

Dossier

- Des repères pour l'action : compte rendu d'un séminaire organisé par la MSA Auvergne.
- Démasquer le stress pour le prévenir : reportage dans la Sarthe sur une journée d'information.
- Développer la connaissance et la pluridisciplinarité.

RISQUES PSYCHOSOCIAUX

En parler et agir

Pénibilité, productivité, isolement, relations professionnelles dégradées, perte du sens du travail, contraintes économiques et administratives, incertitude face à l'avenir... sont à l'origine du stress, du mal-être et de la souffrance au travail qu'éprouvent nombre d'actifs. Tous les secteurs agricoles sont concernés par ces risques. Pour les réduire, il faut dialoguer, échanger et proposer un accompagnement adapté, mais avant tout repérer les signaux d'alerte, car ils sont souvent difficiles à identifier. Au programme, pour la MSA, le développement des connaissances dans ce domaine et le regroupement des compétences, y compris pour prévenir les suicides chez les agriculteurs.

*Les actifs
agricoles
fortement
exposés*





Des repères pour l'action

Les risques psychosociaux (RPS) envahissent le monde du travail et le milieu agricole n'en est évidemment pas exempté. La MSA Auvergne a organisé un séminaire sur le thème et rassemblé plusieurs acteurs. Pour fixer quelques idées.

Non ! Les risques psychosociaux (RPS) en entreprises ne datent pas des années 2007/2010, quand la vague des suicides chez Renault ou à France Telecom a fait la « une » des journaux et alimenté le débat public. Beaucoup, parmi les spécialistes de l'entreprise en France, pointent leur apparition trente ans plus tôt, dès les années 1980, avec l'émergence de nouvelles organisations aboutissant à une densification, une intensification du travail, exigeant d'aller toujours plus vite dans un contexte toujours plus contraint et changeant. De plus en plus de projets sont enga-



Martine Andrieu, directeur adjoint à la MSA Auvergne.

gés et cette question des projets s'avère extrêmement perturbante car, à chaque fois, les repères individuels et collectifs en sortent bouleversés. Pour Martine Andrieu, directeur adjoint à la MSA Auvergne, « *le monde agricole n'est pas épargné par ces transfor-*

Une approche plurielle

Pour faire face aux risques psychosociaux, la France met en œuvre depuis dix ans différents types d'actions :

■ **Sur le plan juridique :** l'obligation pour l'employeur d'évaluer les risques dans son entreprise depuis 2001 ; l'affirmation de sa responsabilité concernant la santé physique et mentale de ses salariés et la prévention du harcèlement moral au travail (loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002).

■ **Sur le plan social :** la signature de plusieurs accords nationaux interprofessionnels sur le stress, le harcè-

lement moral, les violences au travail ; des rapports et des études sur la prévention des RPS ; le Plan de santé au travail 2 en 2010.

Au niveau agricole, la prise en compte des RPS et la mise en œuvre d'une démarche de prévention pour y faire face ont été formalisées par l'accord sur les conditions de travail, signé par les partenaires sociaux agricoles, le 23 décembre 2008.

Depuis plus de dix ans, la MSA mène des travaux pour prévenir les RPS :

■ Réalisation d'un protocole de prise en charge de victimes de violences au travail (Pecvat).

■ Élaboration d'une approche méthodologique sur les RPS à destination des médecins du travail et des conseillers en prévention (1^{re} étape du projet Satis'action).

■ Nombreuses actions locales menées par les équipes SST de la MSA.

■ Définition d'un axe de développement national prioritaire sur les RPS dans le plan santé-sécurité au travail (PSST) de la MSA 2011-2015.



Photos : Bernard Gazé

Stéphanie Rousset, directeur pour l'Auvergne de l'Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (Aract).

mations liées à la disparition de nombreux repères, la recherche de la performance à tout prix, la diminution de la coopération au sein des équipes, au développement de nouvelles formes de management et d'organisation, sans parler des incertitudes face à l'avenir. Les acteurs agricoles se disent même fortement exposés aux risques psychosociaux et la moitié des salariés considèrent y être soumis (enquête Sumer 2003⁽¹⁾), tandis que le risque de suicide s'avère trois fois plus élevé chez les exploitants que chez les cadres (étude Cosmop de l'InVS 2010⁽²⁾). »

