

Polytech Nancy
5A IA2R FISA

Les risques psychosociaux

Corinne Van De Weerd

Partie 2

2023

Plan de la partie 2

1. Introduction
2. Problématique
3. Quelques éléments théoriques
4. Présentation d'une étude de cas
5. Conclusion de la partie 2
6. Conclusion générale

Introduction

- Les entreprises sont concernées par les risques psychosociaux, quelle que soit leur taille et leur domaine d'activité
- dans ce contexte, les émotions font l'objet de toutes les attentions
- parce qu'elles peuvent être des indicateurs de mal-être, ou au contraire des régulateurs bénéfiques de l'activité et des tensions internes
- aussi, les salariés peuvent voir leurs exigences augmenter, y compris émotionnelles

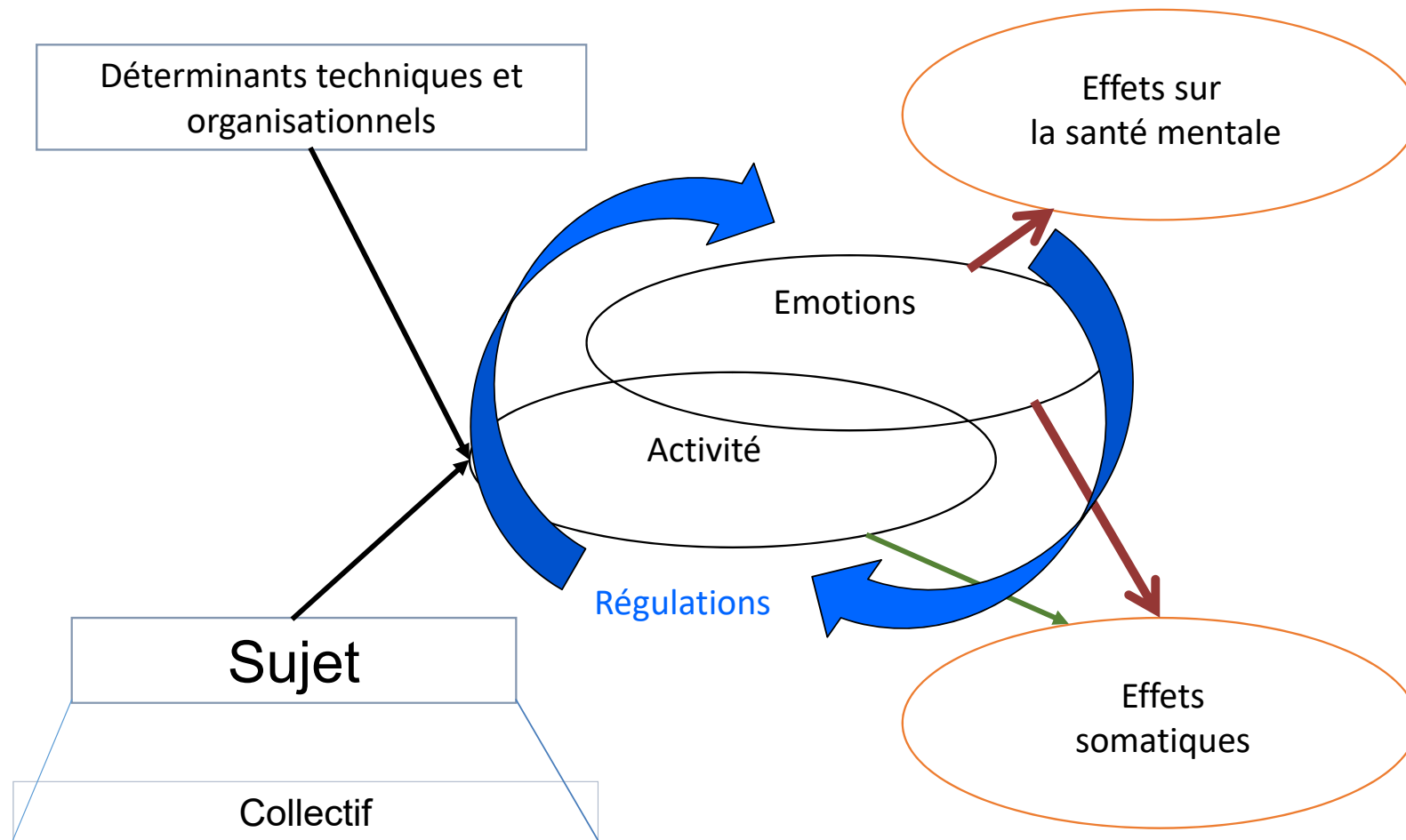
Problématique

- face à cela, est-il possible d'agir en prévention ?
- si oui, avec quelle démarche ?
- et comment procéder s'il s'agit d'une petite entreprise ?
- pour tenter d'y répondre, nous présentons une recherche-intervention menée dans une petite entreprise d'aide à domicile
- comme base d'illustration et de discussion

Quelques éléments théoriques

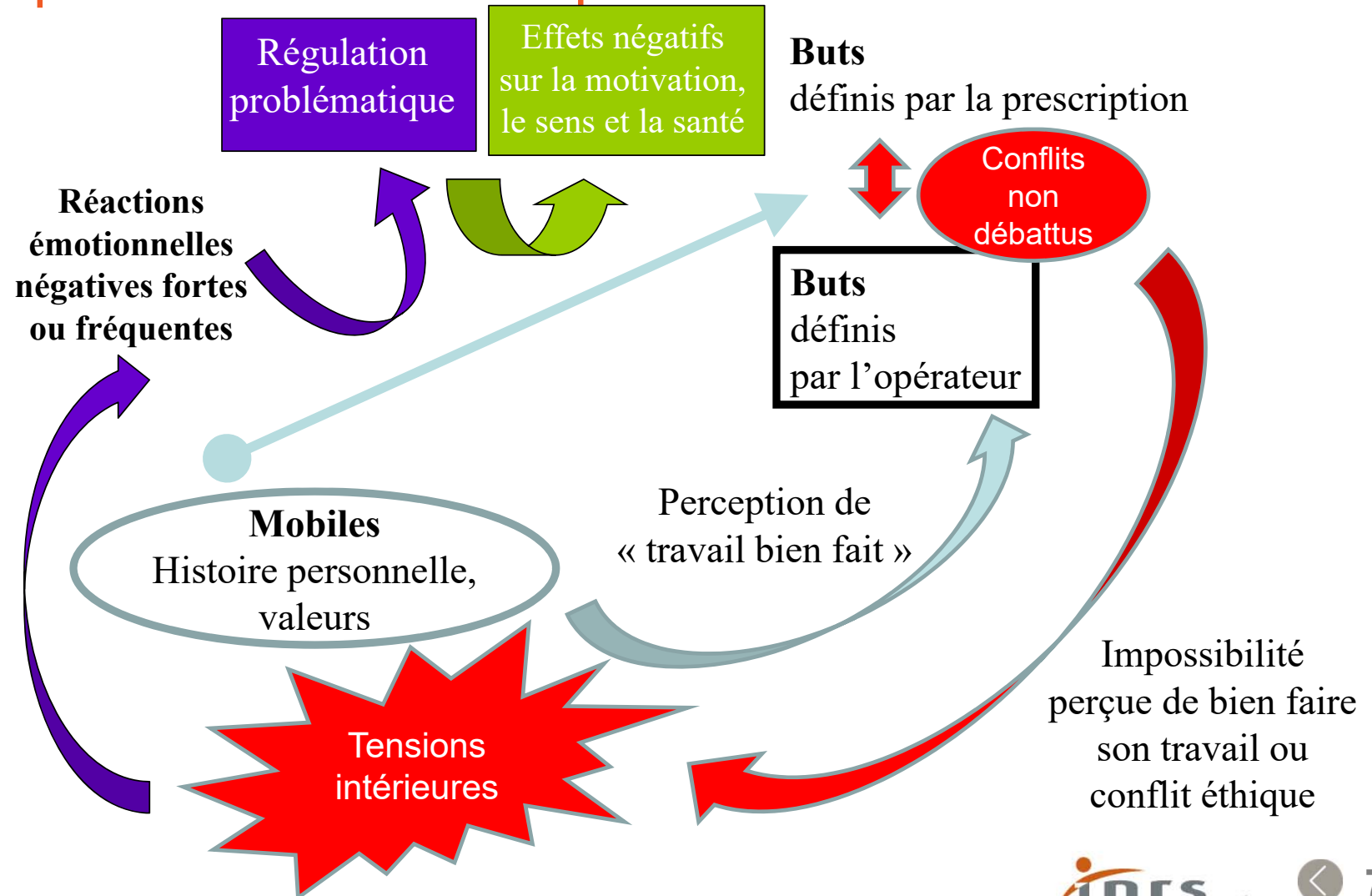
- les émotions ne sont pas à considérer comme un facteur marginal, intervenant de temps en temps (Averill, 1980 ; Briner, 1999)
- elles sont constitutives de l'activité, dans un flot constant et mouvant d'états émotionnels (Frijda, 1986 ; Ledoux, 1996 ; Sherer, 2001, 2015)
- les émotions orientent et impactent l'action, la relation et la réflexion (Gross, 1998, 2002 ; Damasio, 1999 ; Schwarz & Clore, 1983, 2007)
- ces états émotionnels sont eux-mêmes modifiés par l'activité et le sens que les personnes construisent de la situation (Cahour & Van De Weerd, 2016)

