



ELVIE, une méthode de **diagnostic** et
de **prévention** des **risques psychosociaux**
au travail

Guide d'utilisation

Edition 2009





Cet ouvrage a été financé par
l'**ANACT**, Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
La **DTEFP Martinique**, Direction du Travail, de l'Emploi et de la Formation
Professionnelle
Le **Fonds Social Européen**

ARACT Martinique
Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
Immeuble La Verrière - 20, avenue des Arawaks - 97 200 FORT DE FRANCE
Tél. : 05 96 66 67 60 - Fax. : 05 96 66 67 61
Email : aract-martinique@anact.fr - www.martinique.aract.fr

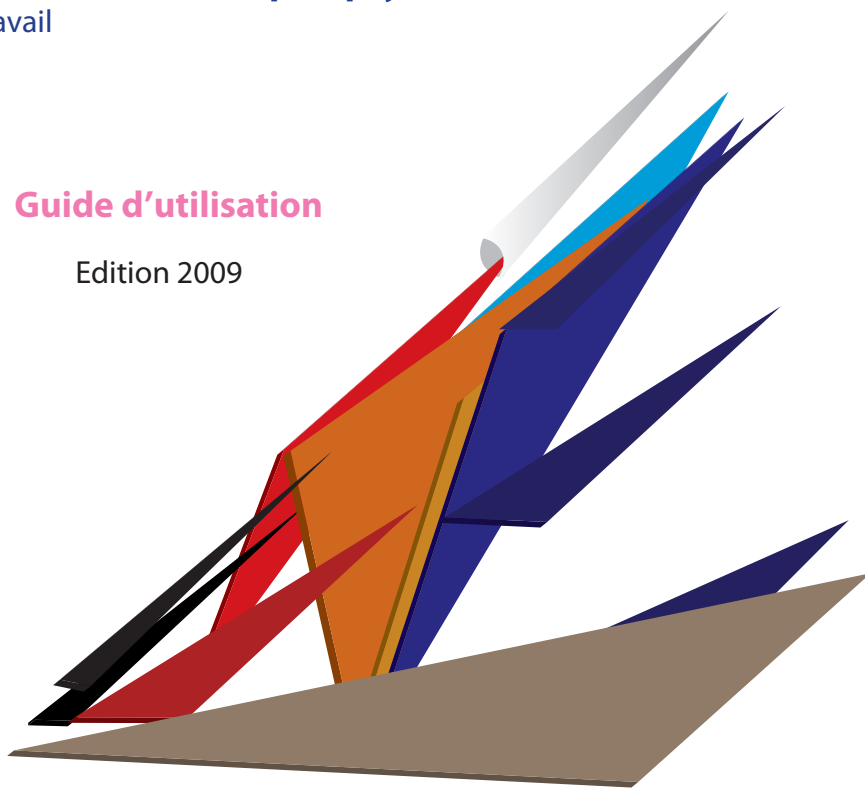




ELVIE, une méthode de **diagnostic** et
de **prévention** des **risques psychosociaux**
au travail

Guide d'utilisation

Edition 2009





AUTEURS

Jean-Marie Faucheux

Sonia Martial

sous la direction de

Danielle Laport

avec la contribution de
l'ensemble de l'équipe de
l'ARACT Martinique

Martinique
ARACT



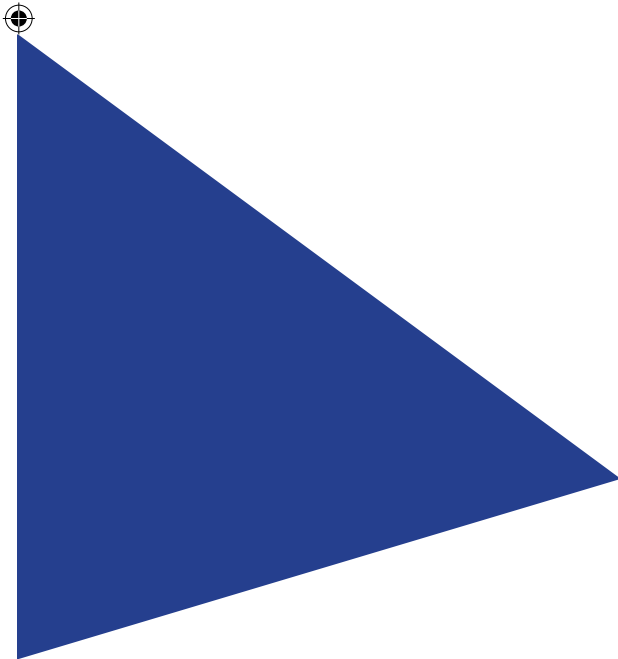


REMERCIEMENTS

Sylvie Bertherat, Conseil & Formation

Eline Gamess, Performance RH

*pour leur contribution à l'élaboration de la
méthode ELVIE*





sommaire

AVANT - PROPOS 8

INTRODUCTION 12

I. QUELQUES DÉFINITIONS

I-1 LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX 17

I-2 LES PRINCIPAUX RISQUES RÉPERTORIÉS ET DÉCRITS 18

I-3 LES LIENS DE CAUSALITÉ ENTRE RISQUES PSYCHOSOCIAUX 21

II. LES FACTEURS DE RISQUE DANS L'ENTREPRISE

II-1 DES CAUSES MULTIPLES ET DES EFFETS MULTIPLES 23

II-2 LE SYSTÈME «ENTREPRISE - RISQUES PSYCHOSOCIAUX» 24

III. ELVIE, UN OUTIL DE DIAGNOSTIC DES SITUATIONS DE TRAVAIL À RISQUES :

III-1 FONDEMENTS ET OBJECTIFS D'ELVIE 31

III-2 DESCRIPTION D'ELVIE 32





IV. MÉTHODOLOGIE

IV.1 COMMENT UTILISER ELVIE ? QUI PEUT L'ADMINISTRER ?	37
IV-2 EXEMPLES D'UTILISATION D'ELVIE DANS DEUX ENTREPRISES	43

V. LES MODALITÉS DE SAISINE DE L'ARACT MARTINIQUE ET LES PRINCIPES DE LA DÉMARCHE CONCERTÉE

V-1 LA DÉMARCHE CONCERTÉE	51
V-2 LE PROTOCOLE D'INTERVENTION ET D'ACCOMPAGNEMENT	52

LE GUIDE D'ENTRETIEN ELVIE

55

BIBLIOGRAPHIE - SITOGRAPHIE





AVANT-PROPOS

« Souffrance au travail », « stress », « harcèlement », ces expressions sont très souvent l'objet de rejet voire de déni dans la sphère du travail. Ce déni s'expliquerait par les questionnements fréquemment avancés :

- Comment déterminer la part de l'impact du travail sur le salarié qui exprimerait une atteinte à sa santé psychique ?

- Pourquoi vouloir incriminer l'organisation de travail dans la détérioration de la santé psychique du salarié qui serait, avant tout, une affaire strictement personnelle ?

Et pourtant...





La reconnaissance de l'impact du travail sur la détérioration de la santé physique des salariés n'est déjà pas chose facile. Le tableau des maladies professionnelles est là pour en témoigner. A fortiori, pour la santé psychique qui relèverait de la dimension subjective, pas aisée à saisir, à comprendre, et qui par conséquent effraie.

Les deux questionnements précédents trouvent leurs limites dans la formulation des constats suivants :

- **L'individu est un et indivisible.** Au nom de quel principe peut-on admettre que les questions du travail peuvent envahir la vie privée à travers le travail à la maison, les heures supplémentaires, l'interruption de ses congés pour raisons de service ... ? Au nom de quel principe n'accepte-t-on pas que la vie privée puisse interférer sur la vie professionnelle, quand fort souvent, cette vie privée est en quelque sorte « formatée » par le rythme de la vie professionnelle ?
- **Toute organisation de travail crée des dysfonctionnements.** Ils peuvent être techniques, procéduraux, relationnels, quand ils ne sont pas interdépendants. Si ces dysfonctionnements peuvent avoir des incidences sur les résultats de l'entreprise, pourquoi n'auraient-ils pas d'incidences sur les individus qui composent le collectif de travail ? L'organisation de travail est avant tout affaire de management. Jean-Michel PLANE (2003)¹ précise que le management est « une activité humaine et sociale visant à stimuler les comportements, à animer des équipes et des groupes, à développer les structures organisationnelles et à conduire les activités d'une organisation en vue d'atteindre un certain niveau de performance ».

Appréhender le management sous cet angle conduit à se départir des attitudes de la fameuse « politique de l'autruche ».

La question des **risques psychosociaux au travail** est un sujet d'importance, car génère des coûts non négligeables pour la société. Aussi, il importe de l'aborder avec toute la lucidité nécessaire.

En 2003, l'ARACT Martinique décide de travailler sur la question du stress au travail suite aux résultats de l'étude qu'elle a menée à la demande de la CFE-CGC² sur l'encadrement en Martinique.

En 2004 pour la première fois en Martinique, un syndicat, la CGTM³, lève le voile sur cette question en organisant deux colloques :

- l'un sur « **le harcèlement au travail** » associant la CGPME⁴ à la réflexion,
- l'autre sur « **la souffrance au travail** ».

Dans le cadre de sa politique d'accompagnement des organisations syndicales et patronales⁵,

1 PLANE Jean-Michel, 2003, Management des organisations, Dunod, Paris

2 CFE-CGC : Confédération Française de l'Encadrement – Confédération Générale des Cadres

3 CGTM : Confédération Générale du Travail de la Martinique

4 CGPME : Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises

5 L'accompagnement des organisations syndicales et patronales sur les questions du travail est un axe stratégique des plans d'action de l'ARACT Martinique votés annuellement par l'Assemblée Générale de l'ARACT.





l'ARACT Martinique a été sollicitée par la CGTM pour construire le contenu de ces deux colloques. C'est sans complexe que l'ARACT Martinique a accepté de participer à ce chantier, car pour les partenaires sociaux cette question met en lumière les dysfonctionnements des organisations de travail qui, non traités ou mal traités, ont des incidences sur la santé des salariés et également sur la compétitivité des entreprises. Traiter cette question contribue à définir les modalités pour mieux vivre le travail, et à rechercher une qualité de vie au travail qui soit profitable aux deux parties de l'organisation de travail.

L'ARACT Martinique a eu le souci de dépassionner le débat en sortant cette question de sa seule dimension subjective très difficile à appréhender. Elle s'est attachée à :

- objectiver cette question en mettant en miroir l'organisation du travail, le repérage de ses dysfonctionnements, la place et le rôle du collectif de travail,
- faire de cette question une véritable conduite de projet en démarche concertée, au même titre que n'importe quel autre thème des conditions de travail.

Cet investissement de l'ARACT Martinique s'est concrétisé par la création d'un outil : ELVIE. L'outil ELVIE vise à réinterroger les modalités d'exécution du travail et à apprécier la qualité des relations de travail entre les acteurs pour répondre aux objectifs de production. ELVIE permet de pointer la ou les zones de dysfonctionnements afin d'améliorer la pratique managériale. ELVIE permet également au salarié en souffrance de se réinterroger et d'appréhender autrement sa relation avec le collectif de travail, si d'aventure le diagnostic ne fait pas de lien entre l'organisation du travail - espace d'objectivation - et le problème vécu par lui - approche subjective.

En s'appropriant ELVIE, les acteurs sortent des postures de victimisation des uns et culpabilisation des autres.

ELVIE a fait l'objet d'une véritable recherche-action. Cet outil a été élaboré de manière interdisciplinaire grâce au travail partenarial des acteurs suivants :

- Spécialistes des questions de ressources humaines : Bertherat Conseil & Formation et Performance RH⁶
- Ergonomes : ARACT Martinique
- Sociologue : ARACT Martinique

La première mouture d'ELVIE a été soumise à l'épreuve des faits grâce au groupe test composé sur la base du volontariat des :

- Représentant du monde hospitalier : DRH de l'Hôpital du Lamentin
- Représentant de la CGPME
- Représentant du MEDEF
- Représentant des syndicats : CGTM, CDMT.

6 L'ARACT Martinique remercie Mesdames GAMESS ELINE et BERTHERAT SYLVIE pour leur contribution bénévole, active et constructive au sein du groupe de travail. ELVIE est la contraction de leurs prénoms en signe de reconnaissance de leur contribution.





Des réajustements ont été nécessaires afin de répondre aux attentes des parties : dirigeants et salariés.

En 2005, l'ARACT Martinique fait de la question de la « **souffrance au travail** » le thème de la Semaine de la Qualité de Vie au Travail (SQVT)⁷ en présentant **ELVIE**, outil d'aide au diagnostic et à la prévention des risques psychosociaux. Ne plus « mettre sous le boisseau » la question des risques psychosociaux, telle est la préoccupation de l'ARACT Martinique, car trop d'enjeux sont liés à cette question : humain, sanitaire, économique, financier. Sujet de société à part entière, la dédramatisation de la question apparaissait plus que nécessaire aux partenaires sociaux de l'ARACT Martinique.

En 2006, quatre entreprises saisissent l'ARACT Martinique pour les accompagner dans la recherche de solutions à cette question des risques psychosociaux qu'elles vivaient avec beaucoup de culpabilité et de gêne. L'ARACT Martinique a déployé **ELVIE** au sein de ces entreprises. En illustration, deux cas d'entreprises sont présentés.

En 2007, les risques psychosociaux deviennent un thème de travail clairement affiché par le Président de la République dans sa feuille de route du 1er août 2007 adressée au Ministre du Travail, Xavier BERTRAND. La Conférence sur les Conditions de travail du 4 octobre 2007 vient souligner l'urgente nécessité de se pencher sur la question et de trouver les outils adéquats pour prévenir ces situations.

En 2008, un accord national interprofessionnel sur le stress a été signé à l'unanimité par les partenaires sociaux.

En 2009, cet accord est étendu par arrêté du Ministre du Travail, Brice HORTEFEUX (arrêté du 23 avril 2009, paru J.O. du 6 mai), c'est-à-dire rendu obligatoire pour toutes les entreprises. C'est une étape juridique très importante pour ce texte et la prévention des RPS. En transformant cet accord en obligation réglementaire, la prévention est renforcée ainsi que l'action des préventeurs, notamment de l'inspection du travail qui aura plus de moyens pour agir sur les employeurs.

