Ensemble, agissons, formons nous pour construire le monde de demain

FORMATION

"Prévenir les Risques Psychosociaux"

Ensemble, agissons, formons nous pour construire le monde de demain

Article "Le Manager et la prévention des Risques Psychosociaux"

Les mutations économiques modifient structurellement la relation des salariés au travail : elles accélèrent les rythmes de travail, accroissent les exigences de résultats et mettent sous pression l'ensemble des acteurs économiques, tous secteurs d'activités confondus.
Les situations se complexifient, et les nouvelles exigences s'accompagnent de changements qui brouillent les repères des uns et des autres et s'interrogent sur le sens et la valeur Travail.
Le mal être voir la souffrance au travail augmente « le travail fait parfois souffrir physiquement et mentalement », une certaine forme de désengagement s'opère et le management se trouve mis à l'épreuve.
Cette perte de sens survient quand les uns et les autres ne comprennent plus les raisons de leur présence ou ont l'impression d'être engagés dans un environnement qu'ils ne maîtrisent plus.
Quant au manager, il se retrouve à la fois responsable car garant des résultats de l'organisation et victime car il subit également (au prix de sa santé, voir statistiques ci –dessous) et fait subir une pression constante et continue.

Selon l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail, 2001.
"Le Stress au travail est la première source d'arrêts maladie
Enquête ANACT/CSA résultats communiqués lors de la 6ème semaine pour la qualité de vie au travail - juin 2009.
"Le stress touche 4 salariés sur 10. Le stress est en nette augmentation dans les catégories supérieures (47%) et pour les cadres supérieurs (57%) ..."

Dans ce contexte de profonde mutation du travail, on voit au combien les Risques Psychosociaux doivent désormais faire partis des compétences du manager.

Le management classique basé uniquement sur la performance économique, ne semble plus approprié et opérant, il semble même être contreproductif.

Et c'est bien de l'anticipation aux changements du monde du travail auquel les managers sont confrontés.
Leurs *pratiques managériales, doivent évoluer et passer d'activités de surveillance et de contrôle à un rôle davantage de régulation (humanisme des relations, interactions humaines, médiations, cohésions, préventions …).*

Il s'agit donc au manager de se rapprocher de la vie quotidienne au travail des salariés et des agents, via des relations humaines de qualité au service de l'efficacité collective mais également de se préserver dans sa fonction.

Néanmoins, ses interventions comportent des limites et il doit pouvoir composer avec l'ensemble des acteurs de la prévention pour que ses interventions se fassent dans le respect de la dignité du salarié et du secret professionnel.

Article : Baya FECIH

Sommaire

Intro :
Les risques psychosociaux – de quoi parle-t-on ? 4

Etape 1 :
Construire ensemble une approche collective 7

Etape 2 :
Repérer les indicateurs d'alerte 9

Etape 3 :
Comprendre les déséquilibres 13

Etape 4 :
Agir à plusieurs niveaux et développer une veille active 17

Sources 21

Chiffres :
le stress au travail

29 % des salariés européens déclarent « souffrir » de stress lié au travail (source Fondation de Dublin, stable entre 1995 et 2000).
47 % des salariés en France déclarent éprouver souvent du stress au travail (source CSA/Liaisons sociales).
Un tiers des salariés présente des difficultés psychologiques (source IFAS).
Le rapport de la Fondation de Dublin rendu public le 2 mars 2005 souligne une augmentation des problèmes de santé liés au stress au travail. (Etude menée dans 7 pays européens).
Coût direct supérieur à 20 milliards d'euros par an + coût indirect (absentéisme, productivité, ...), (source C.Européenne)
Une étude de l'université de Bourgogne évalue le coût du stress en France. Parmi les chiffres annoncés, le coût médical serait évalué à lui seul à 413 millions d'euros et l'absentéisme à 279 millions d'euros.

Le 8 octobre 2004 l'ensemble des partenaires sociaux européens ont signé un accord cadre sur le stress d'origine professionnelle. L'objectif : sensibiliser les employeurs sur les méfaits du stress sur la santé physique et mentale des salariés et sur l'environnement économique et social des entreprises.

Les risques et troubles psychosociaux : de quoi parle t-on ?

Un cadre défini

L'ensemble des partenaires sociaux réuni au sein du Comité d'Orientation de l'Aract a souhaité définir le champ d'étude et d'action relatif aux risques et troubles psychosociaux. Ils rappellent que celui-ci se limite à la seule entreprise. Par souci de clarification, ils ont convenu des définitions suivantes :

- **Le trouble** peut être caractérisé par l'apparition chez une ou plusieurs personnes de signes plus ou moins perceptibles qui, faute d'attention, peuvent progressivement s'aggraver jusqu'à devenir pathologiques.
- **Le risque** est considéré au sens de probabilité qu'un trouble se manifeste.
- **Risques et troubles psychosociaux.** Nous pouvons considérer qu'il y a troubles lorsqu'un ou plusieurs déséquilibres sont constatés chez les salariés qui se traduisent par les manifestations suivantes :
  - stress, mal-être, inquiétude

  Ces manifestations peuvent se développer sous des formes aggravées :
  - angoisse, souffrance, dépression, ...

  et peuvent donner lieu à différents types de comportements :
  - agressivité, comportements violents, comportement d'addiction (alcool, prise de médicaments, ...)

Le champ psychosocial renvoie aux aspects psychologiques de la vie au travail.
La notion de risque doit s'entendre comme la probabilité d'apparition de troubles tant individuels que collectifs ayant pour origine l'environnement professionnel.

Inscrire les risques psychosociaux dans le cadre de l'évaluation des risques

Cette approche s'inscrit directement dans le cadre des démarches d'évaluation des risques, rendues obligatoires par le décret du 5 novembre 2001. La réglementation prévoit que chaque employeur puisse réaliser un inventaire des risques au niveau de chaque unité de travail. Elle porte sur l'exposition de salariés à des dangers clairement identifiés (produit dangereux, bruit, ...) et sur les situations de travail à risque du fait de l'accumulation de contraintes dont l'addition est problématique. Certains risques, qui concernent des atteintes à la santé comme les troubles musculosquelettiques, les risques psychosociaux, les douleurs dorsales, ..., obligent à se décaler de la notion de danger pour aller vers une approche d'analyse plurifactorielle. La démarche proposée sur les risques psychosociaux reprend intégralement les étapes d'une démarche de prévention des risques classiques, à savoir : identifier et évaluer le risque, mettre en œuvre des mesures de prévention, évaluer ces mesures et réajuster. Elle propose dans ce canevas une méthode et des outils adaptés à ce type de risques.

Comment caractériser ces troubles ?

Stress, mal-être, souffrance, épuisement professionnel autant de termes utilisés pouvant recouvrir des phénomènes de nature et d'origine différentes. Chacune des manifestations exprimées renvoie à des processus psychologiques et à des conséquences multiples sur la santé psychique et physique des personnes. Cette complexité ne doit pas empêcher les acteurs de mieux sérier les différents types de manifestations. Elles peuvent apparaître différemment chez les personnes dans des situations identiques, ou différemment dans le temps chez une même personne. Pour cela et à titre indicatif, nous essayons de caractériser quelques unes d'entre elles :

• **Le stress** est devenu un mot à géométrie variable, fortement médiatisé, utilisé pour désigner des réalités très diverses. Nous retiendrons la définition donnée par l'Agence Européenne pour la Santé et la Sécurité au Travail de Bilbao.
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 peuvent affecter également la santé physique, le bien-être et la productivité de la personne.

• **Le mal-être** ou le « mal-vivre ensemble » est un état émotionnel en lien avec le contexte organisationnel et relationnel. Ce phénomène peut aller d'une inquiétude des salariés sur leur avenir à un mal-être plus important qui fait écho à plusieurs causes. Notamment, il est souvent relié à des modes dégradés de relations de travail, à une perte de repères des salariés sur la place qu'ils occupent dans l'organisation, à une difficulté à faire face à des situations d'instabilité. « Le mal-vivre ensemble » est une réalité nouvelle de dysfonctionnement des entreprises. Sur le plan des relations de travail, ce phénomène est souvent lié à une crise du système de régulation dans les relations de travail, qu'il s'agisse des relations avec la hiérarchie ou entre salariés.

• **La souffrance au travail** peut être caractérisée comme une forme plus aggravée par rapport aux premières manifestations telles que le stress ou le mal-être. Il s'agit d'une dépression réactionnelle professionnelle en lien avec les contraintes organisationnelles et sociales de l'entreprise, souvent déclenchée en réaction à des comportements identifiables de collègues ou de supérieurs hiérarchiques. La conviction que le niveau atteint de dégradation ne peut plus évoluer positivement marque l'entrée dans la souffrance.

• **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 processus fortement décrit chez les travailleurs sociaux comme le « burn out » renvoie souvent à des questions liées à l'identité professionnelle.

Le harcèlement moral

La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 (article L.122.49 à 51) sanctionne les « 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 ».