Quelques éléments théoriques



Lazarus, 1991 ; Pugliesi, 1999 ; Fineman, 2000 ; Scherer et al., 2001, Zerbe & al., 2006

Quelques éléments théoriques



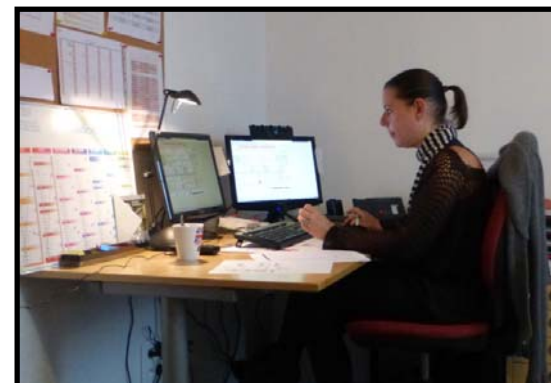
Terrain d'investigation

- une PME du Grand Est
- créée il y a 11 ans
- avec un développement très rapide
 - croissance d'environ 16% par an
- et des activités diversifiées
 - aide à domicile, entretien du logement, portage de repas, téléassistance, etc.
- objet de la demande : comprendre pourquoi les taux de turnover et d'absentéisme sont élevés



Terrain d'investigation

- les analyses ont porté sur :
 - > l'activité et les émotions au travail
 - des intervenants à domicile
 - assistantes de vie, aide-ménagères, livreurs de repas
 - du personnel administratif
 - comptable, assistante commerciale, assistante qualité, chargé de planning, responsable de secteur
 - > en identifiant les déterminants
 - > les régulations cognitives et émotionnelles
 - > les effets sur la santé perçue



Caractéristiques du personnel

moyennes d'âges

Métiers	Moyennes d'âge
Intervenants à domicile	40 ans
salariés administratifs	47 ans
livreurs	38 ans

41 ans :
moyenne d'âge de
l'ensemble des
salariés
(écart-type : 11)
(moyenne d'âge du
secteur : + de 45 ans)

diplômes et niveaux

Diplômes et niveaux	Effectifs
Cap	6
Bep	5
Niveau 3 ^{ème}	4
Bac	8
ADVF*, DEAVS*	3

60% sans diplôme
ou sans rapport
avec l'activité
(comparable aux
données du secteur)

Caractéristiques du personnel

expériences

Domaines	Effectifs
Commerce	7
Service	12
Social	14
Technique	5

70% sans rapport
avec l'activité

ancienneté dans l'entreprise

Métiers	Ancienneté moyenne
Intervenants à domicile	2 ans et 9 mois
salariés administratifs	5 ans
livreurs	3 ans

3 ans :
moyenne globale
(écart-type : 2)

Méthodologie

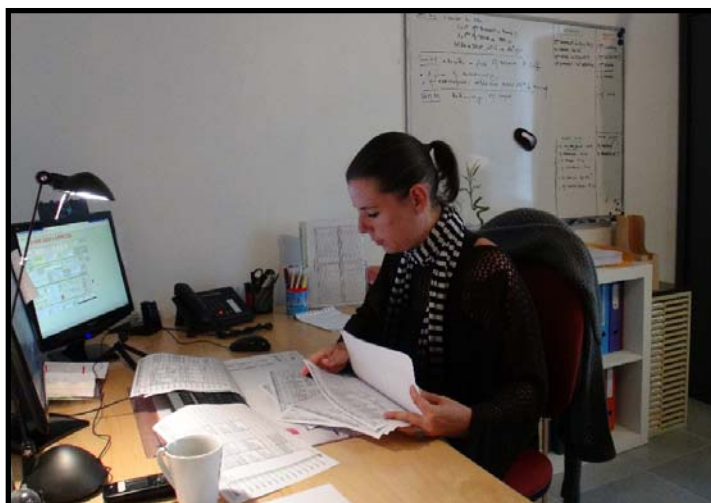
Objets
d'étude

Moyens
d'étude

Pré-enquête	Analyse de l'activité et des émotions	Analyse des effets sur la santé perçue
<ul style="list-style-type: none"> organisation, nature des tâches, modalités de contrôle, culture d'entreprise, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> activité en situation réelle émotions ressenties en cours d'activité 	<ul style="list-style-type: none"> Santé et stress perçus en lien avec le travail
<ul style="list-style-type: none"> 6 entretiens à différents niveaux de l'entreprise analyses de documents 	<ul style="list-style-type: none"> 15 observations dont 8 filmées 4 auto-confrontation dont 2 filmées 15 questionnaires sur les situations observées 	<ul style="list-style-type: none"> 26 entretiens avec des managers et des opérateurs <ul style="list-style-type: none"> 9 entretiens exploratoires 10 entretiens semi-directifs 6 entretiens mixtes (semi-directifs et explicitation) 1 entretien d'explicitation analyses de documents

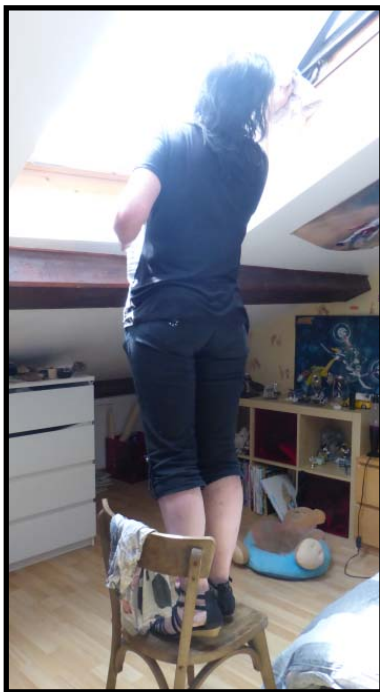
Méthodologie

illustration de la méthode de l'auto-confrontation collective :



Méthodologie

illustration de la méthode de l'auto-confrontation collective :



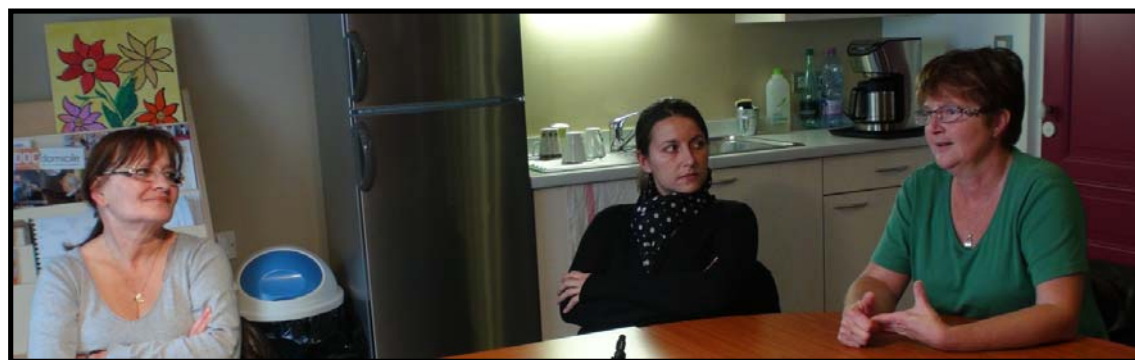
Méthodologie

illustration de la méthode de l'auto-confrontation collective :