ELVIE témoigne de l'anticipation et de la ténacité de l'ARACT Martinique dans un contexte parfois difficile. Aujourd'hui, **ELVIE** apporte une approche innovante sur la question des risques psychosociaux au travail par sa méthodologie :

- agrégation de différentes disciplines,
- mise en œuvre de la concertation, de l'équidistance et de la transparence,
- regard sur les pratiques managériales,

toutes choses vivement recommandées dans le récent ouvrage piloté par Benjamin SAHLER, intitulé « Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail », paru aux éditions de l'ANACT en 2007.

*Hugues **Robertson** - CDMT, Président ARACT Martinique (2006-2008)*

*Alexandre **Richol** - CGPME, Vice-président ARACT Martinique (2006-2008)*

⁷ Chaque année le réseau ANACT organise dans chaque région une semaine thématique consacrée aux conditions de travail intitulée : Semaine de la Qualité de Vie au travail (SQVT).





INTRODUCTION

Les changements économiques, technologiques, sociaux sont de plus rapides et fréquents, laissant peu de temps aux individus pour s'adapter, s'accommoder ou s'accoutumer aux nouvelles situations de travail.





Ces mutations se font ressentir particulièrement dans le monde du travail, où l'évolution des modes de production, des technologies, des modèles de rentabilité, des modes de vie déterminent de nouveaux rapports au travail.

L'organisation mise en place par l'entreprise pour répondre à ces perpétuelles évolutions, peut conduire à des effets positifs, c'est à dire porteurs de développement pour l'entreprise et les salariés. A contrario, elle peut avoir des effets négatifs tant sur la performance de l'entreprise que sur la santé physique et psychique des salariés.

De plus en plus, les sondages et les études mettent en évidence qu'un nombre croissant de salariés se disent stressés par leur travail, en souffrance, harcelés... Ces différents vécus négatifs du travail exprimés par les salariés sont appelés « troubles psychosociaux ».

Confrontées à ces situations de « mal-être au travail », les entreprises les considèrent le plus souvent comme subjectives et se sentent démunies pour y faire face.

Pour répondre aux sollicitations nombreuses sur ces problématiques, l'ARACT MARTINIQUE¹ a créé un outil : **ELVIE**. Partant du vécu subjectif de l'individu, **ELVIE** permet de déterminer la place des conditions de travail dans la genèse des troubles psychosociaux.

Les compétences de l'ARACT Martinique sur :

- l'analyse du travail et de son organisation,
- la conduite de projet en démarche concertée,
- l'appui aux relations sociales du travail,

sont des atouts pour le diagnostic des déterminants organisationnels des risques psychosociaux. Sa valeur ajoutée est d'aider les entreprises à formuler au cas par cas, des hypothèses liant ressenti individuel et situations collectives, dégradation ressentie des relations et conditions de réalisation du travail.

ELVIE se veut être un ensemble de points de repères pour une démarche de diagnostic visant à construire un plan d'action concerté avec les différents acteurs concernés.

ELVIE traite d'un sujet délicat, complexe et controversé. Les risques psychosociaux au travail imposent de passer d'une logique centrée sur la personne (traitement de troubles médicaux ou psychologiques) à une logique de prévention et d'anticipation qui considère le collectif, l'organisation et le management.

L'objectif du présent guide d'utilisation est d'accompagner les différents acteurs de l'entreprise dans la mise en place d'une démarche de diagnostic et de prévention des risques psychosociaux. Il s'agit de leur permettre avant tout, de déterminer la place des conditions de travail dans l'émergence de troubles psychosociaux. Ces derniers sont trop souvent considérés comme relevant uniquement du subjectif.

¹ ARACT MARTINIQUE : Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, membre du réseau ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) composé de 25 ARACTs et d'une tête de réseau l'ANACT. L'existence des ARACTs est fixée par le Code du travail en son article R-200-17-2, confirmée par le décret du 10 mars 1997





Avant de présenter **ELVIE** et sa démarche d'utilisation, il importe de :

- clarifier et définir la notion de risques psychosociaux
- présenter les multiples facteurs de risques au sein de l'entreprise et leurs effets.

Ce travail s'inscrit dans les évolutions récentes concernant la prise en compte des facteurs professionnels des risques psychosociaux :

- Renforcement de la [prise en compte de la charge mentale dans les enquêtes de la DARES](#) (Ministère du Travail)
- [Enquêtes SUMER](#) sur les risques professionnels réalisées par les médecins du travail, incluant les risques organisationnels
- [Circulaire de la CNAMTS \(1999\)](#) reconnaissant le [caractère professionnel des traumatismes psychologiques suite à une agression sur le lieu de travail](#)
- [Loi de modernisation sociale de 2002](#) : introduisant de nouveaux articles dans le Code du travail visant le harcèlement moral (L122-49 à L122-54), extension de la [responsabilité de l'employeur](#) dans la prévention de la [santé](#) non seulement physique mais également [mentale des salariés](#) (L 230-2-1)
- [Accord européen](#) des partenaires sociaux de 2004 dont le but est de fournir aux employeurs et aux travailleurs un cadre qui permet de [détecter](#) et de [prévenir](#) ou de [gérer](#) les problèmes de [stress au travail](#)
- Publications de l'[INRS sur le stress](#)
- Publication en 2007 de l'ouvrage de l'[ANACT](#) : « [Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail](#) »
- [Lettre de mission de M. SARKOZY Nicolas](#), Président de la République, adressée à M. Xavier Bertrand, Ministre du Travail, des relations sociales et de la solidarité, du 1er août 2007
- Conclusions de la [conférence sociale sur les conditions de travail](#) du 4 octobre 2007 organisée par le gouvernement.
- [Accord national interprofessionnel sur le stress](#) signé en 2008, [étendu](#) par arrêté ministériel le 23 avril 2009.







I. QUELQUES DÉFINITIONS





I-1 LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Les divers champs de compétences et d'actions des acteurs de l'entreprise conduisent souvent à des divergences sur les représentations et les définitions des risques psychosociaux. Ces divergences ne favorisent pas toujours le dialogue et la mise en place de démarches constructives au sein de l'entreprise. Ainsi, l'une des premières étapes pour aborder un projet de prévention est de clarifier et de s'accorder sur la définition des différents risques psychosociaux.

Les risques psychosociaux résultent de l'action, à terme, de la combinaison de déterminants professionnels, le plus souvent en lien avec des contraintes hors travail. Un facteur « potentiel » (voir plus loin la liste de ceux-ci), ne devient actif que combiné ou agrégé avec d'autres facteurs.

Que recouvre le terme psychosocial ?

Le champ psychosocial renvoie à des aspects psychologiques de la vie sociale au travail. Les risques psychosociaux (stress, violence, ...) apparaissent lorsqu'il y a un déséquilibre dans le système constitué par l'individu et son environnement de travail. Les conséquences de ce déséquilibre sont multiples sur la santé physique et psychique. Ainsi, dans une démarche de prévention de ces risques, les situations de travail sont analysées dans leurs composantes individuelles et collectives.

La notion de risque doit s'entendre comme la probabilité d'apparition du trouble psychosocial ayant pour origine l'environnement professionnel.

Les troubles psychosociaux se manifestent pour les personnes elles-mêmes et pour leur entourage sous des apparences infiniment variées et parfois trompeuses.

Encore faut-il lever la confusion qui existe sur des couples de termes comme « personnel-professionnel », « travail-hors-travail », « individuel-collectif », « subjectif-objectif ». Il importe, d'apprendre à relier, à articuler ces termes en apparence seulement antinomiques. Les risques psychosociaux au travail se manifestent de façon différenciée au niveau individuel, mais leurs causes, leurs effets et les moyens de traitement seront en grande partie collectifs.

La frontière est poreuse entre le personnel et le professionnel. Les questions de la place de l'un dans l'autre et réciproquement sont difficiles à trancher. L'analyse des phénomènes de stress personnel ou professionnel, et plus largement l'analyse des effets de la « qualité de la vie au travail » sur la performance et la santé montrent qu'une vision cloisonnée n'est pas réaliste : il y a importation réciproque du personnel dans le professionnel et vice-versa.

Pourtant, cette frontière bien que poreuse, doit rester bien marquée car elle est protectrice, tant pour l'intégrité et la santé du salarié que pour l'entreprise qui n'est pas responsable de toutes les tensions sociales.





I-2 LES PRINCIPAUX RISQUES RÉPERTORIÉS ET DÉCRITS

La clarification des principaux risques est extraite de l'ouvrage « Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail » (2007 ANACT).

Le stress au travail

Le stress est actuellement un terme générique utilisé par tous pour décrire des situations très diverses, désignant à la fois des causes ou des effets : états de santé, ressenti individuel, explication de situation de travail...

Dans le milieu du travail, nous nous intéresserons aux causes qui sont à l'origine du stress, c'est-à-dire les déterminants organisationnels liés aux contraintes du travail qui se manifestent dans la durée. Le stress a un caractère individuel, multifactoriel et cumulatif avec l'interpénétration des sphères privées et professionnelles.

Dans ce cadre, nous retiendrons la [définition](#) de l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail :

« Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être, et la performance de la personne qui y est soumise. »

Ainsi, cette définition aide à distinguer [symptômes](#), [déterminants](#) et [effets du stress](#). Si le ressenti du stress au travail est individuel - dans les dimensions physiques, psychologiques et sociales -, ses déterminants et ses effets sont à la fois d'ordre individuel et collectif, liés aux conditions du travail.

La souffrance au travail

La souffrance - psychique, sociale, physique - trouve son origine dans l'organisation du travail qui écarte ou nie systématiquement l'individu, son identité, sa propre conception du travail, ses valeurs, ses espoirs. Le travail est un lieu essentiel de construction de l'identité, de développement personnel et d'élaboration de rapports sociaux. Il est aussi, à l'inverse, si les conditions de sens et de reconnaissance ne sont pas réunies, une source de souffrance pouvant générer d'autres troubles psychosociaux (cf. schéma 1).

La souffrance au travail paraît difficile à appréhender. En effet, si elle touche l'individu en portant atteinte à sa santé psychologique, ses sources potentielles sont multiples : liées au vécu (subjectivité) et à l'organisation de travail. Ces sources sont souvent en interaction et/ou interpénétration.





Les violences au travail

Les violences au travail peuvent se manifester de différentes façons :

- physiquement : agression, ...
- psychologiquement : domination, persécution, humiliation, suicide sur le lieu de travail...

Deux types de violences sont à distinguer : externe et interne. Les manifestations, les effets et les moyens d'action sont ainsi différents :

- Les violences externes se développent généralement dans les activités de relation de service. Elles concernent les salariés exposés à une agression extérieure provenant d'un client, d'un patient, d'un usager, ... mais aussi concernent les activités qui génèrent des situations à risques tel que le transport de fond, ...
- Les violences internes concernent les salariés entre eux, plusieurs combinaisons sont possibles : entre deux collègues, un individu et un groupe, deux groupes, ...

A la frontière de l'externe et de l'interne, on peut retrouver la maltraitance lorsqu'elle est exercée par un salarié sur un usager.

Les formes de violence peuvent être variées : souterraines, répétées, usantes, elles peuvent aussi se révéler soudainement, de façon brutale et traumatisante.

Il y a aussi des liens de causalité entre le stress et la violence : le stress peut être la conséquence d'une violence et inversement peut engendrer une violence, ou une souffrance (voir schéma 1).

Les harcèlements

Le harcèlement moral et sexuel, deux cas particuliers de violence interne, sont bien distincts l'un de l'autre et disposent d'encadrement juridique propre.

La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 définit le « harcèlement moral » ainsi : « agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits du salarié et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ».

Nous nous intéresserons plus particulièrement au harcèlement moral. Il s'agit de déterminer la façon dont les facteurs organisationnels et managériaux ont pu générer ou n'ont pas su éviter cette violence.

Cette notion doit également être utilisée avec grande prudence parce qu'elle reste une notion subjective. Une confusion peut être entretenue avec des conséquences dues à des dysfonctionnements organisationnels, managériaux ou des conflits qui dégénèrent.

La dénonciation de « harcèlement moral » peut être alors considérée comme « un appel au secours » traduisant une souffrance ou un mal être (physique et/ou psychique et/ou social) chez la personne concernée.





Les conduites addictives au travail

Les conduites addictives sont des comportements d'accoutumance et de dépendance, qui entraînent une compulsion à prendre une substance de façon continue ou périodique.

Que révèlent ces comportements au regard du fonctionnement du collectif ? Aident-ils à faire face à la réalité du travail et à ses contraintes organisationnelles et managériales ?

Des liens de causalité existent également entre les conduites addictives au travail et le stress, les violences ou la souffrance (cf. schéma 1).

L'épuisement professionnel

L'épuisement professionnel est un syndrome décrit comme « un épuisement physique et émotionnel, qui conduit au développement d'une image de soi inadéquate, d'attitudes négatives au travail avec perte d'intérêt dans ce que l'on réalise ». Ce phénomène renvoie à des questions liées à l'identité professionnelle.



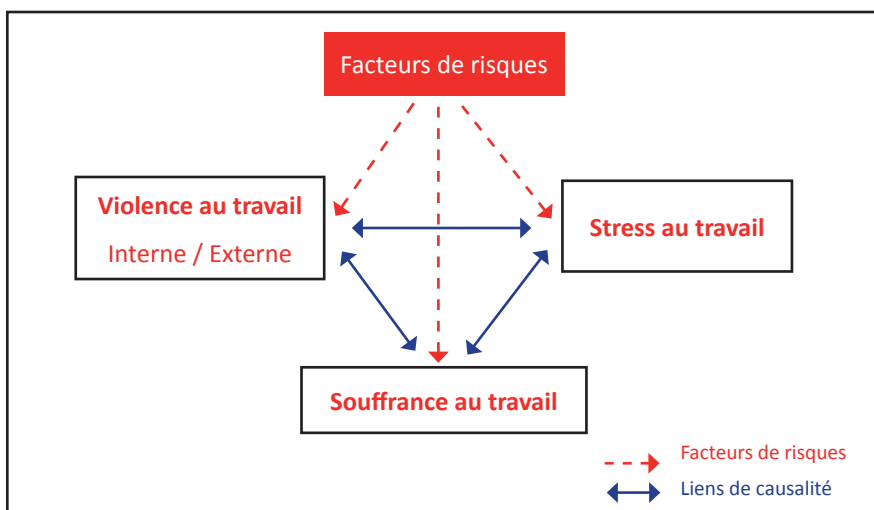


I-3 LES LIENS DE CAUSALITÉ ENTRE RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Les précédentes définitions permettent de constater qu'il existe des liens de causalité complexes entre les risques psychosociaux : ils forment un cercle vicieux. (cf. Schéma 1).

