

LE TERTIAIRE FACE AUX RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Spécialiste FMH en médecine du travail et pionnière de la consultation *Souffrance au travail* de l'Institut universitaire romand de Santé au Travail, Sophie-Maria Praz-Christinaz évoque les nouveaux risques liés à la transformation du travail et en particulier au développement du secteur tertiaire apparu ces trente dernières années.

On entend parler aujourd'hui de présentéisme. De quoi relève cette notion ?

C'est une notion dont on entendait peu parler jusqu'à ces dernières années. Le présentéisme, c'est le fait d'être un travailleur qui vient sur son lieu de travail, alors qu'il n'aurait pas à y être pour des raisons de santé. Ce qui veut dire que la personne est malade, et cet état de santé nécessiterait en principe qu'elle reste à la maison. Cela peut partir d'un état grippal qui voudrait que le collaborateur serait mieux à récupérer chez lui plutôt que de contaminer tout un bureau, jusqu'à la personne en état de stress chronique présentant des symptômes de burn-out. Il serait dès lors nécessaire pour elle de lever le pied, mais elle vient malgré tout au travail, sans que quiconque soit au courant de son état de santé. (Ces personnes se sentent malades, avec un diagnostic qui peut être donné, mais elles viennent malgré tout au travail). Le présentéisme est le corollaire de l'absentéisme, qui est une notion bien plus claire. Dans le cas du présentéisme, les personnes sont donc bien sur leur lieu de travail, mais en termes de performance et de rendement - lequel peut être quantitatif ou qualitatif - ce ne sera pas la panacée. Il est difficile toutefois d'évaluer la perte de performance, mais ce sont des personnes qui font des erreurs, qui ne sont plus au mieux de leur forme physique ou mentale. Peu d'études ont été faites jusqu'ici sur le sujet qui est encore, il faut bien le dire, assez tabou. Cela nécessiterait d'aller enquêter auprès des travailleurs et de chiffrer des travaux qui sont en réalité difficilement chiffrables, en particulier dans le secteur tertiaire. Par contre, des études montrent que les coûts indirects du présentéisme par rapport à l'absentéisme sont deux à trois fois plus importants. Il coûte donc finalement plus cher à une entreprise d'avoir des gens malades et présents au travail que des personnes absentes. C'est terriblement détonnant comme nouvelle, car l'on sait déjà que l'absentéisme coûte cher, jusqu'à des millions, voire des milliards. Ces chiffres s'expliqueraient par les coûts indirects. Prenez par exemple un poste occupé par une personne devenue moins performante du fait de son état de santé. Des erreurs peuvent survenir sur la qualité par exemple d'un produit fini ou d'un travail rendu. In fine cela aura pour conséquences l'intervention d'autres services de l'entreprise, par exemple le service après-vente pour réclamations et retour du produit.

S'agit-il d'un phénomène nouveau ou le présentéisme existait-il déjà auparavant, sans que l'on en ait encore pris conscience ?

Il s'agit probablement d'un phénomène nouveau qui est apparu voilà une trentaine d'années. Ce phénomène est lié à ce que l'on appelle les risques psychosociaux qui surviennent dans le milieu du travail. Depuis les années 1980, le secteur tertiaire s'est énormément développé alors que le secondaire diminue et que le primaire reste stable. La tertiarisation du monde du travail est en augmentation, et avec cette tertiarisation on a vu apparaître dans les années 1980 de nouveaux risques au niveau du travail : des risques psychosociaux. A l'époque, on connaissait et on parlait beaucoup

des risques physiques tels que le bruit, le travail à la chaîne, les charges, les expositions à des substances chimiques, etc. Ces risques existent d'ailleurs toujours. Aujourd'hui, avec cette tertiarisation et cette transformation du travail, les gens, même s'ils ont l'impression de globalité et d'être connectés les uns aux autres, sont en fait de plus en plus isolés par rapport à leur travail. On constate avec l'arrivée des nouvelles techno-