Méthodologie

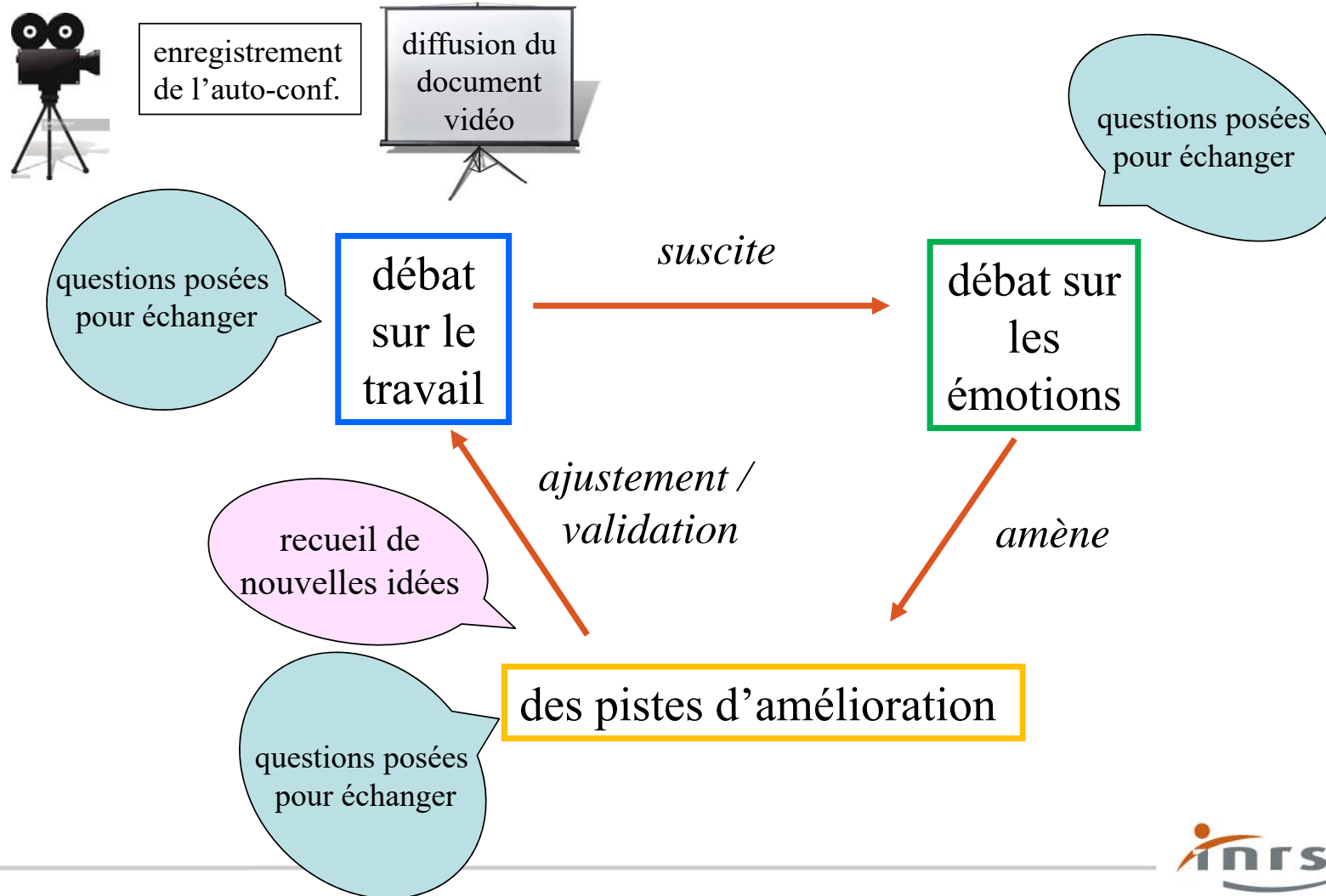
illustration de la méthode de l'auto-confrontation collective :



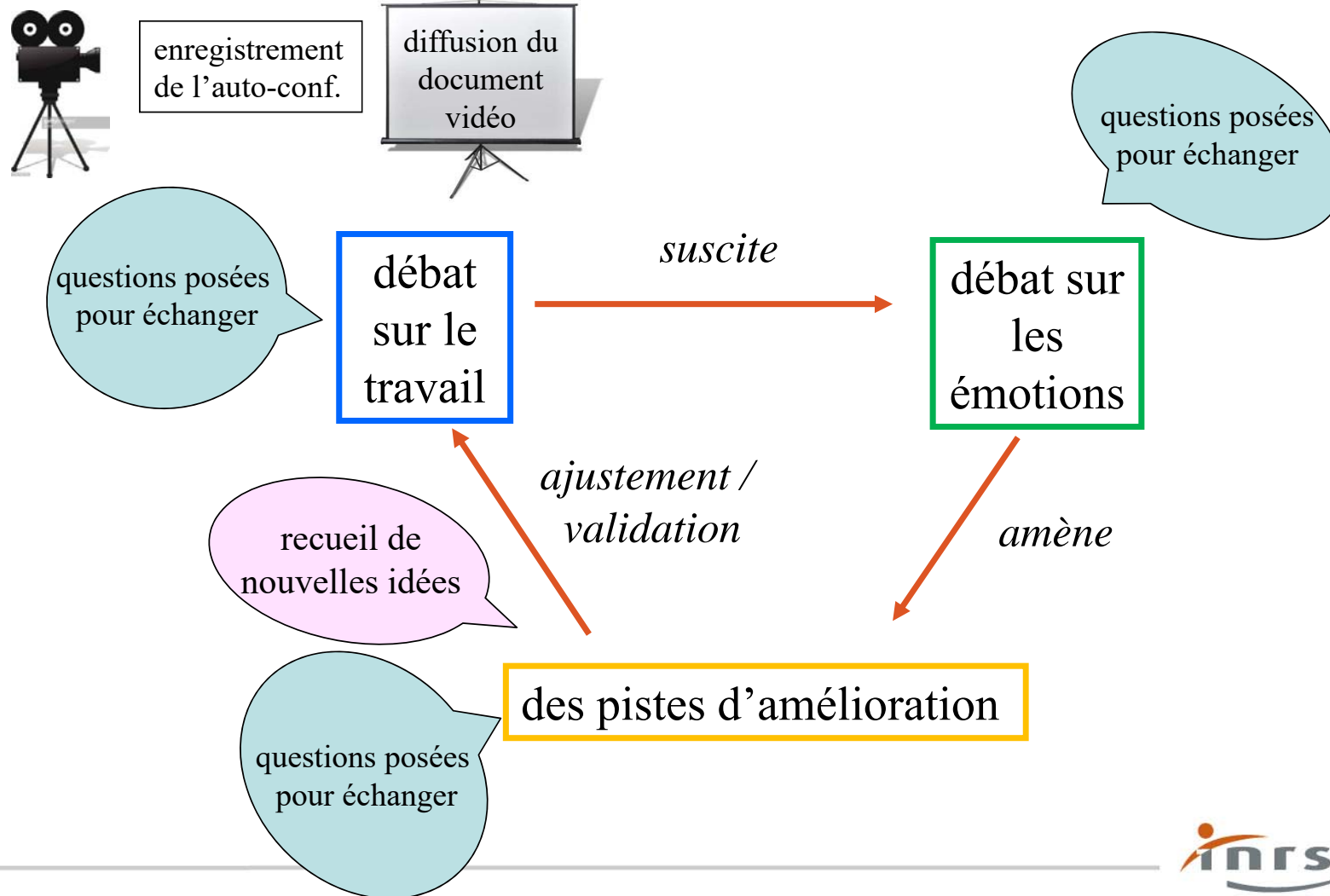
Méthodologie

- les auto-confrontations collectives servent à :
 - **comprendre** l'activité et les émotions au travail
 - > présenter des images signifiantes et susciter des commentaires
 - > analyser les situations qui posent question
 - > les confronter pour connaître leur niveau de généralité
 - > mettre en lumière les stratégies et les compromis en œuvre
 - **transformer** le travail
 - > créer un cadre pour faire exprimer les émotions au travail
 - > utiliser la vidéo comme objet médiateur de co-construction de la pensée et de la parole sur le travail
 - > favoriser la pensée réflexive
 - > débattre des conditions de travail et envisager leur changement