Cette notion doit être utilisée avec une grande prudence parce qu'elle reste une notion subjective selon même MF Hirigoyen. Une confusion peut être entretenue avec des conséquences de dysfonctionnements organisationnels ou de conflits qui dégénèrent.
On peut repérer des situations conflictuelles qui ne vont pas se résoudre de manière « normale » et évoluer vers des modes de relation « dits déviants », avec des comportements de la part des acteurs concernés qui se pervertissent, soit de la part d'une personne envers une autre soit, de deux ou plusieurs protagonistes. Dans ce cas, il est difficile de savoir qui harcèle qui et « qui et quoi » a permis d'enclencher le processus. Le harcèlement moral, reste pour les personnes un puissant moyen de faire entendre leur souffrance.
Cette approche de la question ne minimise pas l'existence de situations de harcèlement véritable au bout du compte, mais permet de mieux comprendre les processus qui peuvent se jouer dans une grande majorité des cas et les voies de prévention possibles pour intervenir sur l'apparition de ce type de « dérégulation de la relation dans les collectifs de travail ».

4 étapes

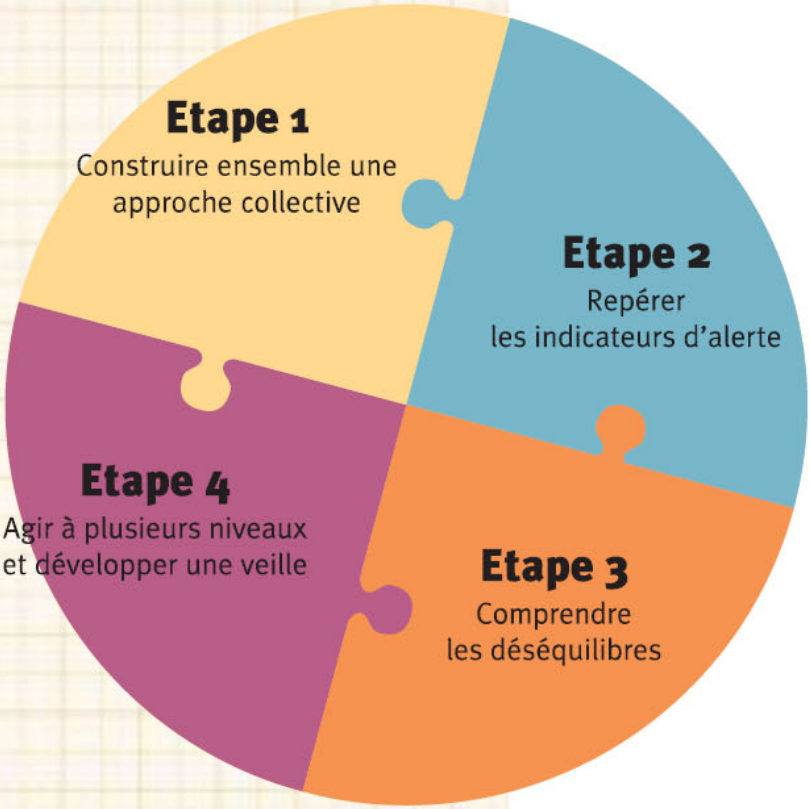
pour une démarche de prévention pluridisciplinaire

L'Aract Aquitaine et la DRTEFP ont mené une expérimentation dans treize entreprises de tailles et de secteurs d'activité différents : centre d'appel, banque, centre de soins, centre éducatif pour jeunes, production...).

Objectifs *:*

- *dégager, à partir des diagnostics et du suivi des démarches dans chacune d'entre elles, des constats communs ou spécifiques,*
- *construire des indicateurs d'alerte permettant de doter les acteurs de la prévention et les acteurs sociaux dans l'entreprise d'outils pour anticiper au mieux ces questions,*
- *élaborer un modèle d'analyse pour comprendre ces phénomènes et entreprendre les mesures de prévention.*

Ce travail débouche aujourd'hui sur l'élaboration de ce guide. 4 étapes sont proposées pour mettre en œuvre une démarche pluridisciplinaire au sein de l'entreprise. La méthode et les outils présentés sont destinés aux acteurs de l'entreprise et aux préventeurs externes qui l'accompagnent.



Différencier l'approche individuelle de l'approche collective

Ces risques peuvent paraître difficiles à appréhender parce qu'ils touchent d'une part à l'aspect psychologique de la santé des personnes au travail et parce que l'on considère que les troubles psychosociaux trouvent leur source dans plusieurs causes externes et internes à l'entreprise, individuelles et liées à l'environnement de travail. Aujourd'hui, un des enjeux de la prévention de ces risques dans les entreprises est de passer d'une démarche individuelle à une démarche collective plus objectivée.

L'approche individuelle

de ces questions existe au sein de l'entreprise et va être prise en charge soit par le médecin du travail, soit par le responsable des ressources humaines avec un accompagnement spécifique pour les personnes. Le médecin peut orienter une personne sur le plan médical et, par son approche, va pouvoir repérer ce qui dans la sphère individuelle peut être potentiellement source de risque pour la santé mentale et physique de l'individu. Il le fera d'autant mieux qu'il connaîtra les risques auxquels sont exposées les personnes sur le plan collectif.
Certaines grandes entreprises mettent en place également des dispositifs de suivi social des personnes pour améliorer des situations personnelles et faciliter par là même leur vie au travail. Même si la part des facteurs individuels est à prendre en compte, il existe une limite à n'aborder les troubles psychosociaux que sous cet angle. La première est d'abord d'échapper à ce qui fait réellement problème dans l'environnement de travail, puis dans la façon dont il est perçu par les salariés et enfin de ne pas pouvoir agir en conséquence pour faire de la prévention.

L'approche collective

trouve tout son fondement à partir du moment où on se trouve face à des phénomènes qui touchent une partie du collectif. Elle doit permettre d'identifier et de comprendre ce qui fait cause commune afin de pouvoir agir au niveau de l'entreprise. L'entreprise n'est pas une somme d'individus mais réellement un collectif ou plusieurs collectifs de travail. L'incidence des modes de relations de travail sur ces phénomènes est aujourd'hui claire et oblige à se poser la question du périmètre du collectif qu'il faut prendre en compte (collectif social, collectif opérationnel, collectif de métiers).

Comment passer des plaintes individuelles à une approche collective ?

Si des plaintes apparaissent au niveau de quelques personnes, elles ne sont pas forcément l'expression d'un collectif. Il est clair que le rôle du management direct est prépondérant pour prendre en compte les difficultés individuelles et les aborder avec les personnes concernées. Mais la part subjective forcément liée à ces phénomènes vient souvent biaiser les échanges, mêlant ressentis individuels, situation collective, dégradation éprouvée des relations de travail et des conditions de réalisation de celui-ci. Nombreuses sont les situations aujourd'hui où les modes de relation et de régulation s'enlisent et ne permettent plus de faire la part entre les aspects individuels et ceux liés à l'environnement de travail. **Il existe au sein des entreprises un véritable déficit d'indicateurs qui permettent de suivre les populations au niveau de la santé et des ressources humaines.** Le bilan social existe dans les plus grandes mais est rarement traité comme il se doit, la fiche d'entreprise renseignée par le médecin est peu utilisée.
Même si ces plaintes ont forcément un caractère subjectif, elles doivent être prises en considération comme « un indicateur d'alerte », qui trouvera sa légitimité à condition qu'il s'intègre dans un travail plus global et plus méthodique de repérage de l'ensemble des indicateurs d'alerte par l'entreprise. C'est pourquoi il est nécessaire, aujourd'hui, de mettre en place dans les entreprises une méthode qui permette de dépasser le seul point de vue de telle ou telle personne, de confronter ces points de vue dans un espace pluridisciplinaire et d'outiller les acteurs pour qu'ils puissent enclencher de véritables démarches de prévention.

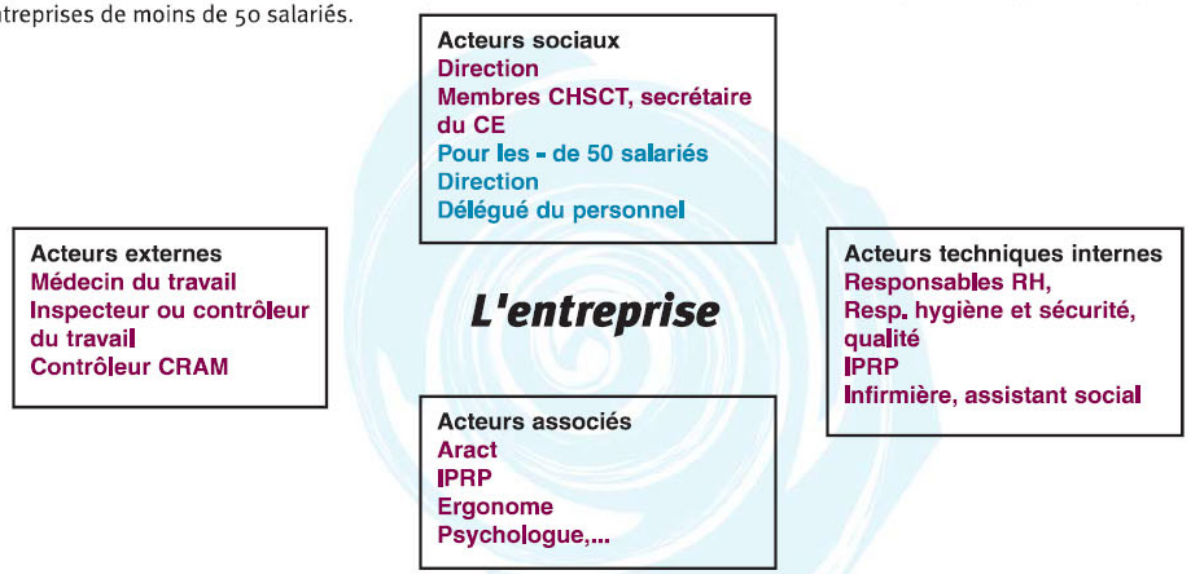
Un espace pluridisciplinaire constitué par les acteurs sociaux, les acteurs de la santé et acteurs des ressources humaines

La spécificité de l'approche des risques psychosociaux c'est quelle ne peut être l'affaire d'un seul expert. Elle doit engager la responsabilité de plusieurs acteurs de l'entreprise. L'approche pluridisciplinaire correspond tout à fait à ce qui a pu être mis en place dans la démarche d'évaluation des risques. Seule spécificité de cet espace pluridisciplinaire, c'est qu'il doit permettre la construction d'un cadre commun entre les acteurs sociaux, acteurs de la santé et les acteurs des ressources humaines.