Les mêmes facteurs organisationnels ou psychosociaux peuvent être à la source de troubles différents.

Schéma 1 : Liens de causalité entre risques psychosociaux



Par exemple, une situation de harcèlement subie peut entraîner chez la personne un état de stress. Inversement, une situation de stress élevé (forte exigence de productivité, ...) peut favoriser les cas de harcèlement.

Autre exemple, un état de stress, de harcèlement ou des actes violents peuvent générer de la souffrance pour les salariés concernés mais aussi pour leur entourage au travail (le collectif de travail) et hors travail.

Ce thème particulier nécessitera une analyse, mais aussi des modalités de détection et de prévention spécifiques.





II. LES FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX DANS L'ENTREPRISE





II-1 DES CAUSES MULTIPLES ET DES EFFETS MULTIPLES

Les causes habituellement reconnues par tous les préventeurs comme pouvant générer des risques psychosociaux sont multiples, celles de leurs manifestations possibles et des effets produits ne le sont pas moins.

Les causes possibles de risques psychosociaux au travail

- la nature des tâches elles-mêmes : monotones, peu stimulantes, dépourvues de sens, déplaisantes, pénibles, dangereuses ;
- l'organisation du travail : responsabilité liée à l'exécution des tâches, contraintes temporelles, charge de travail trop ou trop peu importante en qualité ou en quantité, insuffisance de moyens, rôle peu clair, injonctions contradictoires, insuffisance de temps de récupération ;
- la politique des ressources humaines : peu ou pas de contrôle sur les décisions, peu de perspective d'évolution, sur ou sous qualification, précarité, manque de reconnaissance, rémunération insatisfaisante ;
- les relations de travail : manque de soutien, mauvaises relations, management déficient, comportements abusifs non régulés ;
- la politique générale de l'entreprise : stratégie peu claire, incertitude sur l'avenir ;
- l'environnement sociologique : clients ou usagers agressifs, incivilités, remarques méprisantes.

Les réactions ou effets, à court ou plus long terme se manifestent sur les personnes dans les registres somatiques, psychologiques ou comportementaux :

- fatigue, trouble du sommeil, tension artérielle, troubles cardiaques, douleurs diverses, vertiges, oppressions ;
- hypersensibilité, irritabilité et nervosité, inquiétude, anxiété, abattement, dépression, culpabilité, perte d'identité, épuisement, voire suicide ;
- isolement, émotivité, agressivité, addictions.



II-2 LE SYSTÈME « ENTREPRISE - RISQUES PSYCHOSOCIAUX »

Les troubles psychosociaux s'inscrivent dans les rapports d'interaction et de dépendance qui existent entre un salarié et son entreprise : le salarié s'investit pour répondre aux objectifs et aux exigences qui lui sont prescrits ; en échange, l'entreprise met des moyens à sa disposition pour la réalisation de l'activité de travail et le rémunère.

Si les projets de l'entreprise et ceux de la personne divergent, s'éloignent, ou s'opposent, alors apparaissent des déséquilibres et des tensions. Ce sont ces tensions insuffisamment ou mal régulées qui vont générer les risques psychosociaux.

Dans ces rapports d'équilibre, les sources potentielles de tensions sont multiples, le plus souvent en interaction :

1. Les relations et comportements

- relations entre personnes et entre collectifs
- comportement individuel/ fonctionnement collectif

2. Les contraintes du travail

- prescription/latitude
- effort/récupération
- objectifs fixés/moyens alloués
- exigences de la tâche/compétences détenues
- pression reçue/pression transmise

3. Les conflits de valeur et d'exigences entre l'entreprise et les salariés

- exigences attendues/exigences personnelles
- travail/hors travail
- exigence du court terme/perspective de parcours
- conformité/initiative
- prise de distance/ engagement personnel
- contribution/rétribution

4. Les changements dans le travail

- avant et après le changement

Par exemple, entre les prescriptions de la hiérarchie et l'autonomie individuelle et collective, tout est question d'équilibre, et cet équilibre varie avec la qualification, le développement des compétences, les retours d'expérience dans les collectifs, le vieillissement au travail...





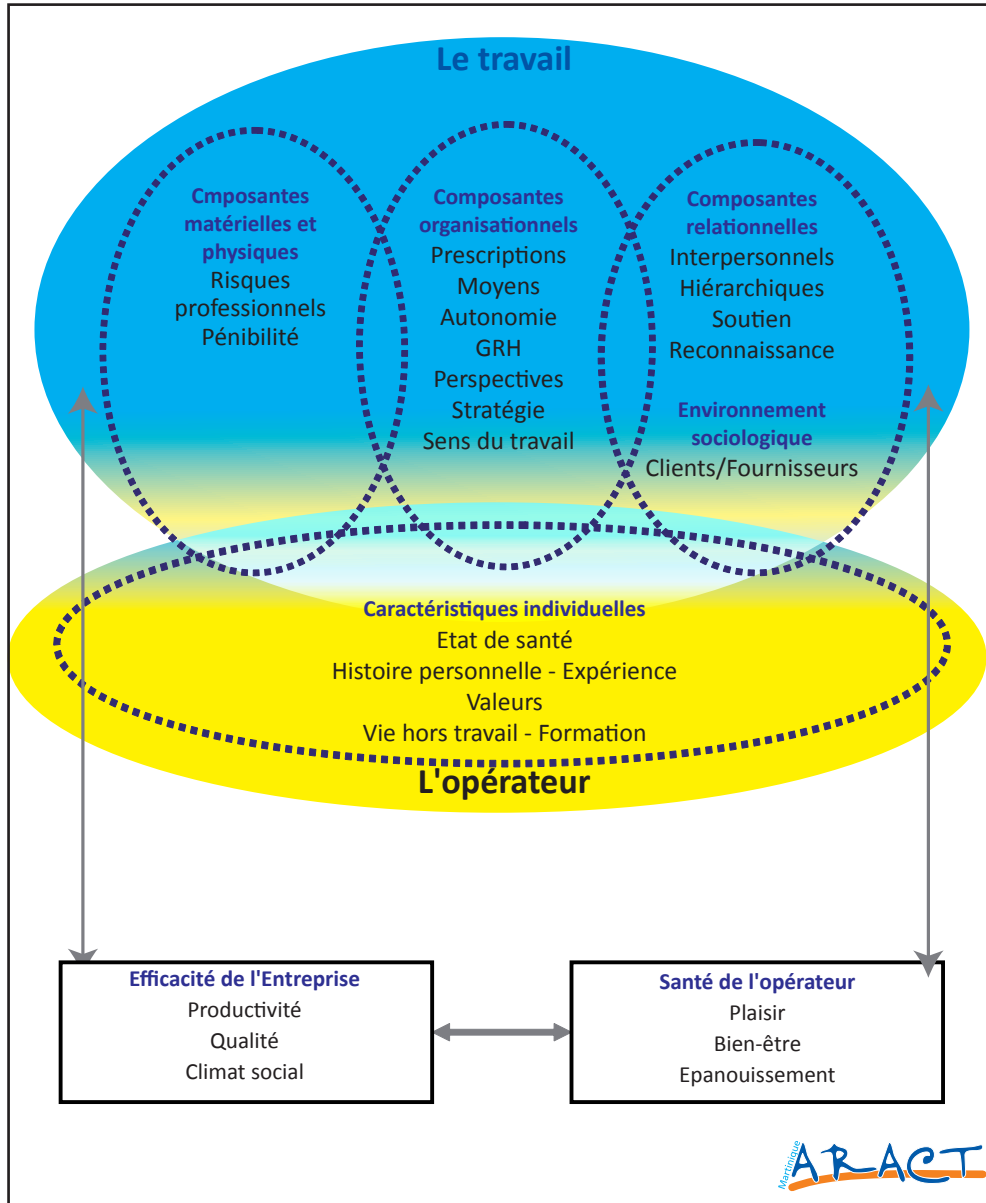
Les situations où le sens du travail se brouille, sont encore plus problématiques : conflits sur les valeurs, la légitimité de l'action, les compromis entre différentes logiques d'action. Ces conflits peuvent expliquer des écarts intersubjectifs importants.

En outre, l'existence d'un individu n'est pas compartimentée : la vie privée et ses problèmes ne s'arrêtent pas à la porte du bureau, de même la vie professionnelle ne se limite pas au temps passé sur le lieu de travail. Cette interpénétration se manifeste avec d'autant plus d'acuité que l'un des domaines (professionnel et privé) est en crise. Les difficultés alors s'accumulent.





Schéma 2 : Système de travail où les tensions sont régularisées

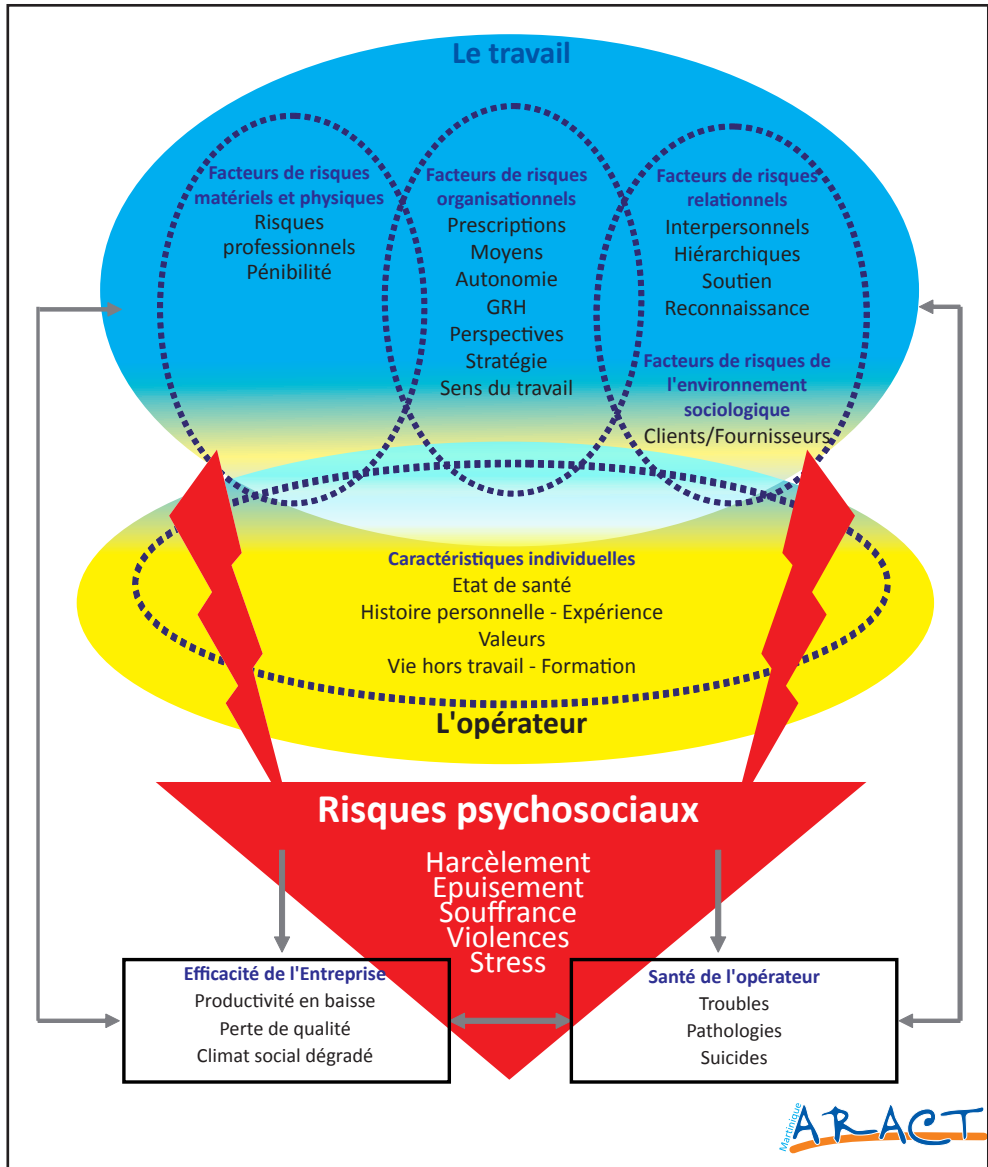


Les différentes composantes du travail et les caractéristiques individuelles de l'opérateur sont en équilibre. Le travail est toujours un système générateur de tension. C'est le système de régulation qui permet de garder cet équilibre : c'est un système d'adaptation permanent entre les objectifs et moyens de l'entreprise et ceux de l'opérateur.





Schéma 3 : Système de travail où les tensions ne sont pas régulées



Lorsque les tensions ne sont pas ou sont mal régulées, chacune des composantes du travail peut devenir un facteur à l'origine de risques psychosociaux.





Le schéma 4 ci-contre, «synthèse des causes et des facteurs de risques psychosociaux» constitue un outil indispensable pour la compréhension de l'émergence des risques psychosociaux et l'élaboration du plan d'actions.

Il permet de synthétiser le recueil d'information des situations de travail problématiques.

Son appropriation donne sens à l'outil **ELVIE** car elle permet de comprendre les tensions et les régulations entre les éléments du système « entreprise-salariés » qui participent à l'émergence des troubles psychosociaux.