Méthodologie



Méthodologie



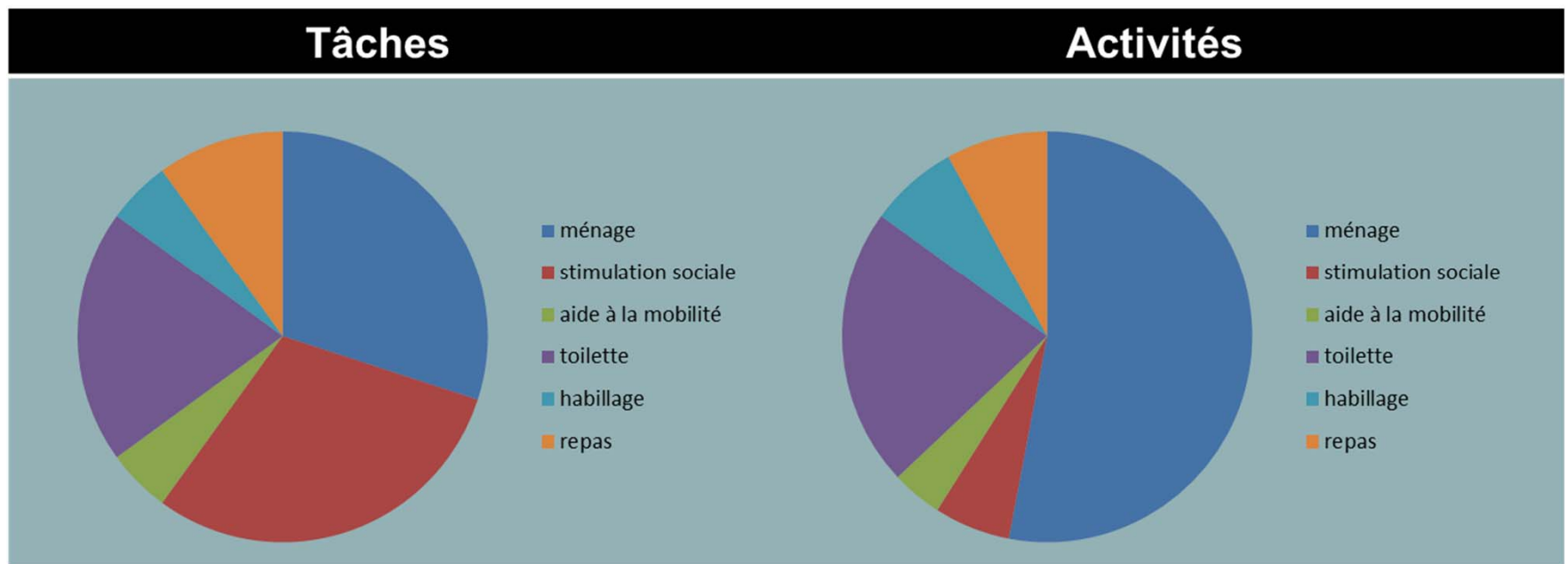
Principaux résultats

- l'activité des intervenants est plus complexe que les tâches
- tous interviennent dans des contextes dits « difficiles »

Tâches	Activité
<p>Les aide-ménagers accomplissent chez les personnes âgées un travail visant leur maintien à domicile.</p> <p>Les assistants de vie interviennent auprès des personnes âgées et handicapées pour l'aide aux activités domestiques et administratives.</p> <p>Les auxiliaires de vie aident les personnes fragiles à assumer seules les activités quotidiennes pour les maintenir à domicile en autonomie. Ils sont formés aux contextes dits « difficiles ».</p>	<p>Tous interviennent pour ou auprès de personnes âgées, handicapées, ou malades, pour l'entretien du logement, les courses, la préparation des repas, l'aide à la toilette, l'aide à l'alimentation, la mobilité, la stimulation sociale et relationnelle (faire le lien avec la famille), la coordination avec l'équipe soignante, la participation à l'évaluation de la situation, l'adaptation de la prestation à la situation (fin de vie, hospitalisation à domicile, pathologies spécifiques, troubles psychiques, etc.)</p>

Principaux résultats

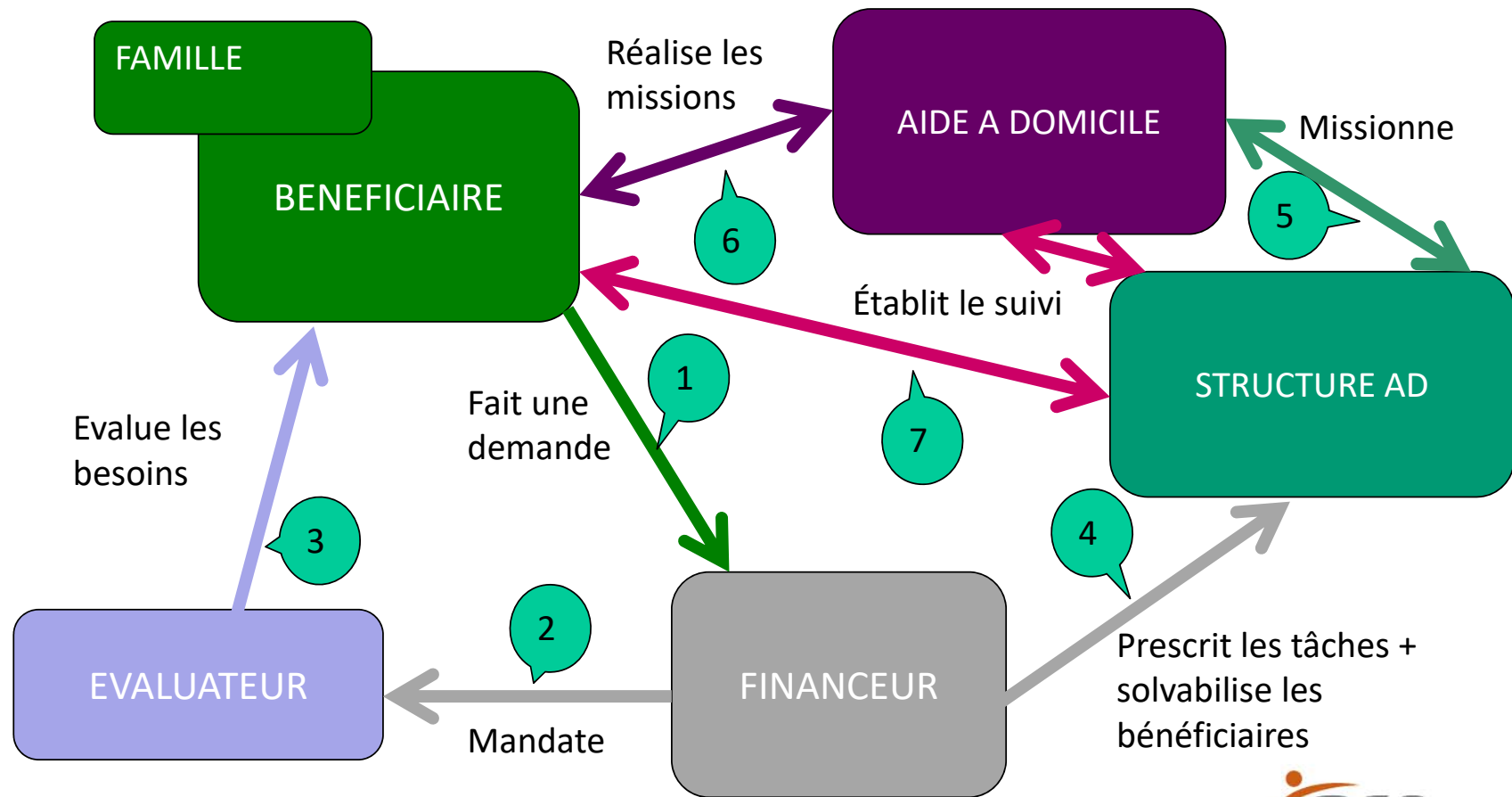
- l'activité des intervenants comporte plus de ménage que prévu
- la part consacrée à la stimulation sociale est réduite par rapport au prescrit, à moins de la réaliser en double tâche



Principaux résultats

- les déterminants techniques et organisationnels
 - environnement **physique** et **technique**
 - > lieu de travail intime, privé, discret
 - **organisation** du travail
 - > planification des visites stricte, contraintes organisationnelles et temporelles, dépendance à de nombreux acteurs internes et externes
 - **relations de travail**
 - > échanges formels entre collègues rares, conflits interpersonnels avec les clients courants
 - **contenu du travail** à effectuer
 - > exigences émotionnelles fortes, responsabilités élevées, variabilité des clients, ambiguïté de rôles
 - environnement **macro-économique**
 - > moyens financiers du secteur limité, situation économique incertaine