Avec qui ?

- **Le responsable de l'entreprise :** l'engagement de la direction est ici fondamental. Le responsable de l'entreprise doit initier ce travail concernant ces risques.
- **Le responsable des ressources humaines** est un acteur central de la démarche. Responsable d'entreprise ou directeur des Ressources Humaines, il doit s'impliquer fortement dans ce type de démarche.
- **Le CHSCT** a un rôle primordial. Sa fonction d'alerte et de veille est réelle. Cette instance peut constituer l'espace pluridisciplinaire pour engager une démarche de prévention.
- **Dans les toutes petites structures,** la démarche peut être menée par le responsable de l'entreprise, le délégué du personnel et le médecin du travail.
- **Des préventeurs externes** peuvent être partie prenante de cette démarche : médecins du travail, contrôleur de la CRAM, Intervenants en Prévention des Risques (IPRP), ...
- **L'inspection du travail,** peut jouer un rôle d'alerte et aider à ce travail pluridisciplinaire.
- **Des acteurs associés.** L'ensemble des acteurs internes porteurs de connaissance sur les indicateurs recherchés sont susceptibles de participer à cette démarche ou de livrer les informations nécessaires. Le recours à des intervenants extérieurs, compétents sur les approches collectives de la santé et de la prévention des risques, doit être recommandé.

Le schéma suivant, présente, à titre indicatif, les acteurs possibles pour engager une démarche pluridisciplinaire. Ce schéma est à contextualiser et à simplifier en fonction de la situation de l'entreprise, en particulier pour les entreprises de moins de 50 salariés.



LES IPRP (les Intervenants en Prévention des Risques Professionnels)

Le nouveau cadre de la pluridisciplinarité avec le Décret du 24 juin 2003 prévoit l'habilitation d'Intervenants en Prévention des Risques Professionnels (les IPRP). Les entreprises peuvent faire appel à l'équipe pluridisciplinaire du service de santé au travail auquel elles adhèrent ou à l'intervenant de leur choix. Dans tous les cas, la personne doit être habilitée pour satisfaire à l'obligation de pluridisciplinarité par un collège constitué des trois organismes de prévention suivants : la CRAM, l'ARACT et l'OPPBTP.

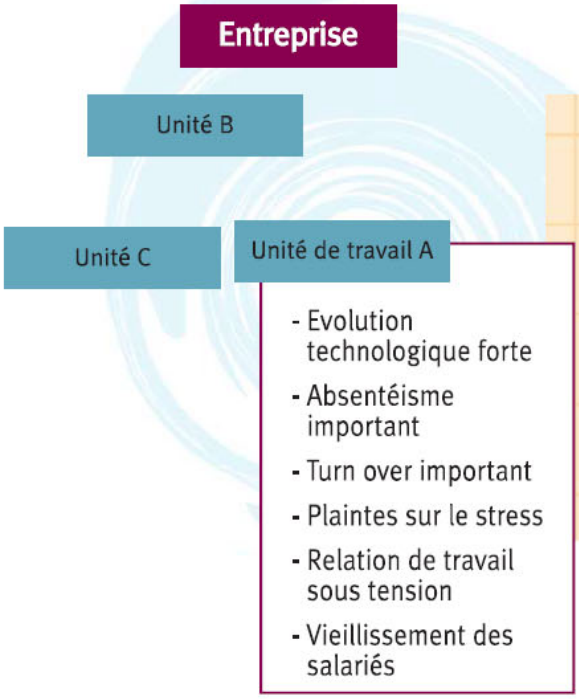
Les domaines privilégiés de ces intervenants concernent les disciplines suivantes :
ergonomie, toxicologie, hygiène industrielle, organisation du travail, psychologie, ...
La liste des intervenants habilités peut être consultée sur le site de la CRAM : (www.cram-aquitaine.fr)

ETAPE 2

REPÉRER LES INDICATEURS D'ALERTE

Définir des unités correspondant à des collectifs de travail ?

Le choix des unités de travail est un élément important de cette construction. Il doit s'appuyer sur le travail qui a été fait dans le cadre de l'évaluation des risques conformément à la réglementation. L'activité, la taille et la complexité des entreprises étant différentes, la détermination des unités de travail est une variable propre à chaque établissement. Ainsi elle doit être définie en commun, à partir de la connaissance de chacun, et peut correspondre à un service, une activité, un métier, aux différents collectifs de travail (collectif de métiers, collectif social, ...). L'intérêt de ce découpage en unités de travail est de pouvoir servir de cadre à une nouvelle pratique de prévention, et de faire référence comme unité d'analyse ou de suivi de certains indicateurs. Les acteurs pourront alors suivre certaines questions de sécurité et de santé au niveau général de l'établissement, mais ce travail s'avère véritablement pertinent s'il est réalisé de manière plus approfondie à partir des différentes unités.

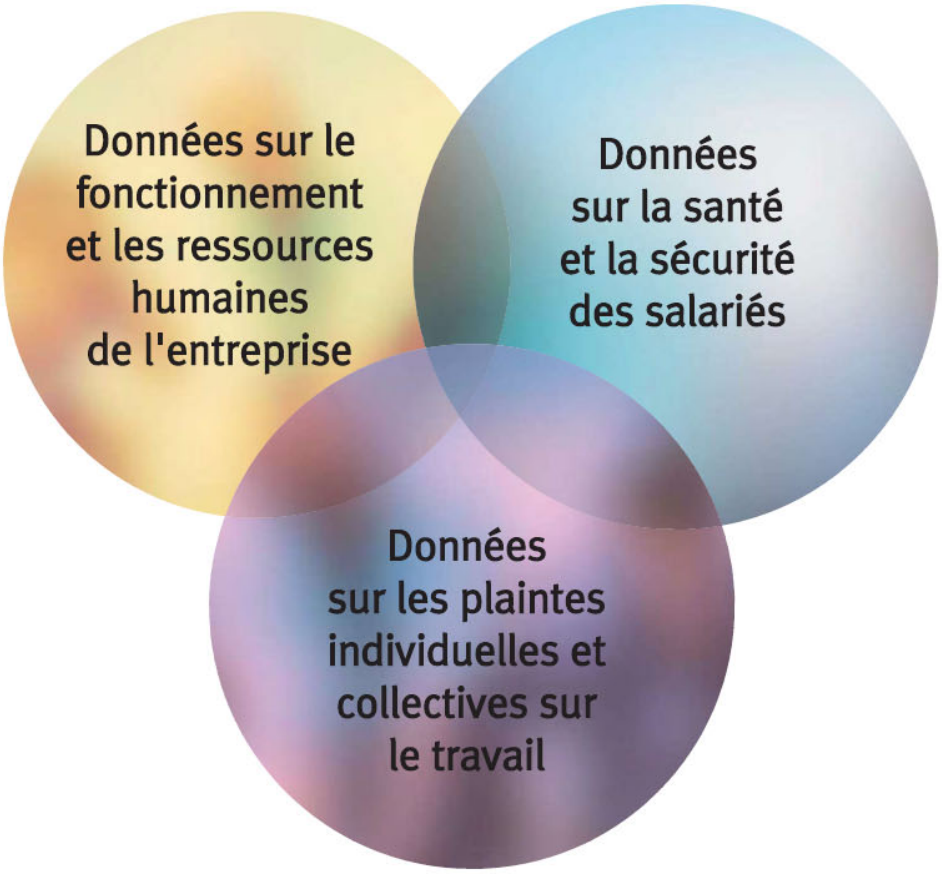


Exemple : Un turn over ou de l'absentéisme important peut concerner surtout une unité de travail, (unité de travail dans laquelle une évolution des métiers ou une évolution technologique a pu avoir lieu). L'expression de difficultés peut correspondre à une catégorie de personnel, plus ancien, dans une même logique de métier, (il s'agira d'un collectif métier). La structure des âges par unité renseigne plus finement sur la situation d'un collectif.

Repérer, s'interroger et combiner les différents indicateurs ?

La prévention des risques psychosociaux est une formidable opportunité pour repérer des indicateurs d'alerte dans l'entreprise qui renseignent à la fois sur le fonctionnement de celle-ci, les ressources humaines, la santé et la sécurité des salariés tout en accordant une place particulière à l'expression des plaintes collectives et individuelles.
A ce stade, il ne s'agit pas de travailler réellement sur les facteurs de risques pour comprendre ce qui se joue mais de repérer des indicateurs qui permettent de déceler le plus en amont possible les situations à risques. Plus ces indicateurs seront repérés dès leur première expression plus la prévention pourra être précoce.
Il s'agit de repérer des indicateurs d'alerte quantitatifs et qualitatifs. Les données subjectives seront alors croisées avec des données plus objectivées tels que l'absentéisme, le turn over, ...

