaux, augmentation du risque d'accidents). De plus, il peut inciter à la consommation de médicaments psycho-actifs (anti déprimeurs, anxiolytiques, alcool...).

➤ Difficulté à concilier vie professionnelle/vie privée

Les difficultés de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle ont des répercussions sur la santé mentale des salariés. L'organisation de la structure doit rendre possible la vie sociale et familiale des salariés : une information précise sur les horaires de travail, l'anticipation de leur modification par la structure, le respect de la planification des congés, sont autant de points qui y contribuent.

De même l'examen à la demande d'un(e) salarié(e) de possibilités d'aménagement pour des motifs personnels (liés à la santé, l'éducation des enfants...) participe à la qualité des relations de travail

L'organisation doit permettre à chacun dans la structure de pouvoir « déconnecter » du travail, le soir, le week-end et pendant les congés. L'utilisation des technologies nomades (téléphone et ordinateur portables) doit être encadrée pour préserver la vie hors travail.

❖ Pistes d'action

- Planifier le travail suffisamment à l'avance
- Laisser des marges de manœuvre aux salariés dans la manière d'atteindre leurs objectifs (choix des façons de faire, des outils, de l'ordre des tâches par exemple)
- Dialoguer avec les salariés sur les objectifs et estimer régulièrement si les moyens pour les atteindre sont suffisants
- En cas d'augmentation de la charge de travail :
 - déterminer si elle est ponctuelle ou récurrente
 - s'assurer que chaque salarié a une vision claire des priorités
 - s'assurer que les salariés ont les moyens de traiter la surcharge
 - répartir la charge dans le temps ou entre les salariés
 - anticiper les pics d'activité et adapter les ressources
- Prendre en compte dans l'organisation du travail la possibilité d'aléas (panne de matériel, arrêt maladie, alerte sanitaire...).
- Adapter les horaires de travail au mieux, pour les rendre compatibles avec la vie familiale et sociale (par exemple lorsque l'on fixe les horaires des réunions)
- Discuter, organiser et encadrer l'utilisation des technologies nomades
- Dans le cas de recours aux heures supplémentaires ou complémentaires :
 - Etablir une programmation et informer les salariés concernés dans un délai compatible avec leurs contraintes personnelles
 - Assurer la transparence du décompte des heures
 - Garantir leur récupération ou leur paiement

III. Exigences émotionnelles

Les relations avec le public revêtent une dimension émotionnelle qui peut affecter les salariés dans certains cas. Il peut s'agir de situations telles que :

- Le contact difficile avec le public (personnes en détresse ou en difficulté, lourdeur de prise en charge...)
- Les violences verbales ou physiques
- Le fait de devoir cacher ses émotions ou d'afficher vis-à-vis du public des émotions non ressenties ou en contradiction avec ce que l'on éprouve (par exemple sourire malgré un sentiment d'énervement).

Près d'un salarié sur 4 en contact avec le public déclare être exposé à un risque d'agression physique.

Soyez vigilants sur les points suivants:

➤ **Risque d'agression**

Les situations de tension avec le public (usagers/familles/clients) peuvent donner lieu à des altercations verbales, des propos désagréables, insultants ou humiliants, voire des violences physiques.

❖ Pistes d'action

- Aménager les espaces d'accueil du public (lieu d'attente confortable, bon éclairage, prévoir pour les salariés une issue de secours différente de l'entrée du public)
- Mettre en place des procédures et des moyens d'alerte et de protection adaptés aux situations de travail et aux locaux : hygiaphones, bouton d'alerte, numéros d'urgence...
- Former les salariés sur la façon de prévenir et de gérer les situations de violences
- Prévoir des moments permettant aux salariés d'évoquer les situations difficiles et la façon dont ils les gèrent afin qu'ils puissent partager leurs manières de faire.
- Donner la possibilité de parler entre collègues après un échange difficile avec un usager/patient/résident.

Dans tous les cas, il est important d'analyser les origines des mécontentements (attente trop longue, mauvaise qualité de service, impossibilité d'apporter une réponse...) pour agir sur les causes :

- L'agressivité d'un usager/patient/résident peut être provoquée par son insatisfaction envers le service qui lui est proposé par la structure. Par exemple, un usager/patient/résident peut être insatisfait par les conditions de délivrance d'un service (temps d'attente trop long, absence d'information ou de réponse sur le traitement d'une demande...).
- La violence peut résulter des modes de fonctionnement inadaptés ou dégradés de la structure. C'est le cas par exemple lorsque les effectifs ne sont pas adaptés au nombre d'usagers/patients/résidents, lorsque la charge de travail importante ou mal répartie conduit à des débordements. Cela peut être également le cas lorsque les salariés sont placés dans une situation où ils ne sont pas en capacité de répondre efficacement à des demandes exigeant un certain niveau d'expertise ou d'information...