Le réseau d'acteurs



Principaux résultats

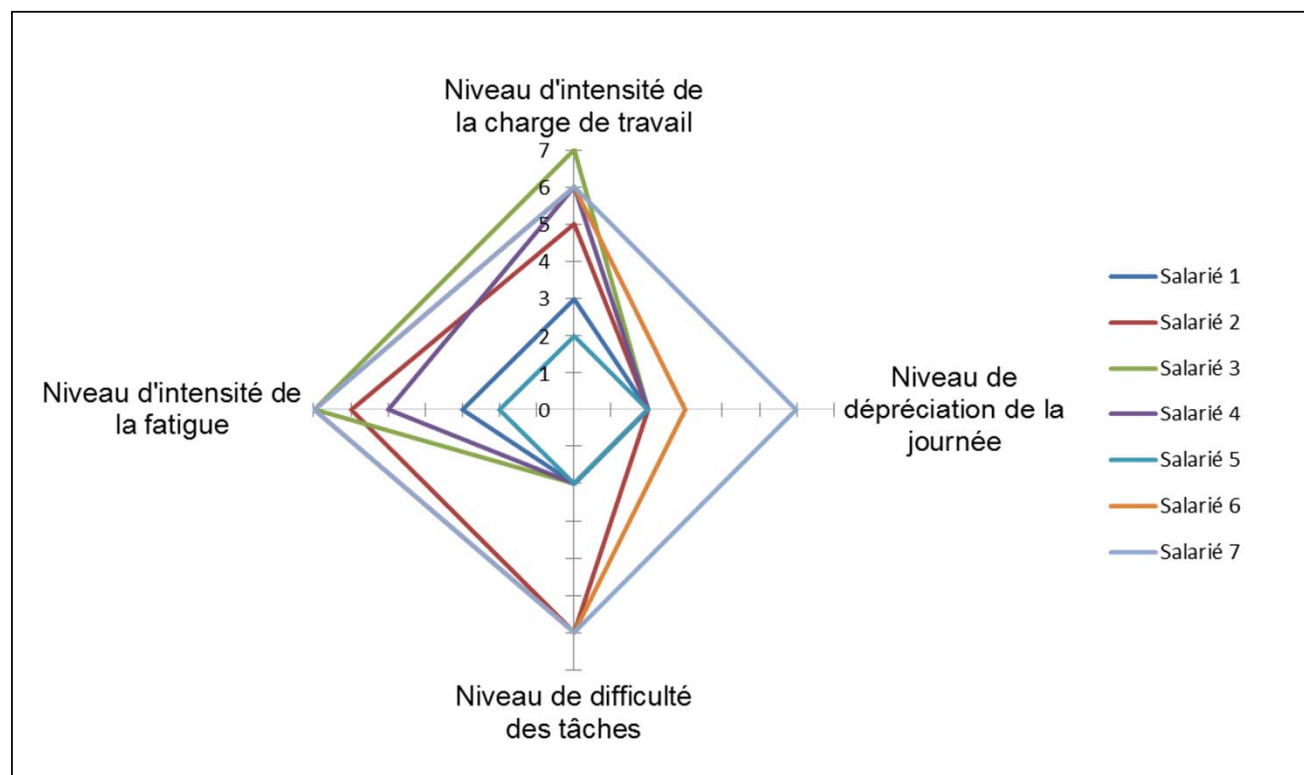
- les interventions ont lieu dans un cadre :
 - **isolé**
 - très **contraint** au niveau organisationnel et temporel
 - à **risques**
 - > lombalgies, chutes, risques chimiques, infectieux, électriques, routiers, psychosociaux (stress, violence, burnout, etc.)
 - à **responsabilités**
 - à fortes **exigences** émotionnelles
 - > liée à la gestion des relations, au travail dans l'urgence, à la gestion des conflits, à la régulation des émotions, etc.
 - **dépendant** d'acteurs externes et internes
 - > financeurs, évaluateurs, bénéficiaires, familles, responsable de structure, de secteur, de planning, etc.

Principaux résultats

- les **marges de manœuvre** sont limitées
 - manque de maîtrise des décisions externes, des conditions aux domiciles, des situations relationnelles
- les **contraintes** sont fortes et nombreuses
 - manque de maîtrise des temps prescrits, de la nature des tâches et de leur cohérence
- les **adaptations** sont constantes
 - pour répondre aux demandes dans des conditions acceptables
 - > faire face à la variété des demandes, aux pathologies des clients en improvisant la manière d'agir, etc.
 - pour tenter d'influer sur les décisions externes
 - > faire réévaluer les besoins, négocier auprès des clients et des familles pour l'achat de matériel, etc.

Le travail des intervenants

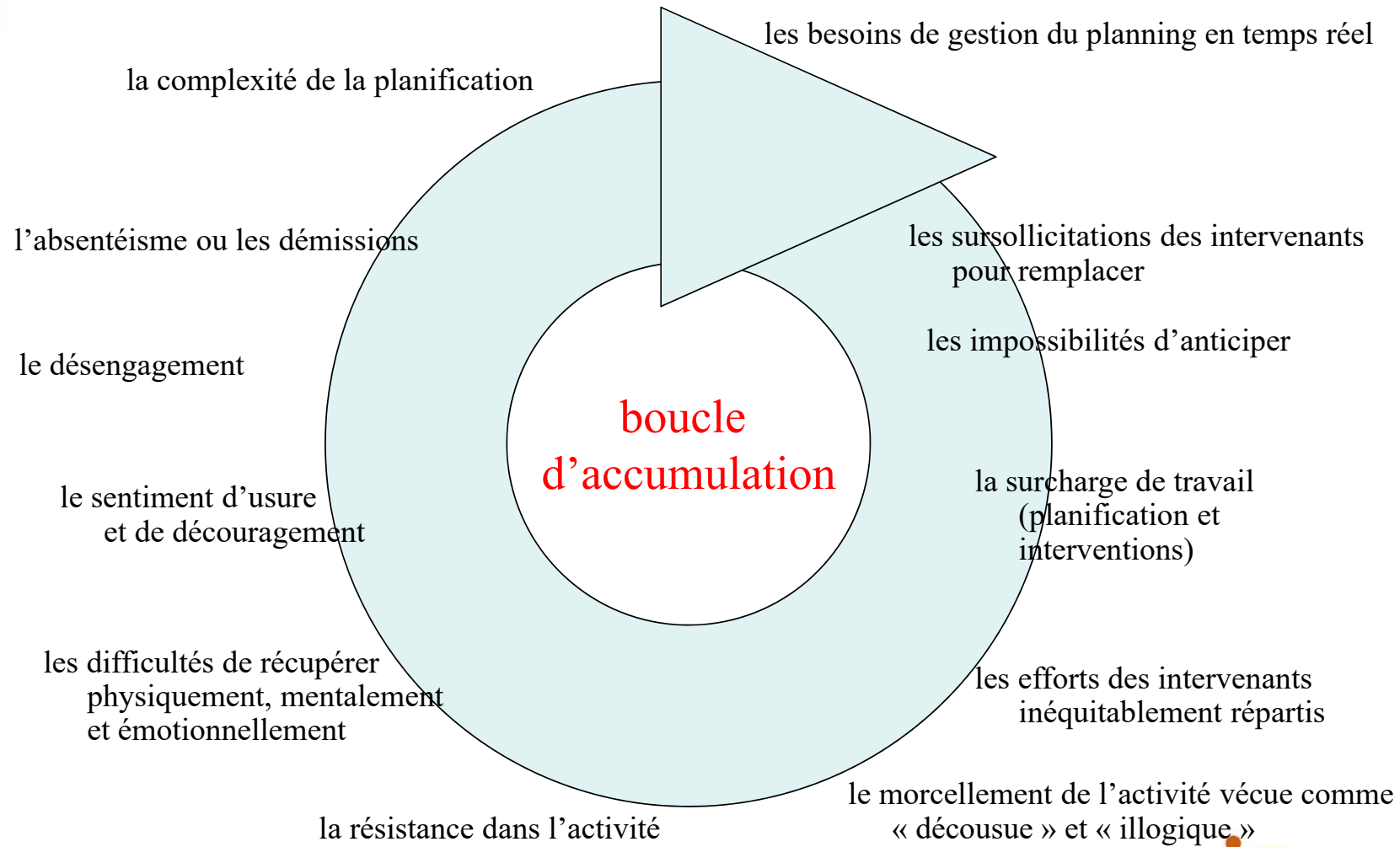
- évaluation des journées observées par les intervenants à domicile :