Seule une démarche combinant les trois niveaux d'indicateurs suivants peut représenter le point de départ d'une approche pluridisciplinaire des risques psychosociaux.



Le travail d'identification des indicateurs peut être guidé par la grille de questionnement suivante sur trois pôles. Les acteurs vont rechercher les données et les rassembler dans le cadre de ce travail. Ils vont ensuite s'interroger sur le niveau de renseignement des indicateurs et chercher à les combiner. Chaque indicateur mérite d'être travaillé pour prendre tout son sens et ne doit pas être pris à son premier niveau de lecture. L'exemple de l'absentéisme en est l'illustration : un fort absentéisme est un indicateur qui peut renseigner sur des dysfonctionnements réels et des difficultés chez les salariés, encore faut-il interpréter le chiffre en relation avec le contexte du secteur et retenir les données pertinentes.
En aucun cas, il ne faut interpréter une situation à partir d'un seul indicateur.
Les différents indicateurs vont renseigner plus ou moins fortement sur la situation présente ou son évolution depuis quelques années. Bien souvent les éléments identifiant des évolutions sont à retenir comme des indicateurs pertinents.
Ce travail pourra ensuite donner lieu, dans la quatrième étape de la démarche, à la mise en place d'un tableau de bord, véritable outil de suivi de ces questions dans l'entreprise.

Grille de questionnement sur les 3 niveaux d'indicateurs

La grille suivante propose une série de questionnements sur les différents niveaux d'indicateurs. Ce ne sont que des exemples de questions que les acteurs peuvent se poser ensemble pour faire ce premier travail de repérage. La grille n'est pas exhaustive mais peut guider le travail de recherche des acteurs.

Données sur les plaintes individuelles et collectives exprimées sur le travail

- **Types de troubles exprimés par les salariés :** stress, inquiétude, mal-être, souffrance, épuisement... comment sont exprimées les difficultés par les salariés ? Par quels canaux peuvent elles remonter ?
- **Conditions de réalisation du travail :** difficultés à faire face à la charge de travail, à des exigences contradictoires ou à un manque de définition des objectifs, difficultés à trouver des marges de manœuvres dans son travail, manque de prescrit, difficultés dans la relation au client, exigences trop fortes,
- **Relations de travail :** dégradations des relations, tensions, conflits, isolement, silence et absence de parole, faible motivation collective, impuissance exprimée par le groupe, manque de soutien de la hiérarchie,
- **Perspectives et perception du travail :** sentiment de changements permanents, perte de sens dans le travail, perte de considération, ne plus avoir sa place, visibilité sur l'avenir, évolution des métiers et des compétences, ...

Données sur le fonctionnement et les ressources humaines de l'entreprise

- **Le contexte technique et économique :**
  Le contexte économique de l'entreprise : incertain, en dents de scie, ...
  Les perspectives économiques et commerciales de l'entreprise : en développement, stabilisée, en régression, rachat de l'entreprise, ...
  Y a-t-il eu récemment des évolutions techniques, technologiques, organisationnelles fortes ?
  Y a-t-il des indicateurs sur la performance de l'entreprise, sur la qualité de la relation client qui sont en baisse... ?
  Y a-t-il de nouveaux objectifs de performance affichés ?
- **Le contexte social :** Qualité des relations sociales, fonctionnement des instances représentatives. Les instances ont-elles des outils pour faire remonter des éléments sur la qualité des relations dans le travail, mesurer la qualité de la vie au travail ?
- **L'emploi :** le turn-over global, par service sur l'année et d'une année sur l'autre. Volant d'intérimaires global et par service et durée des contrats. Motifs : remplacement congés, absentéisme, pics d'activité, difficultés de recrutement . Objectifs sur l'emploi affiché ? Evolutions sur l'emploi ?
- **Absentéisme** le taux d'absentéisme global sur plusieurs années. Taux d'absentéisme par service, durée de l'absentéisme, arrêts maladie et arrêts suite à accident du travail.
- **Compétences et parcours professionnels :** forte évolution des compétences, évolution de la polyvalence, évolution de l'autonomie. Formation.
- **Situation démographique :** structure des âges globale et par catégories de salariés, ancienneté. Structure des âges par unité de travail. Répartition par genre. Les évolutions démographiques à venir...

Données sur la santé et la sécurité des salariés

- **Sécurité et hygiène :** taux d'accidents du travail avec ou sans arrêt, taux de fréquence, taux de gravité.
Populations concernées, intérimaires, problèmes d'hygiène.
Risques et dangers repérés et inscrits dans le document unique : est-ce-que la démarche d'évaluation des risques a fait apparaître des risques psychosociaux au niveau de certaines unités ?
Est-ce que la démarche d'évaluation a permis de repérer ce type de risque ?
Fiche d'entreprise faite par le médecin : est-ce que la fiche fait apparaître le repérage de risques psychosociaux ou de données sur la santé et la sécurité qui puissent être en relation. Existence d'un plan d'activité du médecin du travail pour cette entreprise.
Pistes de prévention prévues ou engagées suite à l'évaluation des risques.
- **Maladies professionnelles et symptômes repérés :** Nombre et types de MP (TMS, lombalgies, ...)
Symptômes physiologiques et psychiques repérés au niveau des collectifs de travail (stress...)
(stress, troubles du sommeil, tension artérielle, anxiété, fatigue, perte d'estime de soi, ...)
Risque au niveau de la santé inscrit dans le document unique, dans la fiche d'entreprise.
Pistes de prévention prévues ou engagées.
- **Restrictions d'aptitude :** nombre de personnes concernées, type de poste.
- **Comportements repérés :** addictif (alcool, tabac, psychotropes), troubles alimentaires, agressivité...

En pratique

Comment analyser l'absentéisme ?

L'absentéisme, indicateur tout à fait pertinent, ne doit pas être traité de manière isolée. Au préalable, il est nécessaire de bien définir et distinguer l'ensemble des données qu'il recoupe. Dans les entreprises, l'absentéisme désigne des arrêts, (de nature différente) : les congés payés, les congés maternité, voire les congés de formation, mais aussi les arrêts consécutifs à un accident de travail et ceux délivrés à la suite d'une prescription médicale. Il faut distinguer le taux de fréquence (le nombre d'arrêts) et la durée des absences afin d'interpréter les phénomènes. Les arrêts longs, mais en nombre restreint, peuvent traduire un vieillissement de la population et l'apparition de pathologies nécessitant des traitements sur de longues durées. A l'inverse, des arrêts courts et répétés peuvent être l'indice de difficultés dans l'intégration de nouveaux arrivants. La combinaison avec le critère d'âge et de sexe doit être effectuée.

Comment aborder les données sur la santé à un niveau collectif ?

Le service de santé au travail et tout particulièrement le médecin du travail peuvent aider au repérage de ces risques notamment psychosociaux. En effet, le médecin du travail a connaissance de l'état de santé individuel des salariés, ces données restent strictement sous le couvert du secret médical ; il peut cependant être amené à alerter l'entreprise sur des modifications, voire des dégradations des conditions de vie au travail susceptibles de retentir sur la santé psychique d'un ou plusieurs salariés.

Comment prendre en considération l'expression de plaintes individuelles et collectives ?

Prendre en considération l'expression individuelle et collective est sûrement la plus grande difficulté de la démarche. L'expression des plaintes des salariés remontée par les représentants du personnel, le médecin du travail et l'encadrement donne une indication sur la perception qu'ont les salariés de leur environnement de travail. A ce stade, les données sont souvent parcellaires et considérées comme subjectives par les autres acteurs. Même s'il ne s'agit que d'un groupe de salariés, il faut considérer cette expression comme un indicateur d'alerte et non pas comme une interprétation définitive de la situation. C'est après ce premier travail que le groupe pluridisciplinaire pourra décider de mettre en place différentes méthodes pour recueillir l'expression des salariés : enquête plus large, entretiens plus qualitatifs sur une partie des salariés.
Certaines entreprises font d'ailleurs le choix de démarrer la démarche par un questionnaire à destination de l'ensemble des salariés pour mesurer le niveau de stress ou identifier différents phénomènes psychologiques ou médical. Il existe des questionnaires souvent mis en place avec l'aide des médecins qui permettent d'observer et de recueillir la perception des salariés sur leur environnement de travail et leurs problèmes de santé. Ces questionnaires ont leur intérêt, ils s'avèrent souvent lourds à mettre en oeuvre, mais dans le cas d'une grande entreprise peuvent être le point de départ d'une démarche sur les risques psychosociaux. Néanmoins, à ce stade de la démarche, il est souvent plus intéressant de démarrer par un travail de repérage des indicateurs d'alerte réalisé par les différents acteurs et d'envisager le lancement d'un questionnaire à tous les salariés dans un second temps.
En tout état de cause, l'expression recueillie ne doit pas être prise en compte comme l'expression d'un collectif mais comme un indicateur d'alerte qui combiné avec d'autres indicateurs, renseignera sur un risque probable dans un collectif de travail.

Que fait-on des résultats ?