Dresse Sophie-Maria Praz-Christinaz

logies, que les personnes doivent être beaucoup plus flexibles. On leur donne la possibilité de travailler à temps partiel, de faire du télétravail, ils sont en tout temps joignables, peuvent lire leurs emails depuis n'importe où, et de fait, il n'y a plus de vraie séparation entre le monde du travail et la vie privée. Dès lors, elles n'ont plus l'occasion de récupérer. Tous ces éléments participent à la transformation du travail et à l'apparition des risques psychosociaux. On dit que la communication n'a jamais été aussi intense et possible. Et dans le même temps, on voit qu'avec ce phénomène les personnes sont de plus en plus isolées, ne sachant plus forcément ce que fait le réseau ou le collègue. On ne sait plus toujours à quoi le travail va aboutir, car on n'a plus une vision globale du travail que l'on fournit. Tout est séquencé, ce qui peut aussi amener à une perte de sens, et finalement, renvoyer à se poser de grands questionnements du type *A quoi suis-je utile?*, car la finalité, on ne la voit pas. L'on constate aussi, avec la globalisation macro-économique, la compétitivité, les remaniements et restructurations incessants qui pèsent sur les entreprises et sur les travailleurs, que les gens ne savent plus si leur poste va durer, s'ils vont garder leur emploi. Et puis, toujours en lien avec cette transformation du travail, le travailleur ne sait plus toujours ce que l'on attend de lui. C'est-à-dire qu'il ne se retrouve pas toujours dans l'organisation : *Est-ce que les missions sont très claires? Est-ce que j'ai un cahier des charges? Mon rôle est-il défini clairement? Qu'est-ce que je vais avoir en compensation de ce que je fournis? Où se situe la reconnaissance du travail?* Ces transformations ont ainsi fait émerger les risques psychosociaux, à savoir les risques qui mènent au stress chronique et à la maladie, la violence interne et la violence externe. Cette définition a été établie par l'OSHA (Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail) qui observe les nouveaux risques émergents pour la santé au travail. Par violence interne, on entend le harcèlement au sein de l'entreprise qui peut être sexuel ou moral. Par violence externe, on entend la violence qui vient - typiquement

dans la tertiarisation – des contacts avec les clients, les patients ou les usagers, lesquels exercent des agressions sur le travailleur qui peuvent être aussi bien physiques que verbales.

Les nouvelles technologies représentent-elles une forme de violence ?

Je dirai que les nouvelles technologies sont une chance dangereuse, car hormis le fait qu'elles ont facilité notre quotidien, elles sont dangereuses. Les travailleurs, particulièrement ceux du tertiaire, le disent, on n'arrive plus à se déconnecter, à s'autoriser à couper le téléphone portable, à se dire tant pis pour les emails qui peuvent arriver à toute heure du jour ou de la nuit. Et quand elles le font, les personnes développent un sentiment de culpabilité vis-à-vis de l'image qu'elles renvoient d'elles-mêmes. Ce sentiment conduit à faire de l'excès de zèle et pousse à une escalade qui se révèle être une forme de violence. Cette escalade, même si elle est involontaire au départ, conduit à une compétitivité dans laquelle les personnes se trouvent de plus en plus seules.

Peut-on définir un profil type de la personne sujette au présentéisme ?

On distingue plusieurs profils. Ce sont, dans un contexte de restructuration, les personnes qui, craignant d'être licenciées, ne voudront pas être stigmatisées en raison d'une maladie, donc d'une absence. Le spectre du chômage concerne ainsi une frange de personnes qui se sentent l'obligation d'être présentes au travail. Le présentéisme touche essentiellement des personnes de niveau exécutant et cadre moyen. Un autre profil concerne les personnes qui ne perçoivent pas les signes de la maladie ou les signaux d'alerte. Là, ce sont typiquement les conséquences du stress chronique qui pourrait mener au burn-out. Bien sûr, le terme *stress* est galvaudé. On entend à tout va les gens dire *je suis stressé*; il s'agit donc d'évaluer s'il relève d'un état de stress passager, sans impact négatif pour la santé, ou au contraire de stress chronique. Ce dernier découle d'un déséquilibre entre les contraintes : surcharge de travail, des délais irréalistes ou que l'on se retrouve seul pour effectuer une tâche qui se faisait précédemment à trois, et les ressources pour y faire face : le fait d'avoir une bonne formation ou encore une tolérance au stress assez large, les compétences, le soutien, à savoir un contexte dans lequel il est possible d'échanger avec les collègues sur les problématiques rencontrées ou encore une écoute de la part de la direction. Ce déséquilibre peut durer des semaines, des mois voire des années, et devient alors délétère pour la santé, pour qui que ce soit. Les personnes vont continuer de venir au travail mais ne seront plus aussi performantes, car les symptômes de stress chronique ont un impact au niveau cognitif notamment : difficultés de concentration, de mémorisation, pour organiser les priorités. Le stress chronique a aussi un impact au niveau émotionnel se manifestant par une fatigue, une irritabilité, de la nervosité, une labilité émotionnelle. Ces atteintes à la santé même peu manifestes encore peuvent conduire à du présentéisme : la personne concernée n'a pas encore pris conscience de son état et de l'impact sur le travail car les symptômes de stress chronique s'installent lentement. En outre, les personnes touchées savent ou pressentent qu'en quittant

momentanément le travail, celui-ci va s'accumuler et que la charge va s'accroître encore plus. Cela fait qu'ils demeurent au poste, même atteints dans leur santé, pour faire face à la situation. Un cercle vicieux peut s'installer et conduire à la catastrophe du burn-out, de la dépression, du problème cardiaque. Ou alors, on atteindra le stade où le collaborateur, arrivé au bout d'un processus et ayant pris conscience de l'impasse de la situation, donnera une démission très soudaine.