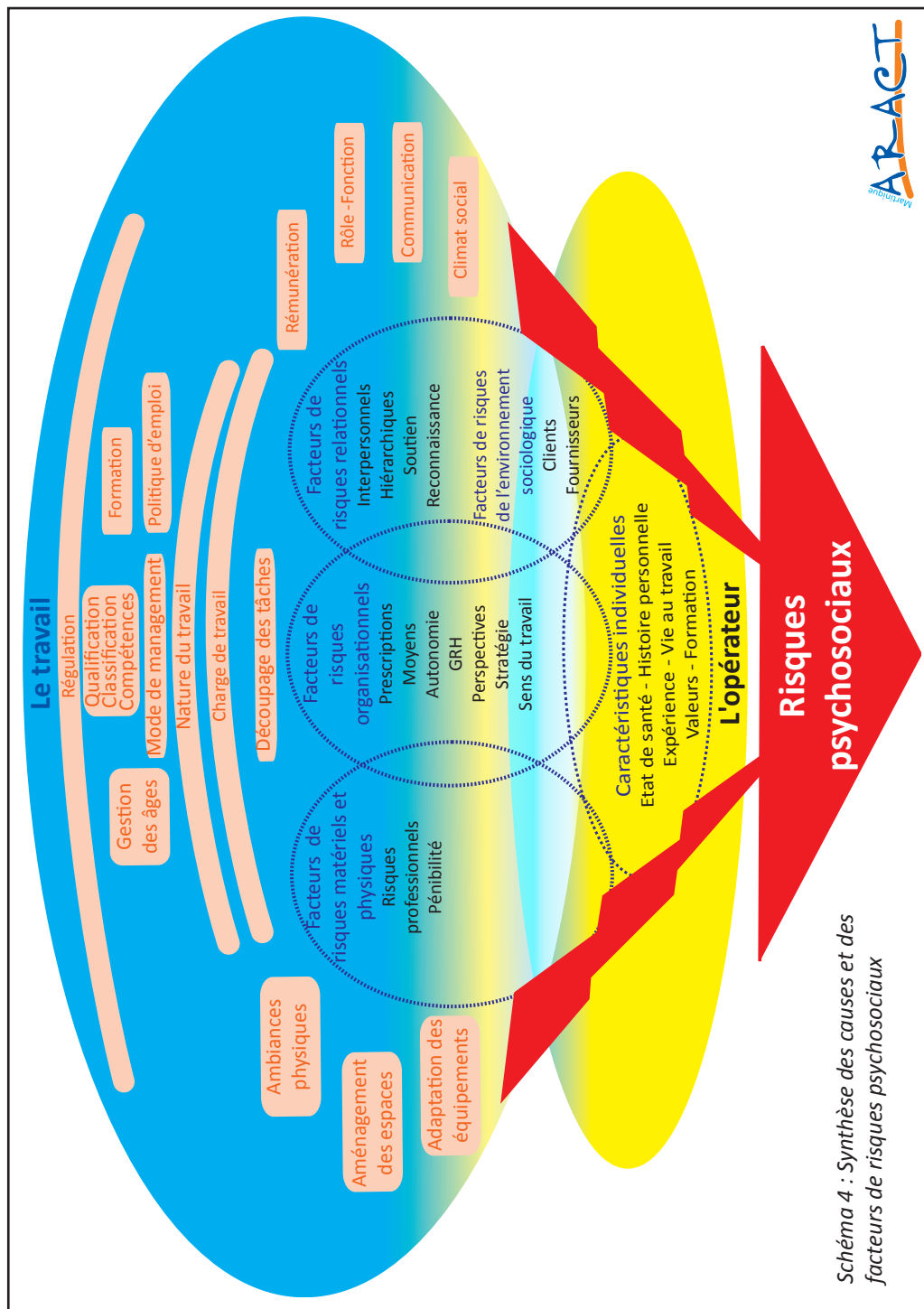


Schéma 4 : Synthèse des causes et des facteurs de risques psychosociaux



III. ELVIE : UN OUTIL DE DIAGNOSTIC ET DE PRÉVENTION DES SITUATIONS DE TRAVAIL





III-1 FONDEMENTS ET OBJECTIFS D'ELVIE

ELVIE est un guide d'entretien permettant le recueil d'informations nécessaires à la compréhension des situations de travail à risques. L'analyse de ces données permet de clarifier en quoi et de quelle façon le travail et son organisation peuvent être en rapport avec la souffrance ou les troubles psychosociaux exprimés par un ou des salariés.

ELVIE constitue alors un support pour la formulation d'un diagnostic des situations à risques.

Ainsi, l'appropriation de cet outil, qui permet d'analyser et de comprendre les processus d'émergence des troubles psychosociaux, doit aider à dépassionner le débat.

Il s'agit, avec l'outil **ELVIE**, d'intégrer la dimension subjective des acteurs et dans le même temps déterminer en quoi les conditions de travail peuvent entraîner une situation de mal-être symptôme avant-coureur de risques psychosociaux.

Cet outil qu'on utilisera soit seul, soit appuyé par d'autres grilles d'analyse en fonction des problèmes rencontrés, est un de ceux qui aident à objectiver la situation vécue.

Il s'agit en fait de la question du vécu du travail et de sa réalité. C'est l'un des points cruciaux de la réussite d'un projet de prévention des risques psychosociaux.

Une fois la situation problème clarifiée, les solutions seront le résultat d'un compromis entre les acteurs concernés. Le plan d'action conçu en concertation permet ainsi, à la fois, de construire un « mieux-être au travail » et de renforcer « l'efficacité économique ».

L'objectif d'**ELVIE** est quadruple :

- redonner un caractère collectif à un problème qui est souvent vécu de façon individuelle
- mettre en débat les questions relatives à un vécu de souffrance au travail
- tenter de trouver les déterminants à cette situation et leurs interactions
- partager le diagnostic issu de l'analyse des déterminants et construire des axes de solutions satisfaisants pour les différents acteurs.





III.2 DESCRIPTION D'ELVIE

ELVIE est construit en trois parties, nécessitant trois approches différentes et complémentaires :

- expression du problème
- analyse des déterminants du problème
- compréhension du vécu des acteurs liés au problème

1. Expression du problème

L'expression du problème est basée sur l'écoute de la parole des acteurs concernés et éventuellement sensibilisés au problème posé, quelle qu'en soit la raison. Il peut s'agir de salariés, direction, encadrement, toutes les combinaisons sont possibles. Cette première partie se compose de questions ouvertes.

« Que s'est-il passé ? Dans quel contexte ? Quel a été le facteur déclenchant ? En quoi est-ce un problème ? Quels acteurs sont concernés ou sensibilisés ? Quels sont les termes du problème ? ».

Cette première partie permet d'approcher « la situation-problème à l'état brut », de capter la première analyse faite du problème par les protagonistes et les acteurs sensibilisés. Elle permet de formuler un premier niveau d'hypothèses par l'interprétation des faits exposés.

Cette interprétation impose de toujours garder à l'esprit que pour les risques psychosociaux, la simplicité n'existe pas. On est dans une logique systémique de facteurs en interaction et de caractère fortement probabiliste : la présence de facteurs de risques n'entraîne pas de facto la survenue d'un effet.

Cette première partie est activée à partir d'une ou des plaintes exprimées sur une situation vécue comme problématique. La communication est bloquée : dialogue de sourd où chacun se renvoie la balle.

Par ailleurs, évoquer « la souffrance au travail » sans argumentation précise, apparaît souvent comme une mise en procès d'une organisation, d'un management, ou pire, d'une personne, sans réelle piste de travail possible.

C'est pourquoi il est indispensable de recueillir les différents points de vue des acteurs de l'entreprise ou de ceux concernés à divers titres, médecin du travail notamment.

Cette phase de l'analyse peut se révéler longue. Cependant, le temps passé à s'accorder sur les termes, sur les expressions utilisées, sur les acceptions qu'on leur donne ne constitue en aucun cas du temps perdu ou une fantaisie sémantique. Ces premières confrontations sur les représentations, les premières hypothèses plus ou moins fondées qu'apportent les acteurs permettent de poser des fondements solides pour la suite du diagnostic.





A l'issue de cette analyse :

- la plainte constitue un vrai matériau de travail,
- l'« accord sémantique » entre les acteurs n'est pas le fait d'un simple échange de point de vue et de compromis, mais bien la prise de conscience de l'importance du problème.

C'est aussi progresser dans la compréhension des phénomènes complexes qui traversent l'entreprise et leurs interactions.

C'est enfin prendre de la distance face à des conclusions hâtives en termes de comportement pour aller vers une compréhension plus en profondeur.

2. Analyse des déterminants du problème

Cette deuxième partie utilise plusieurs sources d'information :

- les connaissances des acteurs concernés sur leur milieu et leur situation de travail,
- les déterminants de l'organisation de travail concernée,
- l'observation de l'activité de travail,
- l'exploitation des documents internes.

Plusieurs aspects sont renseignés en analysant une série de 15 thèmes :

1. Reconnaissance du travail
2. Relation de travail / Soutien social
3. Marges de manœuvre / Autonomie au travail
4. Prescription
5. Sens du travail
6. Perspectives
7. Charge de travail
8. Hygiène / Sécurité / Conditions matérielles
9. Contribution / Rétribution
10. Intérêt / Richesse du travail
11. Confiance / Coopération
12. Fractionnement du travail
13. Polyvalence
14. Communication / Information
15. Adéquation compétence/emploi

Tous ces thèmes sont mis en perspective à travers l'historique de la structure

Pour appréhender le problème dans sa globalité et le comprendre, la lecture de l'instantané





n'est pas suffisante. Il s'avère nécessaire de remonter dans le temps et chercher dans l'histoire de l'entreprise.

Il est indispensable de retracer les faits marquants de l'histoire : on connaît les effets sur le psychisme des restructurations, des réaménagements dans les parcours et des menaces sur l'emploi.

Le recours à ces matériaux historiques est plutôt inhabituel dans les démarches d'entreprises, pourtant il ne doit pas être considéré comme une lubie d'expert, mais comme un outil de compréhension de ce qui se passe dans l'instant.

Toutes ces prises d'information et leur analyse doivent aboutir à la mise en évidence et en discussion des différentes familles de tension présentes dans l'entreprise, ainsi que des défauts de régulations qui sont à même de générer des déséquilibres et du mal être.

3. La compréhension du vécu des acteurs liés au problème

L'outil **ELVIE** permet un questionnement sur la ou les personnes exprimant une souffrance ou autres troubles psychosociaux. Elle questionne sur la biographie professionnelle et sur le vécu individuel de la situation (sentiment d'impuissance, écrasement, désintérêt, dévalorisation, persécution, reconnaissance, peurs...).

C'est une partie incontournable pour comprendre la dimension psychologique du travail.

En effet, ce ne sont pas seulement les ressources physiques et cognitives (intellectuelles) qui sont mobilisées dans le travail : l'action engage toute la personne humaine, avec son expérience, ses émotions, et sa façon de vivre les relations.

On constate d'ailleurs que cette mobilisation de la subjectivité est de plus en plus sollicitée par les entreprises quand elles demandent des savoir-faire d'accueil, de conseil, de soutien psychologique et social (par exemple dans les relations de service ou plus généralement de coopération dans un collectif de travail).

La subjectivité est donc partout au travail, mais largement sous-estimée dans ses conséquences par les acteurs sociaux.

On pense trop souvent par exemple que les relations dans un collectif vont s'équilibrer et s'harmoniser d'elles-mêmes, alors que les sciences humaines et l'expérience en entreprise montrent qu'elles doivent être construites, régulées, protégées.

Il en est de même dans les situations conflictuelles, où on a une forte tendance à pratiquer le « raccourci par la personnalité ». En d'autres termes, la cause des difficultés se réduit à la personnalité ou aux comportements des individus. Si, bien sûr on ne peut nier qu'on puisse trouver la personnalité de certaines personnes « difficile à vivre », penser qu'il suffit « d'éliminer » cette personne de la situation pour résoudre le problème est, à de rares exceptions près, trop réducteur pour être opérant. En procédant ainsi, on ne comprend pas en quoi l'organisation ou le management a permis, voire favorisé, tel comportement, a inhibé ou décuplé tel ou tel aspect d'une personnalité, qui, à son tour a des effets sur le





travail, les relations, l'engagement des autres dans le collectif et ses résultats.

On risque de voir réapparaître les difficultés, même après l'éviction de la personne. Il est préférable de chercher comment réguler positivement la question des individualités. Prendre en compte la dimension psychologique du travail, les subjectivités, suppose d'aller plus loin que l'analyse des caractères¹.

1 In Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail, ANACT, 2007.



IV. MÉTHODOLOGIE





IV-1 COMMENT UTILISER ELVIE ?

QUI PEUT L'UTILISER ?

ELVIE est un outil de recueil d'informations permettant d'avoir une vue d'ensemble de la situation de travail et de l'organisation de travail. Il est une aide et un support au diagnostic.

Le préalable incontournable à son utilisation est de structurer l'intervention de diagnostic.

Pour renseigner chacune des parties du guide, les personnes directement concernées ainsi que d'autres personnes potentiellement intéressées ou sensibilisées sont rencontrées et questionnées lors d'entretiens, afin de confronter les points de vue des différents acteurs.

C'est pourquoi, l'utilisation d'**ELVIE** ne peut s'envisager en dehors d'une démarche concertée, socialement construite, où les acteurs sociaux de l'entreprise sont d'accord pour que l'intervention soit mise en œuvre. Il importe de s'assurer :

- que la problématique psychosociale est bien la question à traiter
- que la démarche a pour objectif final d'aboutir à un règlement de questions qui font difficulté dans l'entreprise ou le service,
- qu'il est essentiel d'en clarifier les origines, le contexte, les modalités.

Deux catégories d'acteurs sont incontournables : direction et représentants du personnel. Dans le cas de petites entreprises, en l'absence de représentants élus et légitimes, il convient d'informer le personnel et de conduire la démarche en toute transparence.

Au-delà de ce « noyau dur », pilote du projet interne, d'autres acteurs sont aussi indispensables :

- soit en interne, (et encore une fois selon la taille de l'entreprise) : la DRH, l'encadrement, d'autres salariés concernés ou sensibilisés à divers titres, l'élargissement du « premier cercle » dépendant de la question traitée,
- soit en externe : médecin du travail, inspecteur du travail notamment.

Aucun diagnostic sur ces questions psychosociales ne peut se faire sans impliquer les salariés concernés, l'encadrement compris.

Afin de garder l'équidistance et le recul nécessaires à la compréhension des enjeux et des difficultés, il est souhaitable que le diagnostic soit effectué par un tiers intervenant, extérieur à l'entreprise.

Son objectif, en accord avec les partenaires internes et externes de l'entreprise, est d'arriver à un diagnostic et un plan d'action partagés.

C'est donc le tiers qui utilisera l'outil **ELVIE**, après l'avoir présenté aux acteurs.





L'intervenant aura donc à diriger les entretiens afin d'amener tous les acteurs concernés à s'exprimer sur les difficultés à l'origine de la demande de l'intervention.