L'objectif à ce stade n'est pas forcément d'interpréter les différents indicateurs pour pouvoir identifier les véritables problématiques, mais de repérer des indicateurs qui permettent de poser un premier diagnostic sur l'identification de risques et sur la nécessité ou non d'aller plus loin pour mieux comprendre les phénomènes collectifs repérés.

Il s'agit de poser des hypothèses sur un risque probable, de situer les populations potentiellement concernées et de repérer des axes d'analyse à venir.

On pourrait imaginer qu'une entreprise qui aurait l'ensemble de ces indicateurs au vert : contexte économique favorable, stabilisation de son activité, pas d'absentéisme, pas de turn over, peu de difficultés majeures exprimées par les salariés, peu de repérage particulier sur la santé et la sécurité par le médecin et le CHSCT, ... pourrait considérer que cette première étape est suffisante.
En effet, elle l'est à condition de mettre en place une veille qui permette de repérer les évolutions possibles. Certains contextes de changement assez rapide, comme en connaissent aujourd'hui beaucoup d'entreprises peuvent amener l'entreprise et ses salariés un à deux ans plus tard dans une situation très différente et avec des indicateurs qui ne disent plus la même chose. Ce travail de repérage d'indicateurs prend tout son sens quand il peut être suivi dans le temps. Il renvoie à la dernière étape pour l'entreprise : mettre en place une veille sur ces questions à partir du travail sur les indicateurs mais aussi à partir de l'analyse des déséquilibres.

Cette étape de repérage peut être réalisée de manière plus ou moins approfondie. Dans un cas, elle peut consister à un premier repérage rapide qui oriente l'analyse assez directement vers un service ou un collectif dans lequel semble exister des problématiques fortes. Les acteurs choisiront de passer à une phase d'analyse plus approfondie pour travailler sur les facteurs de risques développés dans l'étape 3.
Dans l'autre cas, l'étape 2 peut s'avérer une étape importante pour repérer l'ensemble des données et permettre de dresser des hypothèses. Selon le niveau d'alerte, il est nécessaire de mettre en oeuvre une analyse plus ou moins fine pour appréhender les différents niveaux de facteurs de risques.

ETAPE 3 COMPRENDRE LES DÉSÉQUILIBRES

Cette troisième étape sera construite dans l'approche collective à partir des pistes issues du repérage des indicateurs. Elle consiste à réaliser un diagnostic dans les unités concernées pour analyser les facteurs de risques et comprendre les déséquilibres.

Avec qui ?

Le groupe pluridisciplinaire, à ce stade de la démarche, doit orienter l'analyse, choisir la méthodologie appropriée, et décider du périmètre dans lequel les investigations seront réalisées. Le travail d'analyse des facteurs de risques et des déséquilibres rentre dans une phase où les acteurs en interne sont rarement ceux qui sont en mesure de mener une analyse objective et de comprendre précisément ce qui se joue dans une sphère dans laquelle ils sont parties prenantes.

L'entreprise, si besoin, peut faire appel à un conseil extérieur. Le médecin dans certaines situations notamment dans les petites entreprises, peut être amené à faire l'analyse, mais il peut aussi orienter l'entreprise vers les consultants indépendants ou des ergonomes des services de santé au travail. Ces intervenants choisis par le groupe pluridisciplinaire, pourront se positionner comme acteurs neutres par rapport aux différents acteurs internes. Dans les situations où les relations de travail sont fortement dégradées, les modes de relations sociales très tendues, le recours à un intervenant extérieur peuvent s'avérer pertinent.
Le groupe pluridisciplinaire reste le garant de la démarche et de l'espace où les résultats de l'investigation seront traités. A partir des constats et des orientations issus de l'analyse, des pistes d'action pourront être définies.

Un enjeu : prendre en compte le travail réel et le travail perçu

Les outils d'analyse doivent permettre de prendre en compte le travail réel et le travail perçu. Le travail réel est l'activité que développe véritablement les personnes en situation, au regard du travail qui leur est prescrit. Le travail perçu, bien que son caractère soit subjectif, doit être aussi appréhendé car il renseigne sur les représentations individuelles et collectives. L'appréciation de la réalisation de leur travail ainsi que les difficultés que vivent les personnes dans leur travail sont des éléments tout aussi importants du processus. Ces éléments doivent ensuite être confrontés au travail qui est prescrit et au travail réel pour repérer les liens avec les facteurs professionnels et les caractéristiques des salariés. Si la prise en considération du vécu des opérateurs s'avère incontournable, le point de vue de l'encadrement intermédiaire est tout aussi important. D'une part, il peut renseigner sur les difficultés que rencontrent les encadrants à leur niveau, mais aussi apporter un éclairage sur la façon dont ils prescrivent le travail et les marges de manoeuvre dont ils disposent.
Dans la mesure où cette approche repère des phénomènes collectifs, elle permet de dépasser la simple représentation d'une personne et de trouver des déterminants qui concernent un collectif.

Comment ?

Mettre en lien les difficultés exprimées ou observées avec les caractéristiques de l'environnement de travail et les caractéristiques professionnelles des salariés.

Ainsi, entendre ou observer ce que sont les difficultés plus ou moins importantes que vont évoquer les salariés en lien avec leur travail est la clé d'entrée pour aborder les risques psychosociaux. Si, au niveau de la recherche d'indicateurs

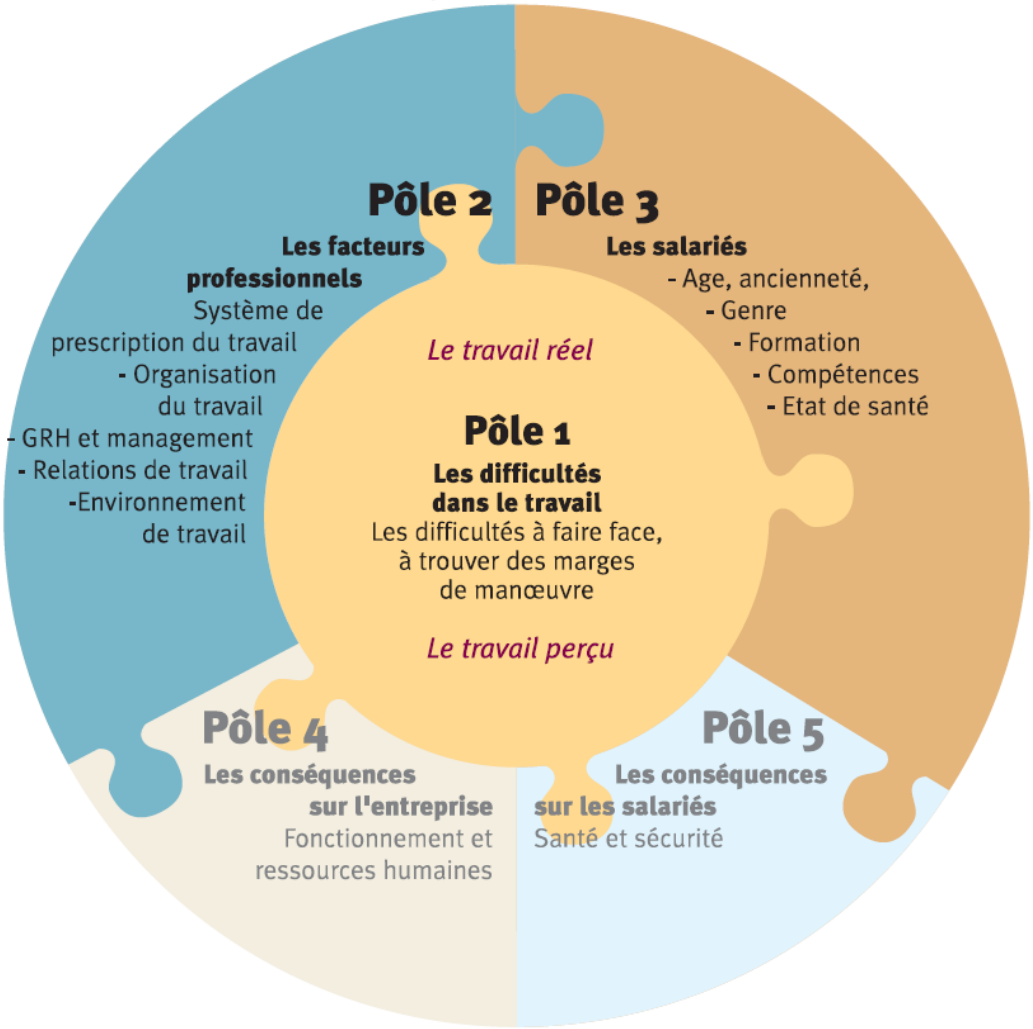
d'alerte (étape 2), on a recueilli les plaintes ; pour la recherche des facteurs de risques, il s'agit de travailler de manière plus approfondie en recueillant les différents niveaux de difficultés exprimées par les salariés :

- difficultés à faire face aux contraintes et aux exigences de l'activité,
- à trouver des marges de manœuvre,
- à trouver sa place dans l'organisation,
- à faire face aux changements d'organisation, de technologies,
- à donner un sens à leur travail,
- à faire face à des déséquilibres perçus qui entraînent des exigences contradictoires non clarifiées,
- ....