Pour en savoir plus :

- La prévention du risque d'agression des salariés en contact avec le public, recommandations de la Carsat Languedoc-Roussillon
<http://www.carsat-lr.fr/static/pages/entreprises/t16.htm>
- Processus de prévention et de gestion des situations de violences en institutions, Unifaf Rhône-Alpes, décembre 2006, (100 pages)
http://www.unifaf.fr/attached_file/componentId/kmelia149/attachmentId/3578/lang/fr/name/gestion%20violence.pdf

IV. Autonomie

Le manque d'autonomie pour les salariés est un facteur de risque pour leur santé (maladie cardiovasculaire, troubles musculo-squelettiques, santé mentale...). Manquer de marge de manœuvre est d'autant plus nocif que la charge de travail est importante. Le manque d'autonomie peut se traduire par :

- de faibles marges de manœuvre dans la manière de faire le travail
- des contraintes de rythme de travail imposé
- la « sous-utilisation » des compétences

L'autonomie ne signifie pas laisser les salariés « se débrouiller » ou leur donner des objectifs flous. Il s'agit de leur permettre d'exercer un certain contrôle sur le travail à réaliser (choix des façons de faire, des outils) et d'utiliser voire de développer leurs compétences.

Soyez vigilants sur les points suivants:

➤ Possibilités de courtes pauses

L'organisation doit permettre aux salariés de s'absenter quelques minutes de leur poste de travail : pauses pour aller aux toilettes, pauses de récupération, moments de convivialité (pauses café).

❖ Pistes d'action

- Impliquer les salariés
 - Les associer chaque fois que possible à l'organisation, la modification des tâches afin de mettre à profit leur expérience et leur savoir faire,
 - Déléguer les responsabilités et les tâches qui peuvent l'être,
 - Présenter aux salariés les objectifs et discuter avec eux de la manière de les atteindre, favoriser la recherche collective des solutions aux problèmes,
 - Rendre possible l'atteinte d'un même objectif par différentes manières de faire (laisser des marges de manœuvre).
 - Permettre les prises d'initiatives de la part des salariés,
 - Encourager les remontées d'informations sur les difficultés rencontrées par les salariés, les échanges de pratiques,
 - Prévoir et aménager un espace de détente et d'échanges à la disposition des salariés.
- Valoriser et développer les compétences des salariés :
 - Mettre en place un plan de formation qui prend en compte les besoins de la structure et les souhaits exprimés par les salariés
 - S'assurer de l'adéquation tâches / compétences,
 - Veiller à la possibilité d'enrichir et de diversifier les postes de travail...

V. Rapports sociaux au travail

La qualité des relations au sein de la structure, entre collègues et entre hiérarchie et salariés est déterminante de par son impact sur la santé physique et mentale.

Elle repose notamment sur :

- La clarté des objectifs : les salariés doivent avoir une vision claire des tâches qu'ils ont à accomplir. Il est important d'éviter les contradictions dans ce qui leur est demandé.
- Le collectif de travail et la solidarité entre collègues : les salariés s'entraident-ils dans le travail ? Le supérieur (le responsable de la structure) est-il disponible pour aider un salarié confronté à une difficulté professionnelle ? Quelle est la qualité de la communication interne ?
- L'expression des salariés : elle doit être encouragée et organisée dans la structure que se soit par le fonctionnement et l'animation des instances représentatives du personnel prévues par le Code du travail ou sous d'autres formes.
- L'absence de violence en interne : Le responsable de la structure doit bannir toute forme de violence et le faire savoir à l'ensemble des salariés. Il ne s'agit pas uniquement des faits les plus graves d'agression physique entre collègues, mais aussi des comportements blessants, isolants, excluants.

La loi du 17 janvier 2002 interdit le harcèlement moral qu'elle définit comme « un ensemble d'agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet de porter atteinte aux droits du salarié et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ».

- La reconnaissance des efforts déployés par les personnes pour réaliser un travail de qualité est très importante. Il s'agit avant tout de l'expression du respect et de l'estime pour le travail accompli, pouvant également se traduire en termes d'évolutions de carrière, de rémunération... Tout ce qui peut favoriser la fierté des salariés pour leur propre travail est à encourager.
- Le rôle de l'encadrement de proximité : il est déterminant non seulement dans l'organisation des tâches, mais également dans l'animation de l'équipe et la résolution des difficultés.