Quel est le rôle de l'entreprise face à la problématique du présentéisme ?

Je pense que la prévention du présentéisme mais surtout des risques psychosociaux par l'entreprise doit être globale car le présentéisme est insidieux et ne se voit pas, au contraire de l'absentéisme par exemple. L'entreprise doit donc être vigilante face aux facteurs de stress et de violence qui pourraient intervenir, qu'ils soient internes ou émanent de l'extérieur et qui sont la porte ouverte potentiellement au présentéisme et à l'absentéisme. Les risques psychosociaux représentent pour l'entreprise une problématique majeure, d'une part puisqu'ils vont en augmentant depuis trente ans dans un secteur tertiaire qui croît, et d'autre part parce que les statistiques et les études montrent qu'à l'heure actuelle, en Suisse, 34% des travailleurs souffrent de stress avec un impact sur la santé. La même enquête menée il y a dix ans par le SECO (secrétariat d'Etat à l'économie) révélait le chiffre de 27%. Cette augmentation montre bien que le risque psychosocial existe et que nous n'avons pas encore de réponses toutes faites à ce phénomène. Autant les entreprises sont conscientes des risques physiques pour leurs collaborateurs, face auxquels elles arrivent à les protéger, autant la prévention face aux risques psychosociaux doit être encore pensée et mise en place. C'est une problématique en effet délicate car elle renvoie l'employeur à lui-même et à sa capacité à diriger son équipe et à la protéger des facteurs de risques psychosociaux. Pour l'entreprise, en fonction de sa taille, il est nécessaire d'agir par étapes. Les pistes sont notamment d'observer les signes tels que le turn-over, le taux d'absentéisme ou encore un éventuel recul de la productivité et/ou de la qualité. Pour les entreprises qui ont un service de médecine du travail, il convient de s'intéresser à d'éventuelles augmentations des consultations et à la nature de ces consultations. Une fois ce constat établi, l'entreprise peut, le cas échéant, se faire aider par un médecin du travail ou par un autre spécialiste de la santé au travail afin de poser un diagnostic sur ce qui est en train de se passer et des pistes d'action à envisager. Pour cela il faut une volonté de l'employeur et des employés à discuter de la problématique des risques psychosociaux et à être prêt s'il le faut à modifier certaines choses de l'organisation ou de l'environnement du travail par exemple. Prenez une secrétaire qui doit répondre au téléphone fréquemment... taper des rapports tout au long de la journée... prioriser ses tâches... et dont le poste de travail se trouve dans un hall d'entrée... elle est interrompue continuellement par les allées et venues de collaborateurs ou de clients... de personnes qui viennent poser des questions... de plus son écran d'ordinateur est placé de sorte à ce que la lumière naturelle provenant de la fenêtre s'y reflète, relevant une problématique ergonomique en sus. Tous ces stressseurs vont induire à la

longue, s'ils ne sont pas relevés et corrigés, un état de stress chronique et une atteinte à la santé. Ainsi dans la problématique des risques psychosociaux, chaque situation doit être analysée individuellement; il n'y a pas de recette toute faite.

Pensez-vous que les entreprises sont au clair de cette problématique de présentéisme notamment et des risques psychosociaux ?

Je pense, aujourd'hui, que la problématique reste méconnue et que l'on commence seulement à en parler, car on part encore du principe que si les gens sont au travail c'est qu'ils sont performants, ceci en particulier dans le secteur tertiaire. En plus du fait de l'isolement du travailleur, seul dans son bureau, derrière son écran, en télétravail, derrière son guichet ou en extérieur, le présentéisme et ses conséquences pour la santé de l'individu et pour l'entreprise peuvent être longtemps occultés. D'autant plus que les personnes qui sont dans un processus de stress chronique essaient de trouver par elles-mêmes des stratégies pour tenir le coup et faire face en ignorant les symptômes qui apparaissent et les conséquences sur leur travail.

Quel rôle la reconnaissance du travail fourni joue-t-elle dans la question du présentéisme ?