Le travail des intervenants

- la **charge** de travail est généralement élevée, comme la **fatigue** engendrée
- les principales **causes** de l'importance de la charge sont liées à :
 - l'accumulation des activités de ménage, des déplacements, des aléas à gérer, des épisodes conflictuels, des remplacements à combler, et des coupures dans le planning
- par contre, les journées sont rarement vécues comme « mauvaises »
 - même en cas de forte **charge émotionnelle** (liées aux fortes responsabilités et aux relations problématiques avec des clients), cette charge est estimée en fin de journée comme acceptable
- des **effets négatifs** sont ressentis à plus long terme
 - aspects cumulatifs

Principaux résultats



Principaux résultats

Symptômes perçus et considérés comme étant en lien avec le travail	Occurrence
les troubles musculo-squelettiques	25/26
les malaises	19/26
les problèmes de sommeil	16/26
les sensations de jambes lourdes	15/26
les douleurs intestinales	14/26
les allergies	10/26
les ruminations mentales	7/26
la nervosité ressentie	7/26
le sentiment d'être vidé	6/26

Principaux résultats

- le plan d'action porte sur :
 - la préparation des missions, leur suivi, la formation, l'accueil des nouveaux embauchés, le repérage des situations à risques
- pour améliorer :
 - le **savoir agir** : qui dépend des savoirs et de l'expérience
 - le **vouloir agir** : qui dépend de l'engagement, la motivation
 - le **pouvoir agir** : qui dépend de l'organisation, des conditions de travail, et qui rend possible et légitime les décisions et les initiatives
- il amène des préconisations sur les aspects :
 - matériels, managériaux, organisationnels et émotionnels

Principaux résultats

Exemples de recommandations sur la dimension émotionnelle :

Problèmes évoqués	Solutions appliquées
Difficulté de travailler au contact de la maladie, la vieillesse, l'intolérance et l'agressivité des clients	<ul style="list-style-type: none">• Inciter à exprimer les problèmes• Écouter les difficultés rencontrées par les salariés• Organiser des réunions pour renforcer les valeurs professionnelles et trouver des stratégies et des solutions
Problème d'isolement	<ul style="list-style-type: none">• Permettre le travail en binôme• Encourager à faire remonter les problèmes, en précisant la méthode
Charge émotionnelle lourde	<ul style="list-style-type: none">• Identifier les situations difficiles• Créer des débats pour en discuter• renforcer l'identité professionnelle et des règles de métier à travers des échanges formalisés• Donner des instructions claires aux clients pour faire respecter les limites (délais de prévenance, etc.)• Enregistrer les problèmes dans un cahier d'incidents pour les reconnaître et les traiter (les rendre légitimes)
Peur de ne pas savoir bien réagir en cas d'événement grave ou de demande douteuse	<ul style="list-style-type: none">• Fournir une procédure claire sur la conduite à tenir en cas d'urgence, les aides possibles à utiliser, les consignes à suivre

Principaux résultats

aspects matériels

PROBLEMES EVOQUES	SOLUTIONS SUGGEREES
Matériel inadéquat ou manquant	Préparation par des visites au domicile avec une grille de repérage. Aide à la décision pour adapter ou refuser la tâche en cas de matériel dangereux
Problèmes de trajets trop longs et sous-estimés en temps	Prévoir de la marge, de la souplesse. Négociation avec le client de l'heure d'intervention pour optimiser les trajets. Fixer des délais de prévenance aux demandes de changement
En cas de remplacement, les missions sont parfois mal connues	Fournir des feuilles décrivant les missions et si possible les numéros de téléphone des clients

aspects managériaux

PROBLEMES EVOQUES	SOLUTIONS SUGGEREES
Culpabilité en cas d'arrêt de la prestation ou d'affectation à quelqu'un d'autre	Expliquer les raisons d'un arrêt de la prestation ou d'affectation à une autre personne
Responsabilité forte, parfois pesante et stressante	Manifester le soutien, par la parole et par des actes. Privilégier le travail en binôme pour l'entraide. Et des moments de rencontres pour partager les stratégies en œuvre
Sentiment de ne pas avoir de reconnaissance. Rarement de retour positif sur le travail.	Rencontres régulières avec l'encadrement et la direction sont vécues comme importantes pour la reconnaissance
Tendance à solliciter les personnes qui rendent facilement ou souvent service	Récompenser les efforts verbalement et matériellement. Faire appel à des aides extérieures (extra)
Ambiguïté et conflit de rôles	Identifier les recouvrements, réattribuer les rôles, les activités connexes, débattre des limites, réactualiser les fiches de postes