Soyez vigilants sur les points suivants:

➤ **Instauration d'un dialogue social de qualité**

La présence de représentants du personnel et l'instauration d'un dialogue social dans la structure sont des éléments qui influencent les conditions de travail. Les représentants du personnel ont un rôle positif à jouer en faisant connaître au responsable de la structure les difficultés rencontrées par les salariés et les améliorations qui pourraient être faites. L'absence de représentant élu ne dispense pas le responsable de la structure de s'entretenir directement avec les salariés sur les projets qui auront un impact sur leurs conditions de travail (déménagement, réaménagement, évolution des process, acquisition de nouveau matériel, changement d'horaires...)

➤ **Etablissement de règles claires**

Les règles principales de fonctionnement de la structure doivent être connues de tous et appliquées de manière équitable et transparente: que ce soit pour l'attribution des périodes de congés, l'accès à la formation professionnelle, l'attribution des primes...

➤ Surveillance des salariés

La surveillance des salariés dans leur activité (vidéo surveillance, écoute téléphonique, surveillance physique...) n'est pas anodine en termes de conséquences sur leur santé. Etre exposé à un contrôle permanent est une contrainte psychologique forte, c'est pourquoi il faut réserver ces pratiques aux situations où elles sont indispensables (pour assurer la sécurité des salariés par exemple),

La mise en place de dispositifs techniques de surveillance doit être discutée avec les salariés ou leurs représentants et se faire dans le respect des personnes et de la réglementation : elle ne peut porter atteinte aux droits des personnes, à leur santé physique et mentale ou aux libertés individuelles.

➤ Répartition claire des tâches

L'absence de clarté dans la répartition des tâches entre salariés est source de dysfonctionnements mais aussi de conflits.

❖ Pistes d'action

- **Encourager** le dialogue, l'écoute, la confiance, la transparence, le collectif, l'entraide, l'équité, la reconnaissance, la politesse...et **éviter** l'isolement et les non-dits.
- Favoriser le dialogue social :
 - en organisant des élections de délégués du personnel,
 - en créant un CHSCT (même si la taille de la structure ne l'impose pas),
 - en respectant une régularité dans les réunions des instances représentatives du personnel,
 - en diffusant les comptes rendus de ces réunions.
- Encourager et organiser l'expression des salariés. Le bon fonctionnement des instances représentatives du personnel prévues par le code du travail contribue à l'expression collective. Des modalités d'échanges et d'expression directes des salariés favorisent également le dialogue et consolide les collectifs de travail.
- Rendre possible des échanges sur le travail entre collègues et avec la hiérarchie.
- Organiser l'accueil des nouveaux embauchés : présentation à l'ensemble de l'effectif, tutorat, intégration...
- Eviter les postes de travail isolés ; s'ils existent, prévoir des moments permettant aux salariés d'avoir des échanges avec des collègues pour qu'ils se sentent partie prenante d'un collectif.
- Encourager les échanges sur le rôle de l'encadrement de proximité (par exemple en participant à des réunions ou des formations au sein des organismes de la branche professionnelle)
- Instaurer une communication interne régulière et transparente sur les projets, résultats de l'activité... Expliquer les décisions prises et répondre aux questions.
- Bannir la violence sous toutes ses formes et favoriser une culture de respect.

- Elaborer des consignes permettant la résolution des conflits.
- Rendre possible la sollicitation, par les salariés, d'un responsable hiérarchique ou du responsable de la structure, en cas de difficulté nécessitant son intervention.
- Clarifier la répartition des tâches, par exemple en créant des fiches de poste, en y associant les salariés.
- Faciliter les pauses collectives et les moments de convivialité.

VI. Sens du travail

Le travail concourt de manière importante à donner un sens à l'existence de chacun. Perdre le sens de son travail ou ne pas en trouver est donc un facteur de déséquilibre psychologique et peut nuire à la santé. Le sentiment d'utilité, le fait de pouvoir échanger avec les collègues et l'encadrement sur les objectifs et les manières de faire le travail sont des éléments qui contribuent à lui donner du sens. De même le sentiment de faire un travail de qualité, dont on est fier, est protecteur.

Soyez vigilants sur les points suivants:

➤ Développement du sentiment d'utilité du travail

Faire un travail qu'on juge inutile présente un risque fort d'atteinte à la santé. A l'inverse, faire un travail qu'on juge utile aux autres pour la structure ou pour la société en général est favorable à la santé.

➤ Retours sur le travail réalisé

Le retour de la part de la hiérarchie, des collègues ou des usagers/familles/clients, sur le travail réalisé, contribue à donner du sens au travail. Il est important que les salariés sachent si leur travail donne satisfaction ou non et puissent identifier ce qui doit être développé et ce qui doit être amélioré.