Ceci est un phénomène connu et qui a été étudié. La reconnaissance est un facteur protecteur par rapport à la survenue des risques psychosociaux et par rapport au stress. Le fait d'obtenir une reconnaissance de son travail, qu'elle soit symbolique ou que l'on valorise le travail fourni, revêt une grande importance. La reconnaissance peut aussi être financière ou faire l'objet d'une perspective de carrière. Dans les années 1990, un psychologue, Siegrist, a étudié l'équilibre qui existe entre l'effort qu'il faut fournir dans le travail et la reconnaissance qu'on en obtient. A travers ce que l'on appelle aujourd'hui le modèle de Siegrist, on se rend compte en observant des collectifs de travailleurs que, lorsqu'il y a déséquilibre entre ces deux pans, c'est-à-dire qu'un travail est fourni mais que la reconnaissance ne vient pas, c'est la porte ouverte au mal-être au travail. Ce qui peut amener à terme à la démotivation, frustration, dépréciation de soi, manque de confiance en soi, soit de manière générale à une souffrance au travail. A la fin des années 1970, le modèle de Karasek, du nom de son concepteur, a démontré que lorsqu'il y a déséquilibre entre exigence du travail à fournir et latitude décisionnelle (autonomie et utilisation des compétences), on entre dans le *job strain* de Karasek, c'est-à-dire une tension au travail qui peut conduire à terme à des problèmes de santé mentale et physique.

Inversement, trop d'autonomie dans le travail présente-t-elle un danger ?

Oui, c'est également un danger. Tout dépend là des ressources de la personne et de ses compétences. On est finalement toujours dans une sorte d'équilibre. Une très grande autonomie avec des compétences en adéquation ne posera aucun problème. A contrario, une grande autonomie mais sans les compétences, les outils ou les moyens pour répondre à cette autonomie, conduira certainement à un état de stress chronique.

Pourquoi les gens ont-ils tant de peine à lâcher prise lorsqu'apparaissent les symptômes de stress chronique ?

Le travail, ce n'est pas uniquement le fait de produire quelque chose. Tout un chacun investit dans son travail, quel que soit le type de travail. Même lorsque vous interrogez une personne qui travaille à des tâches a priori ingrates, elle va y trouver du sens et de l'utilité. Donc, même si l'on se dit à soi-même - cela peut arriver lorsque l'on passe des phases de vie un peu difficiles - *après tout tant pis, j'ai mon salaire, je suis tranquille, je fais ce que je peux, etc.*, on se rend compte que l'on ne peut pas tenir très longtemps avec cette philosophie. Parce que le travail, outre le fait que l'on doit y trouver du sens, permet de se transformer soi-même. Si l'on y donne beaucoup, il apporte aussi beaucoup sur l'image que l'on a de soi-même, sur la valorisation de soi. De plus, le travail permet de faire partie d'une communauté, d'un réseau et bien sûr, au final, de gagner sa vie. D'où cette impossibilité pour les gens de lâcher prise et de cesser de s'investir, ce qui mène inévitablement au stress et à la maladie. On voit par là que derrière la notion de travail, outre le gagne pain, se cachent énormément de symbolique et de paramètres. Le fait de travailler, on le sait, est un facteur protecteur de la santé mentale et physique, mais il est évident qu'il ne doit pas se faire dans n'importe quelles conditions...

Fait-on de la prévention auprès des entreprises par rapport à la problématique des risques psychosociaux ?

En Suisse, nous sommes le seul institut universitaire de santé au travail. Pour ce qui relève des problématiques dont nous venons de parler, notre action consiste essentiellement à faire du travail de terrain en répondant notamment aux questions des entreprises ou aux problématiques individuelles. Par ailleurs, j'ai eu la chance de pouvoir créer voici quelques années au sein de l'institut, la consultation *Souffrance au travail*, justement pour répondre de manière individuelle à des personnes en souffrance au travail, personnes qui ne savent pas où trouver de l'aide ou qui nous sont adressées par leur médecin pour un avis complémentaire. Cette consultation nous permet d'observer que le stress chronique est le risque psychosocial le plus souvent rapporté avec des atteintes sévères à la santé, ceci par rapport aux situations de harcèlement sexuel ou moral par exemple.

Propos recueillis par Annick Weber Richard

Agenda

23 et 24 octobre 2013

Séminaire d'automne

20 ans d'entreprises de pratique commerciale
20 Jahre kaufmännische Praxisfirmen
20 anni di aziende di pratica commerciale

 Helvartis

www.helvartis.ch