Il doit pouvoir, par l'utilisation d'**ELVIE**, trouver en quoi l'organisation du travail, le management et les conditions réelles de travail pourraient générer mais aussi réguler les tensions qui mettent en difficulté le système « entreprise-salariés ».

Deux voies s'offrent à lui dans l'utilisation d'**ELVIE** :

- une administration « linéaire » (item après item) pour construire une première base d'entretien afin de provoquer la discussion lorsque l'interlocuteur est « inhibé ».
- une administration discontinue lorsque la parole est libre.

Dans ce cas de figure, il est plus constructif de laisser discourir l'individu et de réagir en le questionnant sur ce qu'il exprime afin de capter et obtenir la réelle signification des événements décrits et de comprendre le problème en question.

Le risque de choisir une administration « linéaire », dans le cas où la parole est libre, serait de perdre le sens de l'information exprimée et de dévier l'expression de la parole de l'interlocuteur.

Bien entendu, il est primordial de s'attacher à instaurer un climat de confiance avec les différents acteurs rencontrés, pour favoriser et faciliter la prise de parole de chacun.

Le cheminement de la parole est orienté et facilité par les connaissances, l'aisance et l'expérience de l'intervenant dans les différentes disciplines qui analysent le champ du travail, tels que l'ergonomie, la psycho-dynamique du travail, la communication, la sociologie des organisations, la psychologie du travail ...

La première interrogation de l'intervenant va se situer sur l'authenticité de la parole exprimée : l'accès au vécu subjectif et à la souffrance n'est pas immédiat, la vérité du vécu peut entrer en concurrence avec les intérêts stratégiques des intéressés, voire avec leurs propres dénis des réalités ou leurs angoisses. Or, comprendre un phénomène, c'est d'abord saisir le faisceau de significations lié aux mots qui le décrivent.

Au moins trois situations problématiques pour le recueil de la parole des acteurs peuvent se présenter :

- les discours stéréotypés du type « langue de bois ». Il s'agit de réponses toutes faites à des problèmes que l'interlocuteur s'efforce ainsi d'éviter,
- les fabulations revendicatrices ou persécutrices liées à des querelles de service, des blocages ou des rigidités institutionnelles,
- les discours perturbés par l'inhibition et l'angoisse des interlocuteurs.

La parole des interlocuteurs ne pourra donc avoir du sens que par la qualité de l'écoute de l'analyste. L'authenticité de la parole et sa compréhension reposent également sur la qualité d'écoute de l'intervenant.

Cette qualité d'écoute dépend en grande partie de la formation et des compétences de l'intervenant, de sa capacité à comprendre les situations par l'observation et l'analyse du





travail.

Ainsi, les informations recueillies seront transcrites dans **ELVIE**, selon l'interprétation et l'analyse de la situation problème par l'intervenant.

Cependant, il ne s'agit pas de faire un traitement statistique des données. Cette transcription permet d'ordonner la réflexion, en fonction de l'importance et de la pertinence des informations recueillies. La présentation des résultats dépend de la pertinence et de l'importance des informations recueillies. Elles permettent la compréhension du problème et ainsi la formulation d'un diagnostic qualitatif.

L'utilisation de l'outil est modulable : tous les items ne sont pas forcément à utiliser, parce qu'inopérants dans certaine situation particulière.

En revanche, d'autres outils peuvent être utilisés :

Parmi ceux-ci :

Le modèle de KARASEK, selon lequel les salariés exposés au stress pour des raisons professionnelles sont généralement soumis à de fortes contraintes, disposant de faibles marges de manœuvre individuelles et d'un support insuffisant de l'organisation.

Ce modèle très utilisé, ne prend pas en compte les variations interindividuelles dans une population exposée de façon homogène à une même situation de travail ; ainsi, il sous-estime les capacités d'adaptation spécifiques en fonction de la personnalité et de l'expérience de chacun.

Le modèle de SIEGRIST insiste sur l'importance de la reconnaissance par les pairs et la hiérarchie.

Il complète le modèle de KARASEK, il permet d'intégrer les caractéristiques de la personnalité ainsi qu'une considération du contexte de sécurité ou non de l'emploi.

L'approche de la psychodynamique aborde la question de l'identité de la personne à travers le sens qu'elle peut donner à son activité et à travers la reconnaissance sociale obtenue.

Le modèle d'analyse de l'activité de travail par les ergonomes est une approche plus globale du rapport de l'homme au travail qui éclaire la problématique de la construction de la santé au travail : la prise en compte de la différence entre le travail « prescrit » par l'organisation et celui « réel » réalisé par le salarié est fondamentale. Ceci conduit à une vision active de l'homme au travail qui déploie ses compétences pour réaliser son travail et régule l'écart prescrit-réel, sous réserve que les conditions du travail permettent d'avoir des marges de manœuvre pour cette activité individuelle et collective.

Rappelons que l'ergonomie est une science du travail pluridisciplinaire qui se fonde sur des connaissances issues de la physiologie, de la psychologie, de la sociologie, des sciences cognitives, ...

Ces différentes approches théoriques apportent, ainsi, les concepts essentiels à la compréhension des risques psychosociaux : ceux de la prescription, de l'autonomie, de la marge de manœuvre, du soutien social, de la reconnaissance et du sens.





En conséquence, il est nécessaire que l'intervenant possède au préalable des fondamentaux (ensemble de connaissances sur le travail) afin qu'il identifie, recueille, interprète et analyse les informations pertinentes qui donnent du sens au problème posé.

L'interprétation et l'analyse que fait l'intervenant de la situation de travail construisent le diagnostic, qui permet d'identifier les tensions et les déséquilibres, puis de poser les premières bases d'un plan d'actions.

Les résultats du diagnostic devront être présentés aux acteurs concernés par la situation-problème pour favoriser la recherche de diagnostic partagé. Cette étape de restitution collective conduit à la construction concertée d'un plan d'actions (propositions d'actions correctives et/ou préventives) dans les trois niveaux de prévention¹.

La spécificité de l'approche des situations de travail conduisant à des troubles psychosociaux ne peut être l'affaire d'un seul expert. Elle doit impliquer plusieurs acteurs de l'entreprise (selon la taille de l'entreprise) : les acteurs sociaux (Direction, Représentants du personnel), les acteurs des ressources humaines.

Elle doit aussi selon les cas, impliquer d'autres acteurs externes : médecin du travail, inspecteur du travail, préventeurs...

La pluridisciplinarité, voire l'interdisciplinarité des acteurs permettra d'optimiser la construction et la mise en place des actions pour favoriser une vie harmonieuse au travail, ainsi que de prévenir l'apparition de situation professionnelle à risques.

1 Les préventeurs ont depuis longtemps caractérisé trois niveaux de prévention distincts qui permettent de structurer les actions adéquates, les leviers les plus efficaces et de repérer les acteurs :

- la prévention primaire – approche individuelle et collective - vise à réduire, ou mieux, à éliminer, les différents facteurs de risques présents dans l'organisation, comme le préconise d'ailleurs le Code du travail (« d'abord supprimer le risque à sa source »...);
- la prévention secondaire – approche collective - agit, quant à elle, sur les caractéristiques personnelles et les mécanismes des individus, visant à les outiller, individuellement ou collectivement, pour lutter plus efficacement contre le stress et les différents risques (par exemple, les stages de gestion du stress). Les tensions sont considérées comme inévitables, ou en tout cas présentes, on agit sur leurs conséquences, on apprend à les « gérer » ;
- la prévention tertiaire – approche individuelle - intervient pour venir en aide aux personnes qui vivent des problèmes de santé psychologique au travail. Ces actions permettront de diminuer la souffrance des personnes et d'améliorer leur santé.

Même si la prévention primaire doit toujours être privilégiée et demeure la seule attitude véritablement préventive, le réalisme force à exhorter les partenaires de l'entreprise à considérer dans chaque projet d'entreprise la nécessité de répondre de façon différenciée aux besoins relevant de ces trois niveaux ; le tout sera articulé dans un programme d'ensemble. (ANACT 2007)





La démarche de diagnostic et de prévention

Plaintes

Expression d'un mal-être par un ou des salariés

I. Construire une démarche concertée et pluridisciplinaire

Constitution du groupe de travail
(les protagonistes, les acteurs sensibilisés, les acteurs internes et externes)
Présentation de la « méthodologie ELVIE »
Accord sur les termes psychosociaux



II. Déterminer les facteurs de risques

Expression du problème
--> Elaboration des 1ères hypothèses
Analyse des déterminants
Compréhension du vécu considéré comme problématique



III. Elaborer un diagnostic partagé

Interprétation et analyse des données de la situation de travail
Elaboration du diagnostic des situations à risques
Recherche de diagnostic partagé



IV. Construire un plan d'actions

(actions correctives et/ou préventives)
Restitution du diagnostic partagé
Recherche de plan d'actions concerté dans les 3 niveaux de prévention







IV-2 - EXEMPLES D'UTILISATION D'ELVIE DANS DEUX ENTREPRISES

Les deux exemples qui suivent illustrent le déséquilibre qui peut exister entre ce que les salariés attendent de leur organisation de travail et ce que l'organisation leur donne. Ce déséquilibre crée à un moment donné une rupture entre les deux parties, rupture qui se caractérise par l'émergence de troubles psychosociaux : pour le premier exemple la souffrance au travail, et pour le second le stress au travail.



1er exemple

Cette entreprise du secteur industriel est confrontée à une dénonciation de « harcèlement moral » d'une salariée occupant un poste d'Assistante aide comptable contre son supérieur hiérarchique étant Chef comptable et Responsable de service.

La première analyse des informations recueillies démontre bien l'impact de l'organisation du travail et même de la situation de travail sur le vécu de l'Assistante aide comptable.

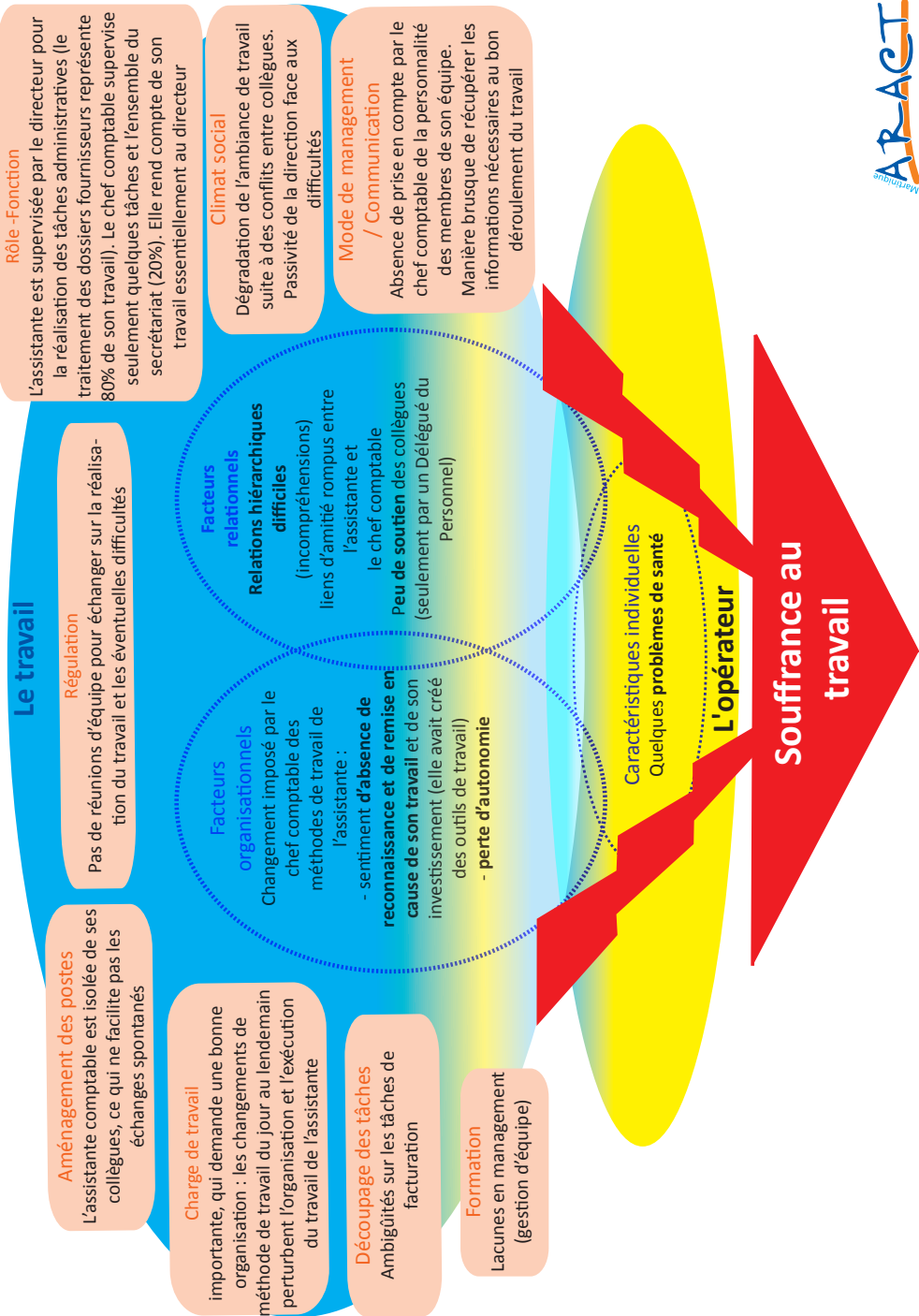
Cette Assistante comptable s'est pleinement investie dans son travail. Elle a créé ses propres outils en l'absence de procédures pour la bonne réalisation de ses tâches et pour répondre aux objectifs demandés. Un changement brutal de méthodes de l'entreprise sans réelles explications et concertation, est perçu par l'Assistante comme une totale remise en cause de son travail et plus particulièrement de sa personne.

A ce vécu difficile s'ajoutent un isolement tant physique que moral (pas de soutien de la part des collègues, pas de moment d'échange), un climat social détérioré, une ambiguïté sur la répartition des tâches et une communication difficile, qui amplifient la souffrance ressentie. Cette situation amène la salariée à percevoir du « harcèlement moral » dans le comportement de son supérieur hiérarchique, alors que ce sont l'organisation et les conditions de travail qui sont réellement mises en cause.