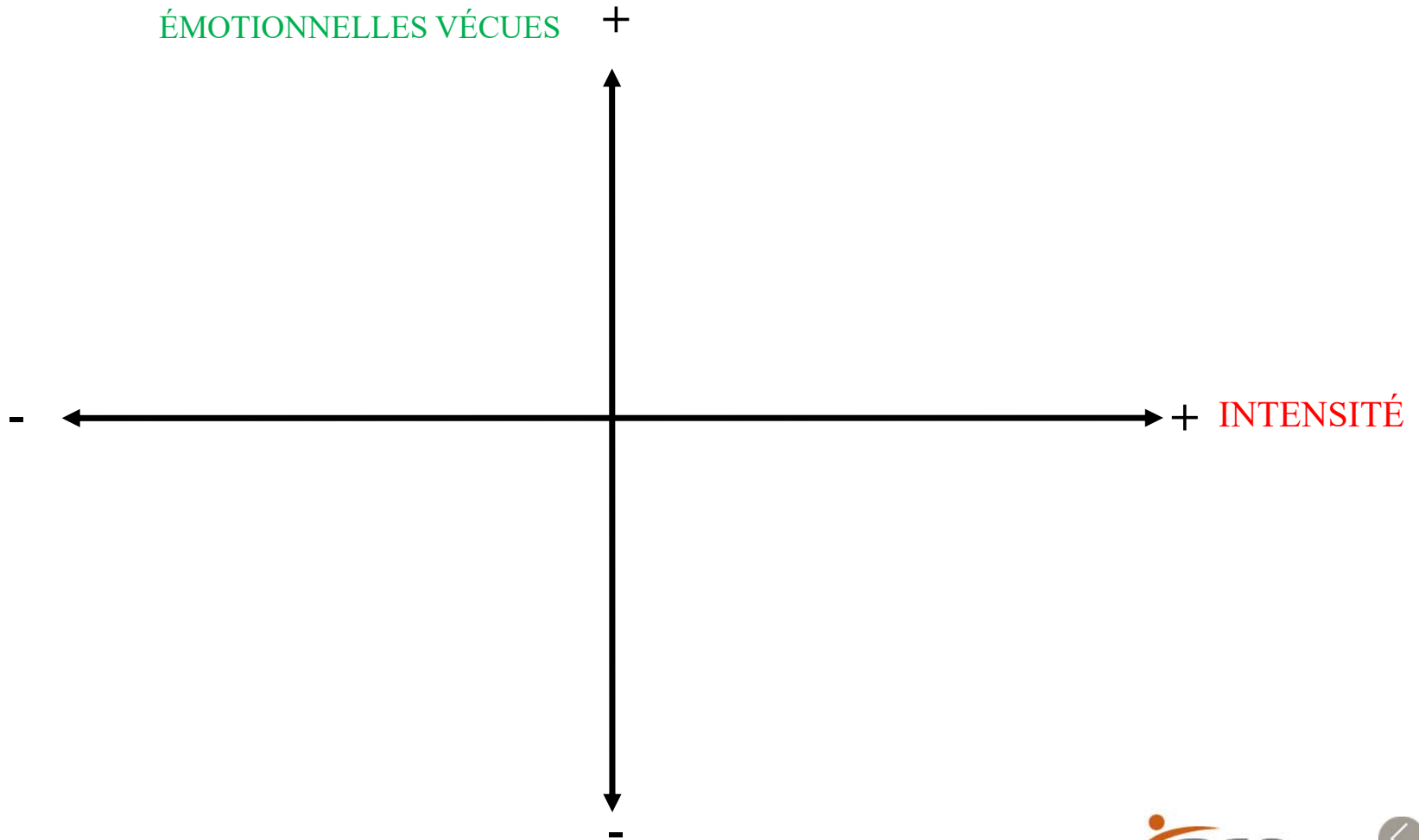
Principaux résultats

aspects organisationnels

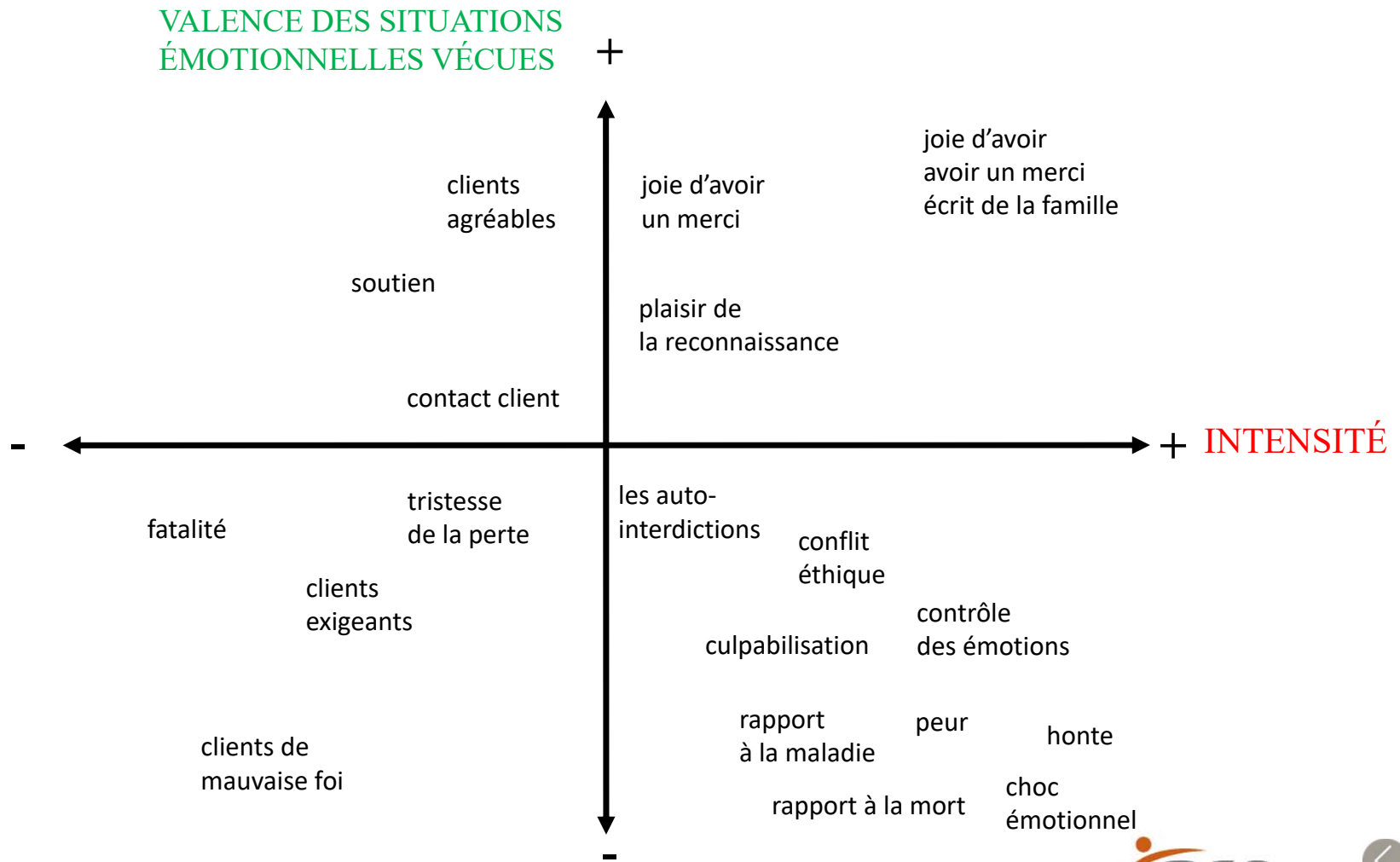
PROBLEMES EVOQUES	SOLUTIONS SUGGEREES
Manque de cohérence dans la nature des tâches ou de leur continuité	Débattre des raisons de certains choix organisationnels. Augmenter l'autonomie et le pouvoir d'agir.
Manque de coordination entre intervenants internes et externes	Prévoir des temps de rencontre et coordination.
Problème relationnel avec un client, un collègue, l'entourage d'un client	Réagir vite pour éviter que le problème s'enlise ou affecte la santé

Principaux résultats

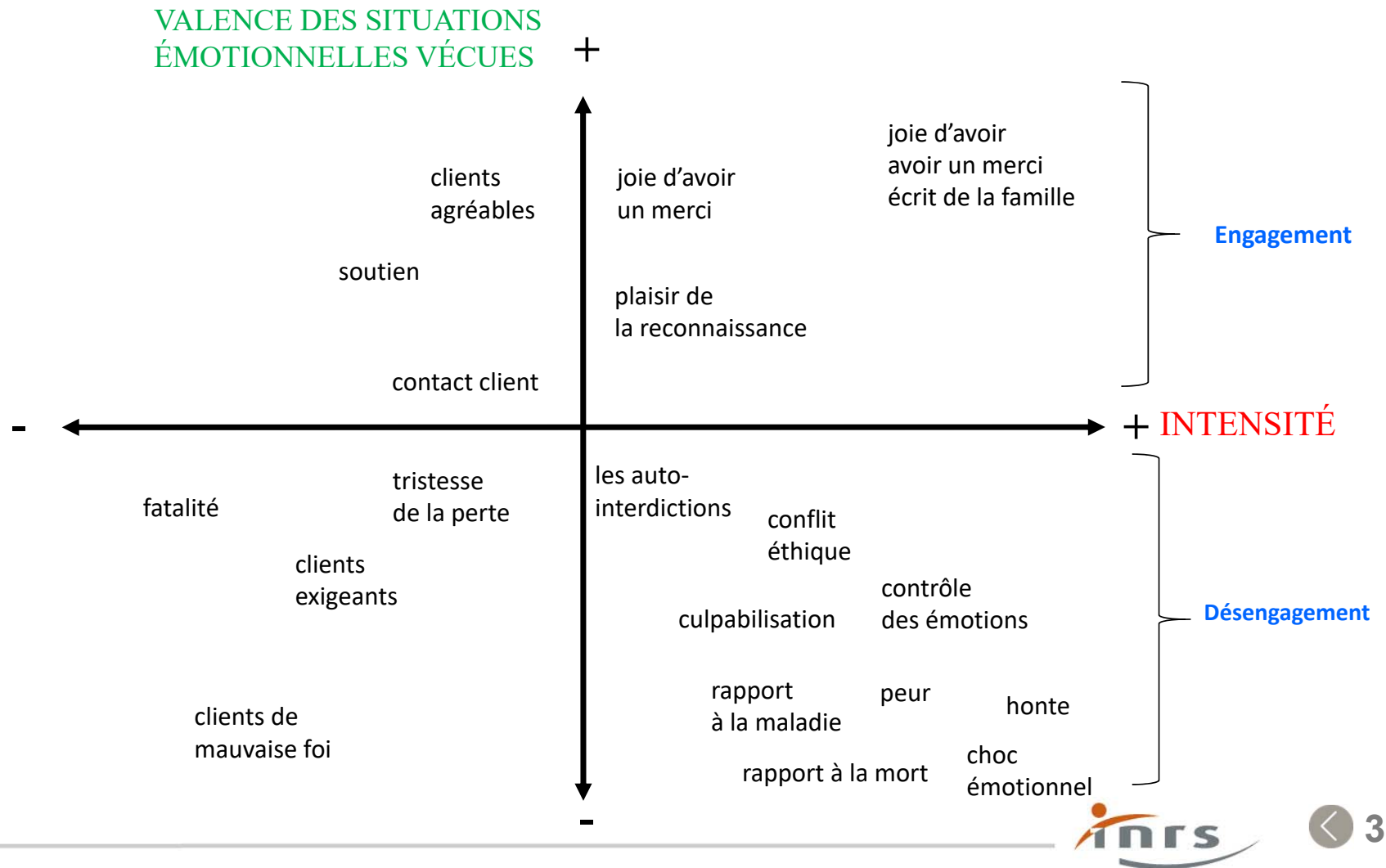
VALENCE DES SITUATIONS
ÉMOTIONNELLES VÉCUES