Rien d'étonnant donc à ce que le plan santé-sécurité au travail (PSST) de la MSA 2011-2015 fasse des RPS un de ses axes de développement national prioritaire. Et rien de surprenant non plus à ce qu'un séminaire ait été consacré à la question, le 18 mars, à la Maison du bois et de la forêt de Lempdes, près de Clermont-Ferrand, à l'initiative de la MSA Auvergne. Il a réuni, autour des médecins du travail et des conseillers en prévention des quatre départements de la caisse, des dirigeants d'entreprise, des responsables des ressources humaines et des membres de CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail). Au fil de la journée, des exposés furent conduits par plusieurs spécialistes, ponctués de tables rondes et d'ateliers pour, sinon repartir avec des solutions toutes faites – si nous avions réponse à tout, ça se saurait déjà – du moins se séparer avec quelques repères en tête et une petite idée de par où aborder la question. « // y a peu, constate Stéphanie Rousset, directeur pour l'Auvergne de l'Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (Aract), invitée en tant que conférencière, il n'était pas rare de rencontrer des

Quatre familles d'indicateurs

Trouver des indicateurs en objectivant les signes des RPS, c'est très important pour dépasser une opinion individuelle et acter d'un réel problème collectif, d'une situation difficile, et établir un suivi dans le temps.

Quatre familles d'indicateurs se dégagent :

- SST : accidents du travail (fréquence, gravité, durée des arrêts), TMS, violence entre salariés, agressions, suicides...
- RH : évolutions du personnel (départs, mutations, licenciements), postes non pourvus, promotions refusées, absentéisme...
- Fonctionnement de l'entreprise : retours clients, retards de livraison, signes de dégradation de la qualité...
- Relations sociales : incidents entre salariés, actes de violence, conflits collectifs, nombre de tracts syndicaux...

Mais attention, il convient de ne pas brûler toute son énergie à bâtir des indicateurs, la finalité étant de prévenir les RPS, en développant des organisations du travail qui prennent en compte ces indicateurs, au même titre que les indicateurs économiques, par exemple.

situations de déni en entreprise, comme si, allons donc, un petit peu de stress ne pouvait pas faire grand mal... Aujourd'hui, la réalité du travail rend certaines situations très sensibles et le réseau Anact (national) relève une explosion des demandes, passées de 30 en 2005 à 430 en 2009 avec, parmi ➔





➔ les secteurs les plus concernés, ceux des services et les métiers exposant à des relations avec des publics, comme dans la distribution et le commerce. Ce sont plutôt les grosses structures qui nous sollicitent, le plus souvent à chaud – comment faire pour introduire les RPS dans le document unique (DU) ?, par exemple. Elles sont en demande d'accompagnement, de formation, d'outillage technique et d'appui à la négociation avec les partenaires sociaux. »

(1) L'enquête Sumer décrit les contraintes organisationnelles et les expositions professionnelles de type physique, biologique ou chimique, auxquelles sont soumis les salariés. L'étude Cosmop analyse la mortalité et les causes de décès par secteur d'activité.

(2) Syndrome d'épuisement professionnel, résultant d'un stress.

Aujourd'hui, on constate que les acteurs impliqués ne sont pas seulement les professionnels de la santé au travail (médecins du travail, préventeurs, membres du CHSCT), mais de plus en plus souvent les directions des Ressources humaines, les services de gestion du personnel et l'encadrement. Comme si le thème des RPS prenait, en entreprise, une

dimension plus transverse, liée à la qualité du travail, la conduite du changement sur fond de dialogue social et dépassait la seule question de la santé au travail.

S'adapter en permanence

Selon une récente enquête diligentée par l'Aract, pour 42 % des personnes interrogées, l'organisation du travail, et notamment le fait de devoir mener de front différentes tâches, s'avèrerait la principale cause des RPS. Suivraient la question des changements et l'obligation de devoir s'adapter en permanence, puis celle de la satisfaction des exigences personnelles et de la conscience professionnelle, enfin la question de ses relations avec la hiérarchie ou ses collègues. « On s'aperçoit là, reprend Stéphanie Rousset, que la définition des RPS est complexe, tout comme l'individu et le travail le sont : stress, souffrance, harcèlement, énervement, usure, burn out⁽²⁾, mal-être, isolement, surcharge de travail... tous ces mots font partie du sujet. Pour s'essayer à une définition, un état de stress surviendrait 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. On voit que cette situation renvoie à l'individu mais collectivement, dans le monde du travail. »



Les groupes de travail « Encadrants », « Dirigeants » et « Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail » étaient animés par André Peyronnet, Philippe Babut et Gérard Dautel, conseillers en prévention à la MSA Auvergne.