Le plan d'action construit de manière concertée, s'articule autour des principaux axes de solutions suivants :

- Redéfinir les périmètres d'action et de responsabilité de chacun ;
- Créer des espaces d'échanges formels (en équipe ou inter-services) ou informels pour échanger sur la réalisation du travail et les difficultés rencontrées ;
- Créer ou redéfinir par concertation des procédures, des méthodes et des outils de travail adaptés à la réalisation des tâches de chacun ;
- Proposer une formation ou un coaching en management pour le Chef comptable ;
- Agencer les bureaux pour une meilleure collaboration.







2ème exemple (cf schéma page 48)

Cette entreprise qui assure une mission de service public, a identifié lors de l'évaluation des risques professionnels (obligation légale pour l'employeur) un risque de stress pour une salariées occupant deux postes à mi-temps sur deux pôles d'activité différents : Emploi A et Emploi B¹.

L'Emploi A reçoit et conseille un public diversifié (demandeurs d'emploi, salariés,...) ayant des demandes bien précises sur l'identification des compétences.

L'Emploi B reçoit, lors de permanences décentralisées en commune, un public beaucoup plus diversifié (personnes sans ressources, demandeurs d'emploi, personnes en situation de handicap, bénéficiaires du RMI, ...) qui se présente sans avoir de réelles demandes ou du moins ces demandes ne correspondent pas toujours aux objectifs des permanences proposées. Nombre de personnes rencontrées y recherchent une écoute et une aide.

L'investigation proposée à l'entreprise a permis de déterminer que l'origine du stress ressenti, identifié au préalable, est liée principalement à la mission de l'Emploi B et à l'ambiance générale du collectif de travail.

L'interprétation et l'analyse des informations recueillies démontrent bien l'impact de l'organisation du travail et de l'ambiance générale de travail sur le ressenti et le vécu de la salariée.

Totalement autonome, cette salariée ne dispose pas des outils adéquats (relationnels, communicationnels, procédures...) pour répondre à l'ensemble des demandes du public. Confrontée à cette incapacité, elle se sent désemparée face à la détresse des personnes rencontrées.

L'absence d'échanges (formels ou informels) avec ses collègues et les hiérarchies accentue son désarroi.

De surcroît, l'absence et l'impossibilité d'avoir un retour sur l'aboutissement et l'apport de son travail à la communauté (*quel est le devenir des personnes rencontrées ?*), l'amène à s'interroger sur le sens de son travail et sur son investissement dans son travail.

L'ambiance de travail actuelle (méfiance, suspicion, démotivation) et la faible perspective d'évolution professionnelle, ne favorise pas non plus un épanouissement au sein du collectif, ce qui renforce le sentiment de mal-être de la salariée.

Le plan d'action, construit de manière concertée, propose les pistes d'actions suivantes :

- Proposer des formations de gestion relationnelle de public de divers horizons (personne en insertion, demandeur d'emploi, personnes en situation de handicap, ...)
- Définir des procédures pour la réalisation de l'ensemble des tâches de l'Emploi B
- Avoir une réflexion sur la mise en place d'une plateforme interdisciplinaire lors des permanences afin de renseigner et d'orienter plus efficacement le public rencontré

1 Nous ne mentionnons pas volontairement l'intitulé des emplois pour garantir l'anonymat du cas.

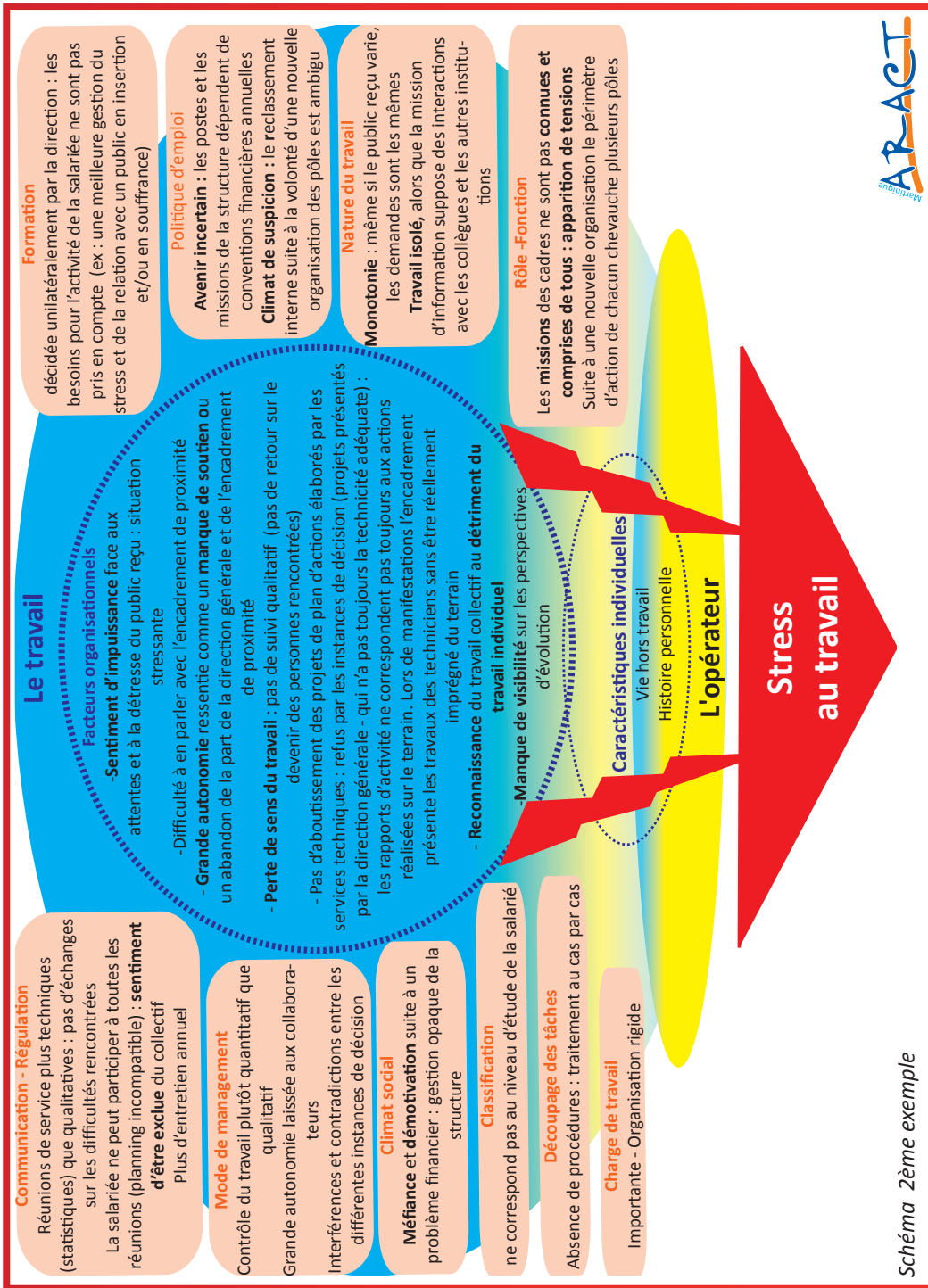




(appui sur une observation du travail réel)

- Créer des moments formels et/ou informels pour échanger sur les pratiques et difficultés rencontrées sur le terrain
- Revoir le management pour tendre vers un « management aidant »
- Clarifier le rôle de chacun, notamment celui de l'Encadrement et celui des Instances de décision de la structure
- Favoriser la transparence des informations concernant la gestion de la structure et les évolutions des missions des pôles d'activité.









V. LES MODALITES DE SAISINE DE L'ARACT MARTINIQUE ET LES PRINCIPES DE LA DEMARCHE CONCERTEE





V-1 LA DÉMARCHE CONCERTÉE

L'intervention de L'ARACT Martinique au sein d'une organisation de travail ne peut se faire que si et seulement si elle est saisie par :

- le dirigeant ou les représentants du personnel, pour les entreprises de plus de 10 salariés,
- le dirigeant ou un salarié « mandaté » par ses pairs, pour les entreprises de moins de 10 salariés.

Toutefois, la démarche formulée par une partie doit être acceptée par l'autre pour déclencher l'intervention de L'ARACT.

L'intervention de L'ARACT se base sur un outil : la concertation qui ne doit pas être confondue avec la négociation.

La négociation, prévue par la loi et réalisée par des acteurs clairement identifiés, consiste à mettre en place les mécanismes de résolution de conflits, de produire des règles et de décliner des accords pour la mise en œuvre de ces règles.

La concertation est une démarche volontaire. Il s'agit d'impliquer les salariés dûment mandatés par leurs pairs mais également d'autres salariés quel que soit leur niveau hiérarchique. La concertation consiste à recueillir les avis des acteurs de l'organisation de travail sur un thème donnée.

La concertation n'est pas un acte prévu par la loi, mais traduit la volonté du dirigeant d'impliquer pleinement les salariés à la vie de l'organisation de travail, développant ainsi l'appartenance au collectif de travail. La concertation favorise un mode de relations sociales fondé sur l'écoute et la recherche de compromis.

Les modalités d'intervention de L'ARACT Martinique contribuent à développer la concertation dans les pratiques de management.

L'ARACT n'intervient jamais dans le règlement de conflits.





V-2 LE PROTOCOLE D'INTERVENTION

Le protocole d'intervention est l'un des outils utilisés par l'ARACT Martinique pour formaliser le processus de concertation.

Par ce document, deux parties s'engagent à respecter la concertation tout au long de l'intervention de l'ARACT.



Protocole d'intervention de l'ARACT Martinique

L'ARACT Martinique, représentée par est sollicitée par l'entreprise, représentée par, avec l'accord du Représentant du personnel, pour intervenir dans le cadre de ses missions d'amélioration des conditions de travail et d'optimisation de l'efficacité de l'organisation du travail.

L'intervention de l'ARACT vise à analyser et à comprendre les questions qui se posent dans l'entreprise sur les conditions de réalisation du travail, son organisation, le contenu du travail, la santé, la performance, les choix techniques et la stratégie.

L'intervention contribue à éclairer les choix que les acteurs sont amenés à faire, et elle vise à les accompagner dans les processus de transformation. Elle s'inscrit dans une perspective d'amélioration du travail et de ses conditions de réalisation avec un double enjeu :

- concevoir des effets positifs pour les salariés (préservation de la santé, développement des compétences)
- concevoir des effets positifs pour l'entreprise (amélioration de l'efficacité de l'organisation, amélioration des relations sociales).

Elle se déroule en plusieurs phases :

- 1. Construction d'une démarche concertée et pluridisciplinaire** : constitution du groupe de travail, présentation de la méthodologie « du guide ELVIE », accord sur les « termes psychosociaux » ;
- 2. Détermination des facteurs de risques** : expression du problème, analyse des déterminants, compréhension du vécu considéré comme problématique ;
- 3. Elaboration d'un diagnostic partagé** : interprétation et analyse de la situation de travail, élaboration du diagnostic des situations à risques, recherche de diagnostic partagé ;
- 4. Construction d'un plan d'action** : restitution du diagnostic partagé, recherche de plan d'actions concerté dans les trois niveaux de prévention ;
- 5. Accompagnement**, si nécessaire, à la mise en œuvre des actions.

La phase d'analyse sur le terrain - détermination des facteurs de risques – nécessite, pour être efficace, que l'ARACT puisse avoir accès :

- aux situations de travail pour les analyser : observations des activités réelles de travail, entretiens avec les acteurs concernés (encadrement, opérateurs, fonctionnels, IRP)
- aux documents internes utiles à la compréhension du projet ou des problèmes rencontrés.

Cette phase d'analyse peut nécessiter un partenariat avec le médecin du travail ou tout autre acteur institutionnel qui pourrait être concerné par l'intervention.

La restitution est faite aux représentants de toutes les parties prenantes de l'organisation concernée : direction, opérateurs, encadrement, IRP.

L'ARACT s'engage à respecter la confidentialité des informations qu'elle aura à connaître.

Objet de l'intervention : **DIAGNOSTIC ET PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX**

Durée totale estimée : X jours

Les Représentants de la Direction et du Personnel ont été informés des modalités d'intervention et donnent leur accord pour sa réalisation.

Code APE :

Effectif :

Date :

La Direction

Le représentant du personnel

L'ARACT Martinique





ELVIE

*Comprendre et prévenir les risques psychosociaux au travail
pour améliorer les performances sociale et économique de
l'entreprise*



Guide d'entretien

Martinique **ARACT**



EXPOSE DE LA SITUATION PROBLEME

Qui sont les acteurs concernés par la situation problème ?

Quels sont les autres acteurs sensibilisés par la situation ?

Acteurs	A préciser (nombre, fonction, ...)
Salarié(s)	
Instances représentatives du personnel	
Direction	
Professionnels de la santé	
Inspecteur du travail	
Autres (préciser)	



Première caractérisation du problème par les acteurs

	Personnes concernées	Salariés	IRP	Direction	Professionnels de santé&	Inspection du travail	Autre
Classification / poste							
Charge de travail							
Harcèlement							
Implication dans le mise en oeuvre de projets							
Pénibilité physique au travail							
Qualification / poste							
Reconnaissance du travail							
Relations / clientèle							
Relations / équipe							
Relations / hiérarchie							
Réorganisation dans le service ou l'entreprise							
Divergence de point de vue professionnel							
Divergence de point de vue personnel							
Autre :							

... Types de problèmes donnés à titre indicatif





Exposé de la situation problème

Que s'est-il passé ?

Dans quel contexte ?

Quel a été le facteur déclenchant ?

En quoi est-ce un problème ?

Le problème exposé est-il exceptionnel, occasionnel ou permanent ?

Tableau récapitulatif de l'exposé de la situation problème

	Quoi	Contexte	Facteur déclenchant	Nature du problème	Fréquence	Autre
Acteur 1						
Acteur 2						
Acteur 3						
Acteur n ...						



ANALYSE DE LA SITUATION PROBLEME

I. Identité professionnelle

Sexe		Age	Fonction	Service	Statut			Ancienneté	
F	H				Employé	Ag. de maîtrise	Cadre	Fonction	Entreprise

II. Recueil d'information

Veillez répondre aux propositions suivantes en mettant une croix à la réponse qui vous semble la plus adaptée.

Pour chaque proposition six réponses sont possibles :

- A : pas du tout d'accord
- B : peu d'accord
- C : d'accord
- D : tout à fait d'accord
- E : non concerné
- F : ne sait pas

Par ailleurs, vous pouvez faire tous les commentaires que vous jugez nécessaires pour compléter vos réponses.