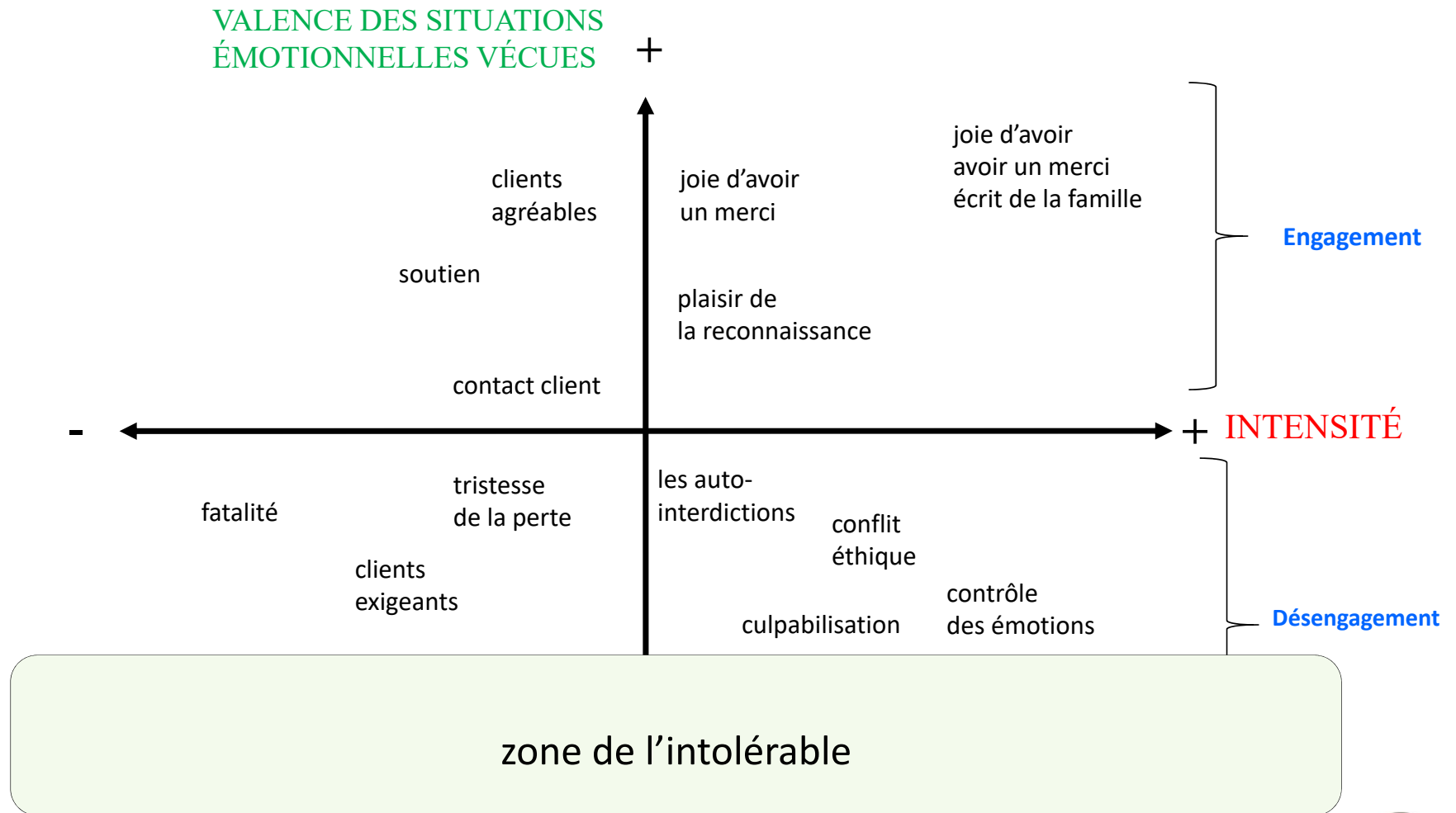
Principaux résultats



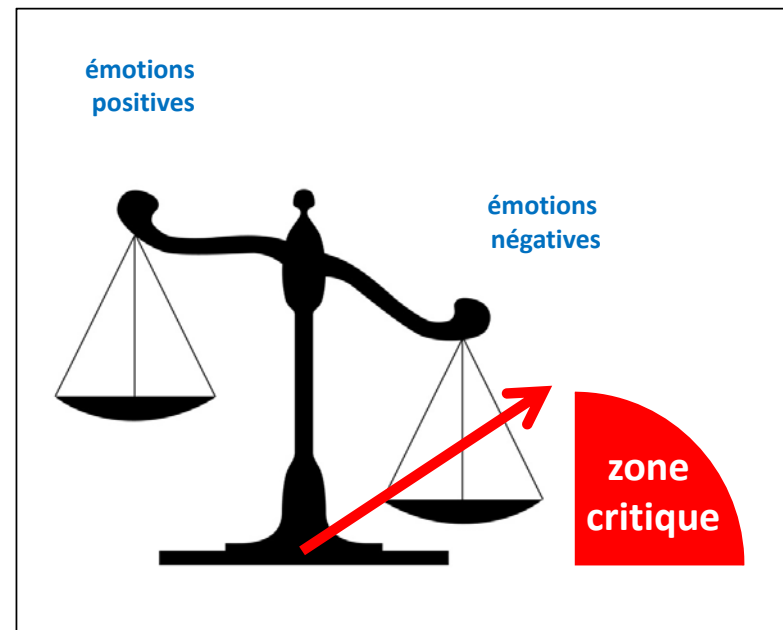
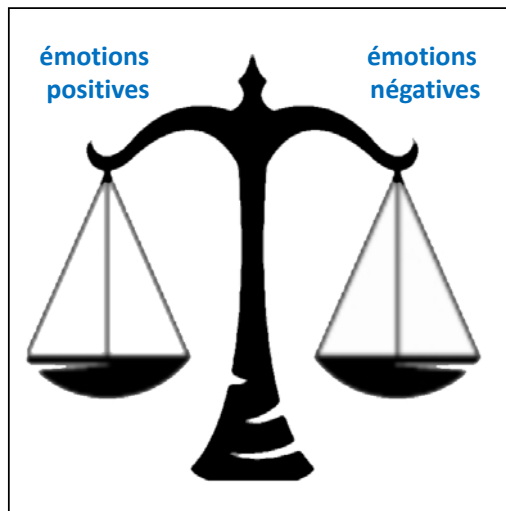
Principaux résultats



Principaux résultats



Principaux résultats



Discussion - conclusion

- intérêts de la méthode d'intervention
 - transformation au temps T
 - > mise en lumière et valorisation des compétences (visibles et non visibles), partage des représentations
 - > co-construction de solutions, augmentation du pouvoir d'agir, amélioration des conditions de travail
 - durabilité de la transformation
 - > régulation au fil de l'eau par l'entreprise des difficultés rencontrées
 - > développement des ressources individuelles, collectives et organisationnelles
 - > débats engagés sur l'identité professionnelle et les règles de métier

Discussion - conclusion

- intérêts de la méthode de recherche
 - mise en relation :
 - > émotions / engagement au travail
 - > émotions / santé
 - regard porté sur les émotions positives pour :
 - > construire une démarche de prévention positive
 - > renforcer la motivation, le sens du travail et la santé des salariés
 - > inciter la mobilisation et l'engagement des parties intéressées
 - > renforcer le vouloir agir, savoir agir, pouvoir d'agir des acteurs

Discussion - conclusion

- cette méthode est possible à déployer dans une petite entreprise
- moyennant quelques précautions :
 - veiller à ce que la parole soit portée collectivement (et non pas individuellement) pour éviter les stigmatisations
 - s'assurer que les participants sont d'accord pour parler des émotions au travail
 - éviter le phénomène de bouc émissaire
 - renforcer les règles de métiers et l'identité professionnelle
 - rendre légitime le ressenti négatif et le considérer comme un indicateur
 - ne pas négliger les émotions positives
- la mise en œuvre de la méthode dans d'autres petites structures permettra de conclure sur sa généralisation.



Notre métier, rendre le vôtre plus sûr

Merci de votre attention



www.inrs.fr

YouTube