La particularité des risques psychosociaux, c'est qu'ils ne sont pas liés à des dangers repérables, identifiables et sur lesquels on peut objectiver en partie la question de l'exposition à ces dangers, donc le risque qui en découle. C'est bien à partir d'entretiens, d'observations des situations et d'une immersion dans les interactions entre les salariés et leur environnement, que les facteurs de risques peuvent alors se révéler. **Il s'agit simultanément de restituer l'expression des salariés selon deux autres pôles : les facteurs professionnels (le système de prescription du travail, l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines, le management, le mode de relation de travail et l'environnement - pôle 2) et les caractéristiques des salariés (âge, genre, ancienneté, formation, compétences - pôle 3).**

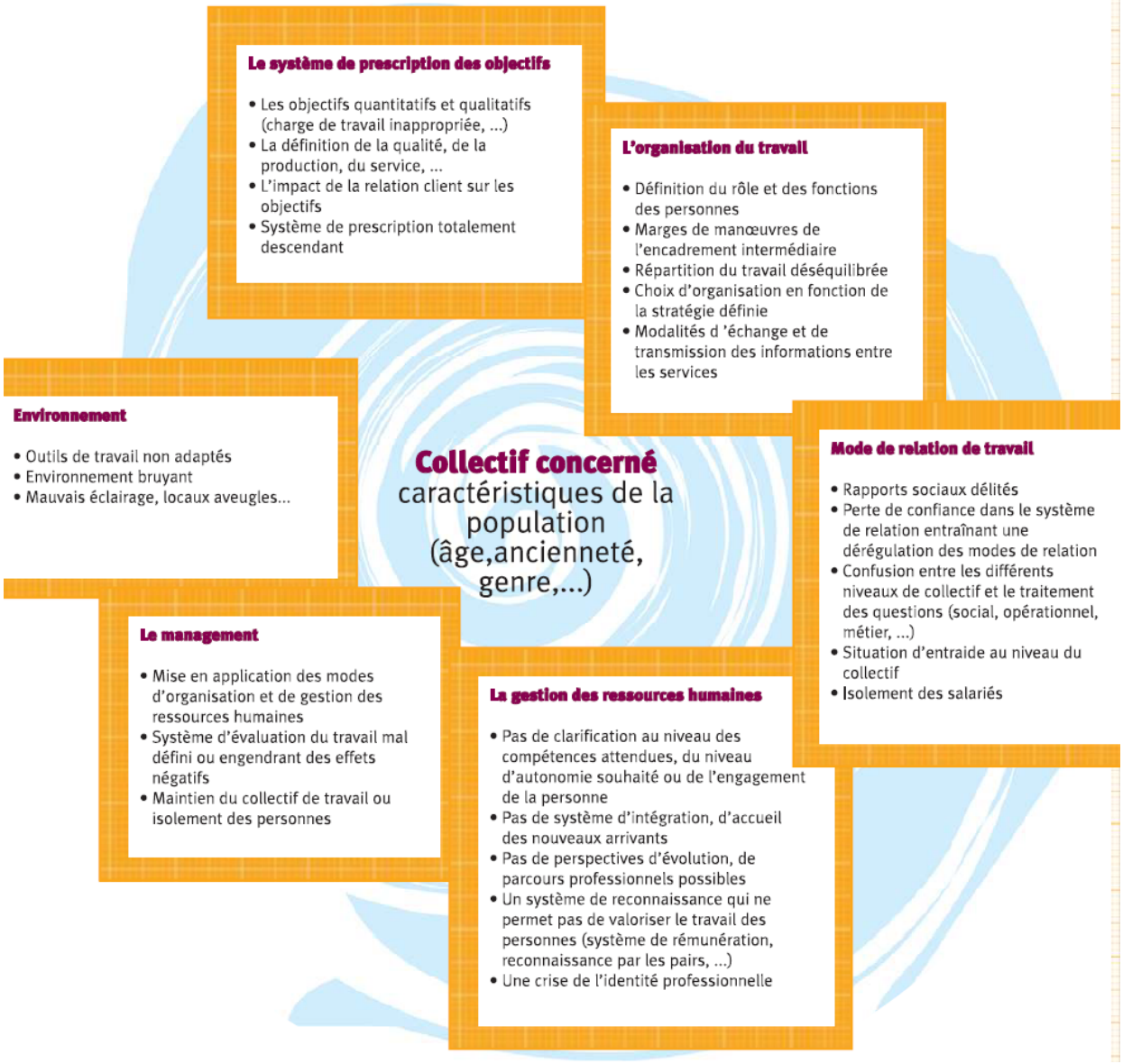
Les déterminants multiples et interdépendants peuvent laisser entrevoir une certaine complexité pour analyser ces phénomènes. Néanmoins, l'approche développée permet, avec une investigation auprès des salariés et à partir des situations de travail réel, de dérouler une méthodologie rigoureuse pour dégager des axes de prévention.

Le modèle d'analyse des facteurs de risques



Comprendre les différentes combinaisons de facteurs de risque

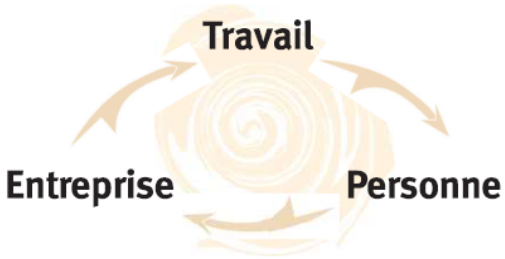
Les facteurs professionnels peuvent être appréhendés à partir des différents systèmes qui composent l'entreprise : prescription du travail, organisation, ressources humaines, management, mode de relation de travail, moyens et environnement de travail. L'objectif est de trouver ce qui fait problème réellement dans l'environnement de travail et de la façon dont il est perçu par les salariés. L'approche collective de ces questions doit permettre d'identifier et de comprendre ce qui fait cause commune dans ces phénomènes afin de pouvoir agir au niveau des différents systèmes de l'entreprise. Les différents facteurs sont toujours combinés, d'une part parce qu'ils s'additionnent et d'autre part parce qu'ils peuvent être interdépendants. L'exemple de la dégradation des relations de travail en est le témoin le plus évident, les facteurs liés à l'organisation du travail ou au management vont entraîner des tensions et une dégradation des relations qui va elle même agir en conséquence et venir aggraver les difficultés des salariés et désorganiser le travail. Il s'agit ici de repérer la dégradation des relations de travail comme un facteur de risque, mais aussi les déterminants qui ont pu participer à cette dégradation. Plus l'approche par différents facteurs sera effectuée en amont plus l'identification sera facilitée. Dans le cas des situations où les relations de travail sont dégradées, l'analyse devient de plus en plus complexe à réaliser. L'expression des personnes est basée sur des ressentis individuels et s'éloigne de plus en plus de la question du travail. L'analyse doit alors ramener les différentes personnes sur les conditions de réalisation du travail et sur les liens qui peuvent être faits avec les facteurs professionnels.



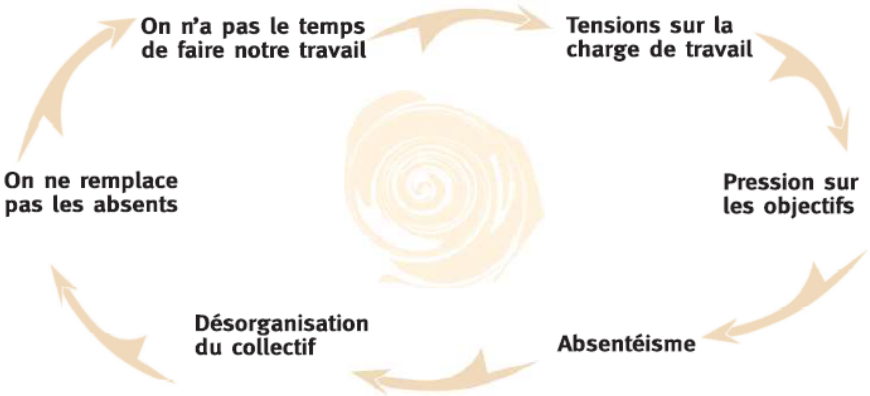
Comprendre les déséquilibres qui touchent les personnes mais aussi le travail et l'entreprise

La démarche expérimentale démontre que les risques psychosociaux renvoient à des déséquilibres se manifestant à trois niveaux :

- celui de l'entreprise (absentéisme, turn over, tension sociale, ...)
- celui de la réalisation du travail (difficultés à tenir les objectifs quantitatifs et qualitatifs, répartition du travail, dégradations des relations dans le travail...)
- celui de l'individu (troubles du sommeil, état de stress, mal -être, ...)

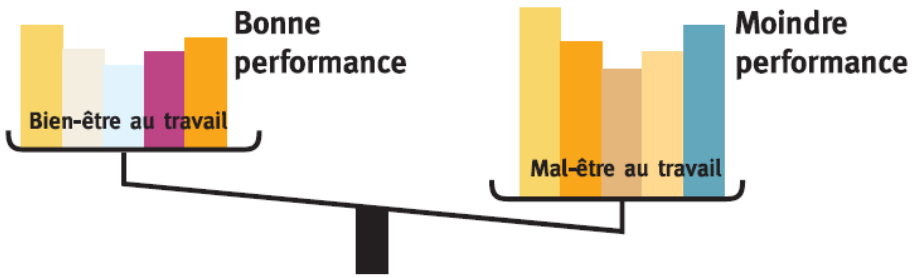


Il s'agit toujours d'une conjonction de difficultés que l'on retrouve à ces trois niveaux. Les difficultés vont agir en cercle vicieux, et certaines fois entrer dans une spirale de dégradations lorsque que rien n'est traité à temps. Il est difficile de déceler ce qui est de l'ordre de la cause et de la conséquence. La description de ces cercles permet de repérer les facteurs sur lesquels on peut agir et sortir progressivement de cette situation.