		A- pas du tout d'accord	B- pas d'accord	C- d'accord	D- tout à fait d'accord	E- pas concerné	F- ne sait pas
1. Reconnaissance du travail							
1	Les résultats de mon travail sont reconnus par mon encadrement						
2	Les retours que j'ai sur mon travail m'aident à progresser						
3	Les résultats de mon travail sont reconnus par mes collègues						
4	Ma direction prend en compte mes idées et propositions						
5	Ma hiérarchie répond toujours aux demandes qui lui parviennent						
6	Je reçois les encouragements qui m'aident à faire un travail de qualité						
7	Mon chef de service prend en compte mes idées et propositions						
8	Mon entreprise reconnaît la qualité de mon travail						
9	Mes avis sont sollicités avant la mise en place de changements dans l'entreprise						
10	Je n'ai pas que des retours négatifs concernant mon travail						
2. Relations de travail / Soutien social							
11	Les relations avec mes collègues sont agréables						
12	En cas de difficultés, je suis soutenu par mes collègues						
13	La hiérarchie favorise l'entraide entre collègues						
14	En cas de difficultés, je suis soutenu par mon chef de service						
15	Les relations avec mon chef de service sont agréables						
16	Les personnes de mon service s'épaulent						
17	Je peux facilement parler de mes difficultés au travail avec mon chef de service						
18	On ne me traite pas injustement à mon travail						
19	Les élus du personnel sont à l'écoute de mes besoins						
20	A mes yeux, les élus du personnel répondent aux besoins du personnel						
21	La hiérarchie ne favorise pas la compétition entre agents						
22	Je ne subis pas de pressions excessives et répétées						
23	Je ne me sens pas isolé face aux difficultés avec le public						
24	Mon entreprise prend en compte mes problèmes personnels						
25	Ma direction est à l'écoute						
26	L'encadrement a un rôle d'arbitrage en cas de litige dans l'équipe						
27	J'ai assez de contacts dans mon travail, je ne me pas sens isolé						





		A- pas du tout d'accord	B- pas d'accord	C- d'accord	D- tout à fait d'accord	E- pas concerné	F- ne sait pas
3. Marges de manœuvre / Autonomie au travail							
28	J'ai la liberté pour décider de la façon d'effectuer mon travail						
29	J'ai le choix des méthodes et des outils de travail pour réaliser ma tâche						
30	J'ai la possibilité d'aménager mon rythme de travail (temps, cadence, pause...)						
31	Je suis satisfait du degré de responsabilité dont je dispose dans l'exercice de mes activités						
32	Je peux rattraper mes erreurs sans réprimandes						
33	Je suis satisfait du degré d'initiative dont je dispose dans l'exercice de mes activités						
34	L'encadrement est souple						
35	Je ne suis pas soumis à des contraintes de temps						
36	Je suis satisfait du degré d'autonomie dont je dispose dans l'exercice de mes activités						
37	Je ne suis pas sous pression						
38	Ma hiérarchie délègue facilement						
39	Les relations d'autorité ne sont pas pesantes						
4. Prescription							
40	Je reçois des instructions claires et efficaces						
41	Je ne reçois pas des ordres contradictoires						
42	Ma hiérarchie facilite la réalisation du travail						
43	J'ai toutes les informations et aides nécessaires pour prendre mes décisions						
44	Les consignes et procédures facilitent mon travail						
45	Mes missions sont claires						
5. Sens du travail							
46	Mon travail est utile						
47	J'aime parler de mon travail en société						
48	Mon travail contribue à satisfaire le public						
49	Je me sens tout à fait à l'aise dans l'exercice de mes activités						
50	Mon travail répond entièrement à mes attentes professionnelles						
51	Je suis heureux de travailler dans mon entreprise						
52	Le sens et l'utilité de mon travail dans le résultat final du service me sont très clairs						





		A- pas du tout d'accord	B- pas d'accord	C- d'accord	D- tout à fait d'accord	E- pas concerné	F- ne sait pas
53	Je situe bien mon poste/ma mission par rapport aux objectifs de l'entreprise						
54	Mon travail est stimulant						
55	Mon travail est une source d'épanouissement personnel						
56	L'image que renvoie mon travail dans la société est valorisante pour moi						
57	Je trouve qu'il fait bon vivre et travailler dans mon service						
6. Perspectives							
58	Mon entreprise m'offre des évolutions de carrière intéressantes						
59	Je souhaite évoluer et prendre des nouvelles responsabilités						
60	Il existe une politique d'évaluation des compétences						
61	J'ai l'occasion de suivre des formations pour développer mes compétences						
62	Je sais que mon avenir professionnel dans mon entreprise est assuré						
63	La mobilité interne est facilitée dans mon entreprise						
7. Charge de travail							
64	Je ne suis pas confronté à l'agressivité du public						
65	Les responsabilités que j'ai me conviennent						
66	Si je n'ai pas fini un travail, quelqu'un peut prendre le relais						
67	Dans mon travail les délais et la qualité ne sont pas contradictoires						
68	Il est possible de faire des erreurs sans conséquences lourdes						
69	Les moyens donnés correspondent aux objectifs fixés						
70	L'effectif du service est en cohérence avec la charge de travail						
71	Mon travail n'est pas stressant						
72	Je n'ai aucune difficulté à assurer ma charge de travail						
73	J'ai suffisamment de temps pour assurer le travail qui m'est demandé						
74	Les objectifs fixés par mes responsables sont réalistes						
75	Il m'est facile d'accroître mes compétences et mes connaissances						
76	Dans mon service la répartition des tâches est équitable						
77	On ne me demande pas de faire une quantité excessive de travail						
78	Le travail des autres ne ralentit pas le mien						
79	Je peux facilement m'adapter aux nouvelles exigences du travail						
80	Le travail ne me réveille pas la nuit						





		A- pas du tout d'accord	B- pas d'accord	C- d'accord	D- tout à fait d'accord	E- pas concerné	F- ne sait pas
81	Aucun de mes proches ne me dit que je m'investis trop dans mon travail						
8. Hygiène, sécurité, conditions matérielles							
82	L' environnement physique de mon travail est satisfaisant (lumière, bruit, odeurs...)						
83	Les locaux sont adaptés au travail						
84	Je dispose des moyens suffisants pour faire un travail de qualité						
85	Les conditions d'hygiène et de sécurité sont satisfaisantes						
86	Dans mon entreprise, les questions de santé et de sécurité sont bien traitées						
87	Ma santé et ma sécurité ne sont pas menacées à cause de mon travail						
9. Contribution, rétribution							
88	Il y a un équilibre entre ma rémunération et ma contribution au travail						
89	Le système de rémunération est motivant						
90	Je trouve le système de primes incitatif						
91	Mes efforts me permettent d'avoir le respect et l'estime que je mérite						
92	Ma promotion est facilitée par les efforts que je fournis						
10. Intérêt, richesse du travail							
93	Mon travail est intéressant						
94	Je peux être créatif dans mon travail						
95	Mon travail est suffisamment varié						
96	Ma formation et mes compétences me permettent d'être performant dans mon travail						
97	J'ai la possibilité d'apprendre des choses nouvelles dans mon travail						
98	L'organisation du travail me permet d'être performant						
99	Mes collègues me demandent souvent conseil						
100	Mon travail contribue à satisfaire le public (clients, fournisseurs, adhérents ...)						
101	Dans le cadre des projets, je suis intégré dans les groupes de travail						
102	Je me sens valorisé par mon travail						
11. Confiance, coopération							
103	Je sais sur quoi, à qui et quand je dois rendre compte						
104	Je ne crains pas de prendre des initiatives						





		A- pas du tout d'accord	B- pas d'accord	C- d'accord	D- tout à fait d'accord	E- pas concerné	F- ne sait pas
105	Je considère que la direction prend les bonnes orientations						
106	Si je fais une erreur je suis lourdement sanctionné						
107	Mes supérieurs hiérarchiques travaillent en bonne complémentarité						
108	Les échanges et la coopération sont encouragés par la hiérarchie						
109	Je ne suis pas déstabilisé par la compétition avec mes collègues						
110	Dans mon service les jeunes et les anciens s'épaulent						
111	Je peux facilement parler de mes difficultés avec ma hiérarchie						
112	Les gens avec qui je travaille facilitent la réalisation de mon travail						
113	Parler de mes problèmes à mon responsable est utile						
114	J'ai confiance dans le travail des autres						
115	Je ne suis pas facilement énervé par les autres						
116	Je ne crains pas de faire part de mes besoins à ma hiérarchie						
117	Il existe un service ou des personnes facilitant la résolution des problèmes humains						
118	Le transfert de compétences est favorisé dans mon service						
12. Fractionnement du travail							
119	Ça ne me gêne pas d'être fréquemment interrompu et dérangé dans mon travail						
120	Je peux finir mon travail sans être interrompu						
121	Ca ne me dérange pas de faire 36 choses en même temps						
13. Polyvalence							
122	Je suis assez formé pour la polyvalence qu'on me demande						
123	Mon travail ne m'oblige pas à être de plus en plus polyvalent						
124	Je n'ai pas le sentiment de servir de « bouche-trou »						
125	La polyvalence me permet de progresser						
14. Communication, information							
126	Je participe régulièrement aux réunions de service						
127	Les réunions de services sont utiles						
128	J'ai tous les moyens d'information dont j'ai besoin						
129	Les informations que je reçois sont utiles pour réaliser mon travail						
130	Je reçois les informations à temps pour réaliser mon travail						





		A- pas du tout d'accord	B- pas d'accord	C- d'accord	D- tout à fait d'accord	E- pas concerné	F- ne sait pas
131	La transparence dans le fonctionnement du service favorise un travail de qualité						
132	Je suis toujours sûr de faire comme il faut						
133	Je ne ressens pas de difficultés quand je reviens au travail après une longue absence						
134	Je suis informé des projets de l'entreprise						
135	L'information circule bien dans mon service						
136	Je suis bien informé sur les possibilités de formation						
15. Adéquation compétence/ emploi							
137	Je m'adapte facilement aux évolutions du travail dans mon service						
138	Ce qu'on me demande de faire correspond bien à ma qualification						
139	Je ne rencontre pas de difficultés lorsque je suis en contact avec le public						
140	J'ai tous les moyens pour faire face aux difficultés que je rencontre avec le public						
141	J'ai l'occasion d'utiliser et de développer mes compétences dans mon travail						
142	Ma position professionnelle actuelle correspond bien à ma formation						
143	J'ai les capacités pour m'adapter aux évolutions de l'entreprise						
144	La politique d'évaluation des compétences est utile						



MODE DE DÉPOUILLEMENT ET DE TRAITEMENT DES RÉSULTATS

L'objectif de ce recueil d'informations est de caractériser les familles de tensions et leurs origines à partir du traitement qualitatif et quantitatif des réponses et des commentaires.

Les réponses sont comptabilisées par thème.

Le total de chaque réponse permet de déterminer les sources de tensions de la situation-problème, d'après l'échelle suivante :

- une majorité de **A** et/ou **B** caractérise des tensions mal régulées
- une majorité de **C** et/ou **D** caractérise des tensions régulées

Les résultats peuvent être représentés graphiquement en attribuant aux réponses des nuances de couleurs, ce qui permet d'identifier visuellement les sources de tensions :

A 

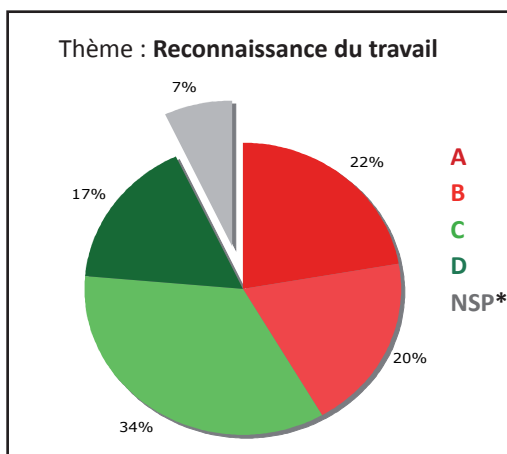
Tensions mal régulées

B 

C 

D 

Tensions régulées



Exemple de représentation graphique des résultats

*NSP correspond aux réponses «E- pas concerné» & «F- ne sait pas»

Cette méthode de dépouillement et de traitement permet d'obtenir une vision globale des tensions existantes dans la situation-problème, puis une vision détaillée si le traitement est effectué de proposition en proposition comme ci-contre :





Thème : Sens du travail				
Propositions	Réponses en %			Tendance
	A&B	C&D	NSP	
P46	29	71	0	
P47	33	33	34	
P48	35	65	0	
P49	71	29	0	
P50	3	85	12	
P51	21	79	0	
P52	40	60	0	
P53	74	26	0	
P54	0	100	0	
P55	50	50	0	
P56	34	66	0	
P57	72	38	0	

Les tendances sont définies en fonction du rapport entre les pourcentages de réponses **A&B** et **C&D** :

- la tendance est au **rouge** pour une majorité de **A&B** : les tensions sont **mal régulées**
- la tendance est au **vert** pour une majorité de **C&D** : les tensions sont **régulées**
- la tendance est à **l'orange** en cas de ballottage entre **A&B** et **C&D**. La tranche retenue pour ce cas de figure (50 / 50 ou 45 / 55 ou autre) dépendra du nombre de personnes interrogées. Il est important, au même titre que les autres, d'identifier ces situations car les tensions peuvent basculer d'un côté ou de l'autre.

Les propositions sont classées par tendance

Thème : Sens du travail	
Propositions	Tendance
P46 P48 P50 P51 P52 P54 P56	
P47 P55	
P49 P53 P57	

Les tensions sont classées par niveau de régulation

Thème : Sens du travail		
Tensions régulées	Probabilité de basculement	Tensions mal régulées
Sentiment d'utilité du travail Travail stimulant, valorisant et répondant aux attentes personnelles	Valorisation par l'image du travail Epanouissement personnel	Aisance dans son travail Positionnement par rapport aux objectifs et aux missions de l'entreprise Positionnement dans l'organisation Ambiance de travail dans le service

Bien entendu, ce premier traitement fera l'objet d'analyses croisées avec les commentaires des interviewés, les résultats de l'observation du travail, les caractéristiques des populations (âge, ancienneté, genre, parcours professionnel)...