❖ Pistes d'action

- Rendre possible les moments d'échanges contradictoires sur les façons de faire le travail.
- Anticiper sur les délais, la charge de travail, les moyens matériels et humains compatibles avec un travail de qualité.
- Expliquer les tenants et les aboutissants des tâches confiées aux salariés.
- Eviter les situations pouvant mettre les salariés en porte-à-faux vis-à-vis des usagers/familles/clients.
- Eviter les situations où le salarié doit réaliser des actes dans des conditions qu'il réprouve.

- Faire un retour régulier sur la qualité du travail, dire ce qui va bien et ce qui ne va pas, expliquer pourquoi. Discuter avec les salariés des retours des usagers/familles/clients (positifs et négatifs).

VII. Insécurité de la situation de travail

L'insécurité de la situation de travail et de l'emploi est un facteur de risque pour la santé des salariés dans la mesure où elle réduit le sentiment de maîtrise de la situation. Elle comprend :

- l'insécurité socio-économique : peur de perdre son emploi, d'avoir des retards dans le versement des salaires, contrats précaires...
- le risque de changement non maîtrisé de la tâche et des conditions de travail : incertitude sur l'avenir de son métier, peur de devoir changer de qualification ou de métier sans y être préparé.

❖ Pistes d'action

- Avant tout changement, communiquer avec les salariés afin de réduire les risques d'interprétation, de déformations, ou de rumeurs.
- Respecter un délai de prévenance pour les fins de mission d'intérim et de CDD.
- Former et préparer les salariés à l'évolution du métier et des techniques pour maintenir leur employabilité.
- Etudier les alternatives à l'intérim et aux CDD (contrats précaires qui alimentent le sentiment d'insécurité).

VIII. Contexte de prévention dans la structure

Une structure doit mettre en place une politique de prévention qui s'articule autour de l'évaluation des risques. L'employeur décrit la démarche mise en place pour chacun des risques professionnels identifiés, dont les risques psychosociaux, dans le Document unique.

L'absence de mise en place d'une politique d'évaluation effective des risques professionnels expose les salariés à des risques d'accidents ou de maladie avec des coûts humain et financier qui peuvent être importants. De plus, la responsabilité pénale et civile du responsable de la structure peut être engagée.

La structure aura plus de difficultés à gérer les risques psychosociaux si elle n'a encore rien fait pour les autres risques.

Le service de santé au travail est le premier partenaire de la structure en matière de santé et sécurité au travail. Il est important de prendre en compte les remarques du médecin du travail qui suit la structure et ses salariés. Il a dans ses missions, au-delà des visites médicales, d'identifier les situations d'atteinte à la santé physique ou mentale des salariés en lien avec le travail et de préconiser des mesures de prévention avec l'aide de l'équipe pluridisciplinaire de son service (psychologues, ergonomes, infirmières, etc...).

Soyez vigilants sur les points suivants:

➤ **Analyse des accidents du travail**

L'analyse des accidents du travail est un bon moyen pour améliorer la sécurité au travail. En impliquant les salariés dans la compréhension des causes, elle fait progresser la prévention en évitant qu'un évènement similaire ne se reproduise. Pour en savoir plus :

[Face aux accidents : analyser, agir](#)

➤ **Travailleurs isolés**

Travailler seul peut multiplier les contraintes de travail, augmenter la probabilité qu'un accident survienne et augmenter sa gravité potentielle. Pour en savoir plus :

[Travail isolé, un facteur aggravant](#)

➤ **Evaluation des risques professionnels**

L'évaluation des risques professionnels qui doit être formalisée par écrit (Document unique) est une obligation réglementaire. Cette évaluation ne doit pas être uniquement descriptive mais doit surtout permettre d'élaborer un plan d'action contenant des mesures de prévention opérationnelles. Le but recherché est de protéger la santé des salariés et d'améliorer leurs conditions de travail. Pour en savoir plus :

[Évaluation des risques professionnels, aide au repérage des risques dans les PME-PMI](#)

❖ **Rappels**

L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs (article L.4121-1 du code du travail). Pour cela, il doit :

- identifier les dangers liés à son activité,
- évaluer les risques et transcrire les résultats de cette évaluation dans le document unique,
- proposer et mettre en place des actions de prévention.

Les salariés doivent être associés à l'évaluation des risques et à la définition des actions de prévention. Il est important que l'employeur crée et entretienne une dynamique de prévention.

Il est recommandé de solliciter le service de santé au travail auquel adhère la structure pour des conseils et un échange avec le médecin du travail qui suit les salariés

Le médecin du travail est chargé d'établir, de mettre à jour et de fournir une fiche d'entreprise, sur laquelle sont consignés notamment les risques professionnels et les effectifs de salariés exposés, ainsi que son avis sur les dangers existants dans la structure ou les contraintes liées à l'organisation du travail. L'employeur a tout intérêt à s'en servir pour la réalisation de son document unique.