L'ensemble des facteurs et des conséquences vont entraîner le collectif dans une spirale de dégradations, et venir impacter fortement les modes de relation. On assiste alors à des dérives de comportements entre les personnes : violences verbales et physiques, agissements de harcèlement, .. et des conséquences psychologiques importantes sur les individus : souffrance, épuisement, dépression, suicide, ...

La visualisation sous forme d'une balance montre qu'une situation peut s'orienter en faveur du bien-être ou du mal-être au travail et que des liens évidents peuvent être faits à partir de l'analyse des différents facteurs et de l'addition qui en découle. Même s' il est difficile d'en mesurer le niveau de manière chiffrée, cette visualisation met en avant la corrélation qui existe entre une entreprise qui a une bonne performance et un bien-être de ses salariés, et une entreprise qui a une performance moindre et un mal-être de ses salariés.



ETAPE 4
AGIR À PLUSIEURS NIVEAUX ET DÉVELOPPER UNE VEILLE ACTIVE

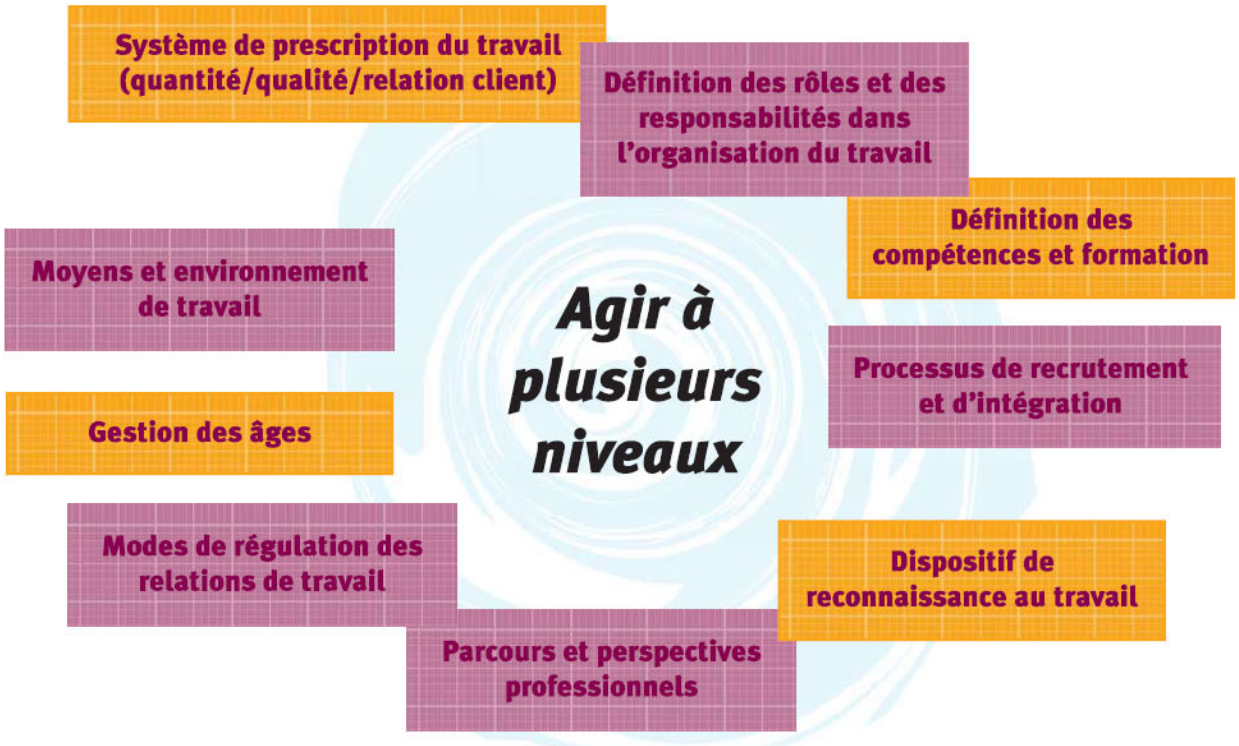
Avec qui ?

A ce stade de la démarche, les résultats apportés par l'étape 3 doivent être repris par le groupe pluridisciplinaire et un plan d'action doit être défini. La plupart du temps les facteurs identifiés ne suffisent pas à trouver en parallèle les mesures de prévention appropriées. Cette quatrième étape est sûrement la plus difficile et la plus engageante pour l'entreprise. **Comme dans la démarche d'évaluation des risques, la participation des acteurs est primordiale, mais la responsabilité d'engager des mesures de prévention incombe à l'employeur.**

Il convient d'agir à différents niveaux , mais l'entreprise ne peut pas toujours mettre en œuvre très rapidement un ensemble de mesures. C'est pourquoi, l'enjeu fondamental de cette démarche de prévention pluridisciplinaire, réside dans la concertation des acteurs pour définir un plan d'action dans la durée et suivre l'impact de ces changements. Le facteur temps constitue un atout indéniable de la réussite de cette démarche.

Agir à plusieurs niveaux

Il s'agit d'identifier et « d'objectiver » ce qui est le plus causal, et ce qui a le plus de poids. Il aide à comprendre pourquoi ces difficultés s'expriment et à envisager des modalités de transformation sur différents registres correspondant aux facteurs identifiés.



Les points clés pour l'action

Aujourd'hui, les entreprises sont en constant mouvement, obligées sans cesse de s'adapter à leur propre environnement qui lui-même est en constante évolution. Il est clair que l'adaptation que poursuivent ces mêmes entreprises au niveau commercial, technologique et productif renforce la nécessité pour elle de travailler fortement sur le développement des compétences des salariés. Cette question devient un véritable enjeu de performance. Les caractéristiques humaines entraînent une grande capacité d'adaptation de l'individu mais requièrent aussi un minimum de stabilité pour permettre un bien-être psychologique. Entre changement et stabilité jusqu'où une entreprise peut-elle aller ? Quels repères mettre en oeuvre pour stabiliser des collectifs et ouvrir des perspectives ?

1) Système de prescription du travail

Les exigences en termes de qualité et de quantité peuvent être difficiles à gérer et le compromis à trouver est souvent un des déterminants majeurs de la charge de travail. Ce que l'on met autour de la qualité n'est pas toujours identique selon que l'on soit directeur, encadrant intermédiaire ou opérateur. Ce qui crée un désaccord dans la façon de travailler peut être à l'origine de conflits et de tensions. La prescription des objectifs peut dans certaines activités être en ligne directe entre les objectifs stratégiques dégagés par la direction et l'opérateur qui doit les réaliser. L'écart entre les objectifs affichés et la réalité des situations de travail permet souvent de repérer ce qui dysfonctionne.

2) Organisation du travail

De nombreux déséquilibres viennent trouver leurs sources dans les modes d'organisation mis en place qui ne permettent plus de réguler les situations d'aléas. Par ailleurs le rôle et les responsabilités de l'encadrement intermédiaire sont majeurs et souvent sous-estimés. Comment manager une équipe quand on est en proximité ? Comment redescendre les objectifs assignés à son équipe ? Autant de questions sur lesquelles l'entreprise ne peut pas faire d'impasse.

3) Evolutions des compétences individuelles et collectives.

En fonction de leurs orientations stratégiques ou de leur projet d'établissement, les entreprises sont à la recherche aujourd'hui, de personnes qui soient à la fois généralistes mais aussi spécialistes, avec une ambiguïté sur le niveau d'autonomie et de polyvalence demandé. Les salariés peuvent-ils s'engager dans leur travail sans qu'ils aient forcément de perspectives professionnelles à moyen et long terme ? Comment définir de manière claire les compétences attendues et la façon dont l'organisation va permettre leur mise en œuvre ? Comment accompagner les salariés face à des évolutions de métiers fortes ?

4) Identité professionnelle et reconnaissance au travail

La valeur accordée au travail ne peut être opposée au développement de la vie personnelle. Elle n'a pas de lien avec le temps qu'on y passe mais avec le sens qu'on lui donne. D'une manière générale nous pouvons dire que « ce qui fait sens dans le travail » est toujours central et en étroite relation avec le bien-être des salariés. Certains salariés mettent aussi l'accent sur l'attente d'une considération, d'une reconnaissance de leur travail actuel et des années passées comme garant de la préservation de leur santé.

Par ailleurs, les systèmes de rémunération ne permettent pas toujours de reconnaître le travail effectué, des ambiguïtés importantes s'installent sur la reconnaissance individuelle entre anciens et nouveaux, jeunes et plus âgés. Les modes d'évaluation du travail sont là aussi un des déterminants importants du processus. Comment mettre en place un système d'évaluation qui valorise le travail individuel et collectif ? Comment définir un système de rémunération qui permette une équité dans les collectifs de travail ?