RAPPELS

L'outil **ELVIE** doit être utilisé par un tiers intervenant - extérieur à l'entreprise concernée - possédant des fondamentaux sur le travail (ensemble de connaissances), tels que l'ergonomie, la psycho dynamique du travail, la sociologie des organisations, la psychologie du travail, la communication...

Le tiers intervenant doit savoir impliquer les acteurs sociaux (Direction, Représentants du personnel), les acteurs des ressources humaines de l'entreprise, et les acteurs externes (médecin du travail, inspecteur du travail, préventeurs)...

Les résultats du diagnostic devront être présentés aux acteurs concernés par la situation-problème pour favoriser la recherche de diagnostic partagé et construire un plan d'action concerté. Des groupes de travail devront ainsi être mis en place.

La pluridisciplinarité et l'interdisciplinarité des acteurs permettent d'optimiser le diagnostic et de construire un plan d'action adéquat et pertinent

FORMULATION DU DIAGNOSTIC

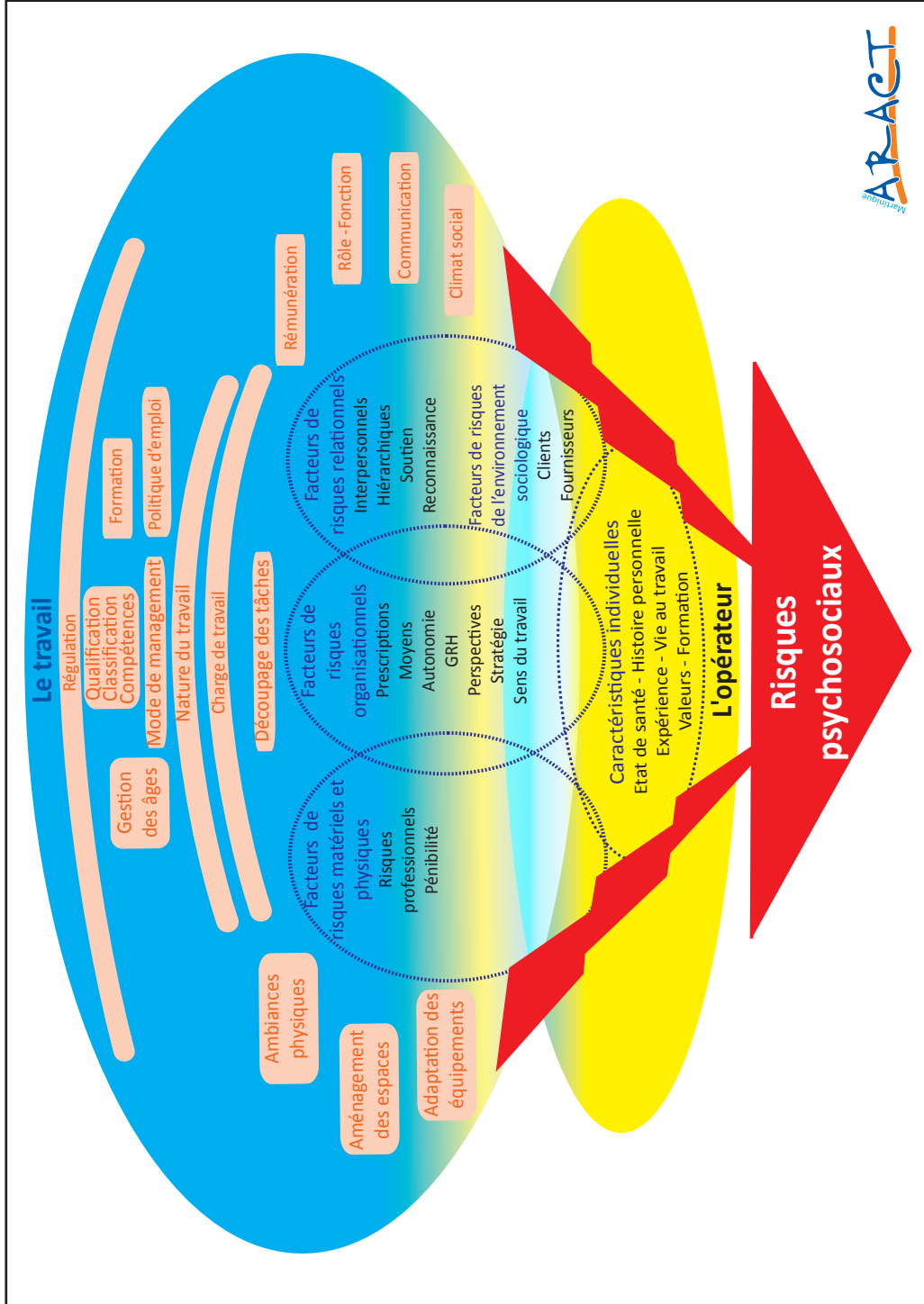
Le schéma ci-après, permet de synthétiser les données de la situation de travail problématique.

La situation ainsi visualisée permet de comprendre les interactions (déséquilibres et tensions) entre les éléments du système « entreprise-salariés » qui sont à l'origine des troubles psychosociaux.

PERSPECTIVES ET AXES DE SOLUTIONS

Il ne peut exister de schéma-type, puisque les perspectives et axes de solutions, objets du plan d'action, ne se construisent qu'après la phase d'analyse de la situation-problème.







BIBLIOGRAPHIE

ALBERT (Eric), Comment devenir un bon stressé, éditions Odile Jacob, 1994, 193 pages.

BIRON (Caroline), MARTEL (Josée), IVERS (Hans), BRUN (J.P.), « Evaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines », Université de Laval, 12/2002, 59 pages.

BAUDELOT (Christian), GOLLAC (Michel), Travailler pour être heureux ? Editions Fayard, 2003, Paris, 351 pages.

CHOUANIERE (Dominique), « Stress et risques psychosociaux : concepts et prévention », Documents pour le médecin du travail, n°106, 06/2006, p. 169-186.

CLOT (Yves), La fonction psychologique du travail, Presses universitaires de France, collection Le travail humain, 1999, 243 pages.

CRU (Damien), BERTHET (Michel), LINQUIER (Nathalie), « Quand le travail fait violence. Colloque de psychodynamique et psychopathologie du travail (dossier) », Travail et Changement, n°246, 05/1999, p. 9-16.

DEJOURS (Christophe), Travail, usure mentale : essai de psychopathologie du travail, éditions Bayard, 2000, 280 pages.

DEJOURS (Christophe), Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale, éditions du Seuil, collection L'histoire immédiate, 1998, 198 pages.

« Evaluation pour prévenir, comprendre pour agir : s'engager dans une démarche de prévention des risques professionnels en entreprise, ministre du travail, 2002, 32 pages.

GOLLAC (Michel), VOLKOFF (Serge), Les conditions de travail, éditions La Découverte, collection Repères, n°301, 2000, 121 pages.

GUERIN (François), LAVILLE (Antoine), DANIELLOU (François), DURAFFOURG (Jacques), KERGUÉLEN (A.), Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie (2e éd.), éditions de l'ANACT, collection Outils et Méthodes, 1997, 287 pages.

« Harcèlement moral, comportements anti-sociaux, climats et justice au travail », Psychologie du travail et des organisations, n°1, 03/2004, 100 pages.

HUBAULT (François), Travailler, une expérience quotidienne du risque ? Séminaire Paris 1, 19-23 mai 2003, éditions Octarès, 2004, 205 pages.

JOURDAN (Marc), THEUREAU (Jacques), Charge mentale : notion floue et vrai problème, éditions Octarès, collection Colloques, 2202, 185 pages.

LAPORT (Danielle), dir, La responsabilité sociétale des organisations. Comment intégrer les enjeux du développement durable dans la stratégie de l'entreprise privée (guide





méthodologique), ARACT Martinique, 2007, 120 pages.

LAPORT (Danielle), dir, La responsabilité sociétale des organisations. Comment intégrer les enjeux du développement durable dans la politique des collectivités territoriales (guide méthodologique), ARACT Martinique, 2007, 130 pages.

LIVIAN (Yves-Frédéric), TCHOULFIAN (Ludovic), FAYOL (François), Être cadre, quel travail ?, éditions de l'ANACT, 2006, 287 pages.

LHUIILLIER (Dominique), Cliniques du travail, éditions Erès, 2006, 246 pages.

LE GUILLANT (Louis), CLOT (Yves), Le drame humain du travail : essai de psychopathologie du travail, éditions Erès, collection Clinique du travail, 2006, 261 pages.

« Mal-être au travail (dossier) », Travail et Emploi, n°9, 01/2004, p.5-91.

MOORS (Simon), AUBERT (Nicole), COMPERNOLLE (Théo), INRCT, Stress et travail : origines et approches, Simon Moors, 1994, 270 pages.

NEBOIT (Michel), VEZINA (Michel), Stress au travail et santé psychique, éditions Octarès, collection Travail et activité humaine, 2002, 310 pages.

« Pathologies psychiques liées au travail : quelle reconnaissance en Europe ? », Eurogip, 02/2004, 32 pages.

PLANE (Jean-Michel), Le Management des organisations, Editions Dunod, 2003, Paris, 257 pages.

SALENGRO (Bernard), Le stress des cadres, éditions L'Harmattan, collection questions contemporaines, 11/2005, 185 pages.

SAHLER (Benjamin) en collaboration avec BERTHET (Michel), DOUILLET (Philippe), MARY-CHERAY (Isabelle), Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail, éditions de l'ANACT, 2007, 268 pages.

« Travailler sans stress ! Prévention des risques psychosociaux et du stress au travail en pratique », Agence européenne pour la sécurité au travail, 2002, 79 pages.

UGHETTO (Pascal), Faire face aux exigences du travail contemporain, éditions de l'ANACT, 2007.

WELLER (Jean-Marc), avec BUSCATTO (M.) et LORIOL (M.), Au delà du stress au travail. Une sociologie des agents publics au contact avec les usagers, éditions Erès, collection Clinique du travail, Romainville, 2008.

XIRAU (Daniel), MAURIN (Bernard), Le tiers facilitateur : un appui au dialogue social dans l'entreprise, éditions Liaisons, ANACT, 2003, 160 pages.

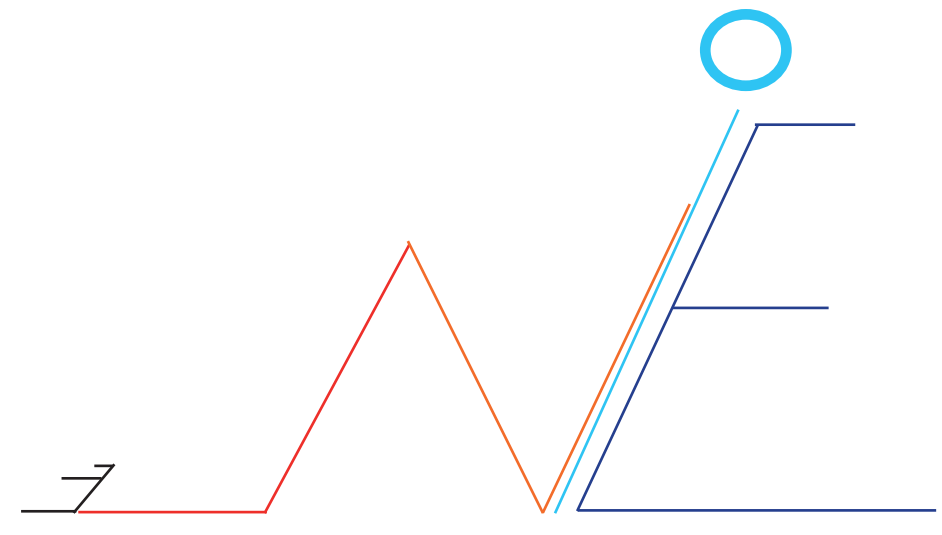




SITOGRAFIE

- www.anact.fr : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
- www.inrs.fr : Institut National de recherche et de sécurité
- <http://latts.cnrs.fr> : Laboratoire Techniques Territoires Sociétés
- www.martinique.aract.fr : ARACT Martinique
- www.travail-solidarite.gouv.fr/espaces/travail/ : Ministère en charge du travail





ARACT Martinique

Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
Immeuble La Verrière - 20, avenue des Arawaks - 97 200 FORT DE FRANCE

Tél. : 05 96 66 67 60 - Fax. : 05 96 66 67 61

Email : aract-martinique@anact.fr

www.martinique.aract.fr





Martinique
ARACT



Comprendre et prévenir stress, souffrance, harcèlement au travail, pour améliorer les performances sociale et économique de l'entreprise...

ELVIE que l'ARACT Martinique présente dans ce guide vise à dédramatiser et à démystifier la question des risques psychosociaux au travail, de sortir des postures qui consistent à victimiser les uns et à culpabiliser les autres.

L'expression « risques psychosociaux » regroupe les situations de souffrance, de harcèlement et de stress au travail. Certains pays européens reconnaissent déjà le stress comme maladie professionnelle. Le Président de la République, dans la feuille de route du 1er août 2007 adressée au Ministre du Travail, identifie clairement les risques psychosociaux au travail comme un enjeu pour la société française. Ils constituent désormais un thème de travail à part entière pour les préventeurs.

L'ARACT Martinique n'a pas attendu cette consigne gouvernementale puisque dès 2003 elle a relevé le défi et ouvert le chantier.

Aujourd'hui, l'ARACT Martinique met à la disposition des acteurs du monde du travail un outil : **ELVIE**. Tout en respectant la complexité de la question, **ELVIE** se veut être un outil simple qui permet de trouver les leviers d'action nécessaires pour résoudre les problèmes. Au regard des outils existants, rares et partiels, **ELVIE** a l'originalité d'être un outil pluri et interdisciplinaire de diagnostic et de prévention des risques psychosociaux. **ELVIE** permet, à partir d'une analyse de l'organisation de l'entreprise et du travail, de prévenir l'altération de la santé des salariés et ainsi d'améliorer les performances sociale et économique de l'entreprise.

ELVIE, création originale de l'ARACT Martinique, a été expérimentée et validée dans plusieurs entreprises du territoire.

NE PEUT ETRE VENDU

Martinique
ARACT



ARACT Martinique - Juin 2009 - 500 exemplaires