5) Mode de régulation des relations de travail

Les résultats de l'action collective, en règle générale, permettent de mettre en place un mode de coopération à même de faire face à des situations à risque. Certaines fois, le collectif de travail peut ne plus jouer son rôle de préservation de la santé. Dans les activités de relation de service, par exemple, le collectif peut construire un cadre de référence partagé qui permet à chacun d'effectuer les arbitrages entre besoins des clients et contraintes de l'entreprise et qui évite que la responsabilité des décisions prises incombe aux seuls individus. Le collectif de travail apparaît aussi comme un des moyens du processus de reconnaissance des personnes. Les difficultés que rencontrent les nouveaux, souvent jeunes, dans l'entreprise portent plutôt sur leur intégration dans un collectif de travail. Le risque d'isolement dans le travail est là aussi un des points critiques par rapport à la préservation de la santé au travail.

Des relations qui se dégradent fortement peuvent

entraîner de plus en plus de tensions, de conflits, qui à leur tour, vont rompre définitivement les rapports de confiance nécessaires au bon fonctionnement de la relation. On peut se trouver dans certaines situations complexes dans lesquelles il est difficile de remettre du lien entre les personnes (salariés/hiérarchie ou salariés entre eux).
Comment rétablir des relations de confiance entre les personnes et dans les collectifs ? Comment clarifier les différents niveaux de régulation : relation sociale, communication, relation de travail avec la hiérarchie, coopération dans le travail ?

6) Gestion des âges

La question des âges est au centre des problématiques émergentes dans les entreprises. Si on peut caractériser l'environnement de travail de certains collectifs et repérer ce qui fait difficultés, celles – ci se posent toujours différemment en fonction des classes d'âges. Il est clair que beaucoup de facteurs de risques repérés touchent les salariés les plus âgés. Notamment les questions autour de la prescription du travail, mais aussi plus fortement celles de la reconnaissance au travail vont concerner plus directement les salariés plus âgés et plus anciens dans l'entreprise. Les plus jeunes eux aussi vont se trouver confrontés à des problématiques spécifiques telles que l'intégration dans un collectif ou un manque de soutien dans l'apprentissage. Comment prendre en compte la gestion des âges dans la politique GRH ?
Comment travailler demain avec les salariés d'aujourd'hui ? Autant de chantiers qui participent à mettre en place des mesures de prévention des risques psychososiaux .

7) Moyens et environnement de travail

Les outils et les conditions de réalisation du travail (aménagement du poste, interface informatique, ambiance thermique, ...) sont des facteurs de risques psychosociaux sur lesquels il est possible d'agir : réduire le bruit, mieux agencer les espaces de circulation, ... Les dangers physiques peuvent être eux-mêmes sources de stress. Le danger chimique peut entraîner de la peur, la machine dangereuse, une difficulté à gérer le compromis entre les cadences et le fait de mettre en place des comportements de prudence. Comment prendre en compte la pénibilité physique ? Comment faire le lien avec les autres sources de risques ?

Développer ensemble une veille active

Cette approche nécessite un suivi dans le temps. Les impacts sur les différents phénomènes prennent souvent du temps et la mise en place d'une veille permet de mesurer les évolutions et d'observer l'émergence de nouveaux phénomènes. L'entreprise est un environnement en perpétuel mouvement, de plus en plus confrontée à des changements importants auxquels elle doit s'adapter sans impacter négativement la vie au travail des individus et la construction de leur santé. La démarche ne peut se limiter aux premières étapes, elle prend tout son sens si un travail de suivi et d'évaluation des actions engagées est mis en œuvre.

La veille s'articule à deux niveaux :

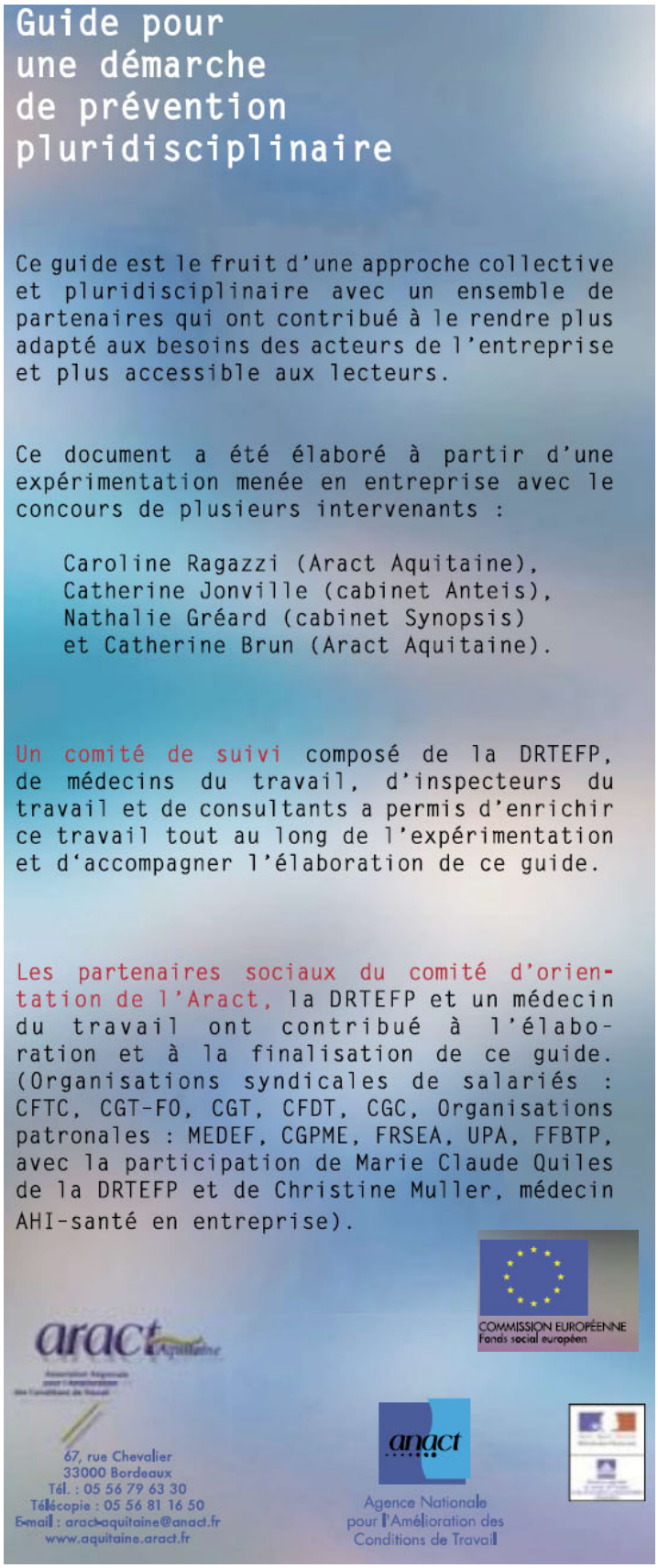
- **un suivi des mesures mises en oeuvre dans le temps.**

Il consiste à surveiller les différents indicateurs d'alerte et leurs évolutions. Ce suivi peut s'appuyer sur le travail réalisé dans la première étape et permettre de suivre plus précisément certains indicateurs. Le suivi du turn over a été retenu comme un indicateur d'alerte fort dans certains domaines d'activités et une veille doit être mise en place sur un niveau minimum de stabilité dans les effectifs.

- **un temps d'évaluation dans l'entreprise un an à un an et demi après.**

L'évaluation sera menée selon une grille pré-établie reprenant les différents points abordés dans le diagnostic. L'objectif sera de recueillir le point de vue des différents acteurs sur les évolutions perçues à ces différents niveaux, les difficultés qui persistent et les points d'amélioration. Ce bilan permettra de réajuster et de repenser les pistes d'actions. Un parallèle peut être fait avec les démarches qualité, il s'agit de progresser en continu pour améliorer la santé et le bien être des salariés.

Sources


Guide pour
une démarche
de prévention
pluridisciplinaire
Ce guide est le fruit d'une approche collective et pluridisciplinaire avec un ensemble de partenaires qui ont contribué à le rendre plus adapté aux besoins des acteurs de l'entreprise et plus accessible aux lecteurs.
Ce document a été élaboré à partir d'une expérimentation menée en entreprise avec le concours de plusieurs intervenants :
Caroline Ragazzi (Aract Aquitaine),
Catherine Jonville (cabinet Anteis),
Nathalie Gréard (cabinet Synopsis)
et Catherine Brun (Aract Aquitaine).
Un comité de suivi composé de la DRTEFP, de médecins du travail, d'inspecteurs du travail et de consultants a permis d'enrichir ce travail tout au long de l'expérimentation et d'accompagner l'élaboration de ce guide.
Les partenaires sociaux du comité d'orientation de l'Aract, la DRTEFP et un médecin du travail ont contribué à l'élaboration et à la finalisation de ce guide. (Organisations syndicales de salariés : CFTC, CGT-FO, CGT, CFDT, CGC, Organisations patronales : MEDEF, CGPME, FRSEA, UPA, FFBTP, avec la participation de Marie Claude Quiles de la DRTEFP et de Christine Muller, médecin AHI-santé en entreprise).
COMMISSION EUROPÉENNE
Fonds social européen
aract Aquitaine
67, rue Chevalier
33000 Bordeaux
Tél. : 05 56 79 63 30
Télécopie : 05 56 81 16 50
E-mail : aract-aquitaine@anact.fr
www.aquitaine.aract.fr
anact
Agence Nationale
pour l'Amélioration des
Conditions de Travail