L'origine des demandes

Les consultants extérieurs, souvent appelés en appui, relèvent des demandes le plus souvent impulsées par les conseillers en prévention, les médecins du travail ou l'Inspection du travail. Parmi les origines fréquemment rencontrées :

- l'obligation légale de prévenir les RPS ;
- la volonté délibérée de travailler la prévention des RPS, même en l'absence d'indicateurs préoccupants ;
- l'absentéisme, les conflits, le harcèlement, les tensions interpersonnelles, la démobilisation, le suicide, les comportements insupportables... ;
- les difficultés pour le manager de trouver l'adéquation homme/poste... ;
- le maintien dans l'emploi de personnes handicapées ;
- les projets de conception architecturale ou organisationnelle.

Source : Michel Mérit Consultants.

Photos: Bernard Gazé

Faire et ne pas faire

Pour Damien Mérit, du cabinet Michel Mérit Consultants, « travailler la pâte humaine et le lien hommes/travail ne repose pas que sur le bon sens, mais nécessite un minimum de repères et de connaissances ».

Plusieurs pensées parasites, dites « empêcheurs de penser », sont à exclure et il ne faut surtout pas, dans une démarche de prévention des RPS :

- raisonner d'emblée en termes de solutions, sans prendre le temps d'identifier le problème ;
- considérer toute réflexion sur l'organisation comme une perte de temps ;
- s'intéresser uniquement aux comportements visibles ;
- penser qu'on ne peut pas travailler ensemble avec des personnalités différentes ;
- baisser les bras devant la mondialisation, les données macro-économiques, les difficultés de la concurrence ;
- importer des solutions

- préfabriquées ailleurs ;
- raisonner prévention ou risque d'atteinte à la santé, sans aborder les liens avec le travail, l'organisation, les procédures ;
- chercher « l'homme moyen » alors que chaque personne est différente et imposer des normes sans tenir compte de la réalité du travail ;
- considérer les TMS et les RPS comme relevant d'une « dosimétrie » (les doses de toxiques sont mesurables, pour la douleur humaine, c'est plus compliqué...);
- chercher à comprendre une situation de travail en allant seulement consulter les fiches de postes (le travail



© Bernard Gazé

théorique ne suffit pas pour comprendre le travail) ;

- juger à partir des seuls comportements (« c'est un véritable harceleur »), sans chercher à en comprendre les raisons, bonnes ou mauvaises.

À l'inverse, mieux vaut à tout prix :

- considérer que chaque conduite humaine a un sens ;
- croiser différents regards, s'asseoir autour d'une même table et prendre en compte les différents points de vue ;
- comprendre l'avis d'une

- personne plus que prendre son avis ;
- inventer des marges de manœuvre, des possibilités de régulation pour tenir compte de la variabilité ;
- connaître le travail avant de vouloir le transformer ;
- séparer le temps de la réflexion de celui de la décision ;
- permettre aux personnes concernées par le projet de devenir acteur ;
- laisser du temps au temps pour que s'élabore la pensée...



Pour Damien Mérit, consultant en relation « hommes-travail », qui fut également en charge d'un exposé, « chaque individu au travail, pris dans sa globalité, réunit quatre types de composantes : les « individuelles objectives » (son patrimoine physique et intellectuel), les « mécaniques du travail » (liées aux postures, travailler assis, par exemple, ou la répétitivité gestuelle), les « technico organisationnelles » (les contraintes de temps, les règles sanitaires, l'utilisation de produits phytosanitaires...) et les « individuelles subjectives » (relatives au sens du travail, à l'éthique personnelle). Ces quatre composantes, en interagissant entre elles,

vont, in fine, faire basculer le rapport au travail plutôt du côté plaisir ou du côté souffrance. C'est cette alchimie qui va se jouer à la fois individuellement et collectivement ».

Des facteurs de tension

« Il est important d'objectiver les signes des troubles psychosociaux, insiste Stéphanie Rousset, d'aller au-delà d'éventuelles alertes d'opinions (ça ne va plus dans notre service, il y en a marre), pour plus précisément "travailler en prévention", passer de l'individuel au collectif et cerner par où commencer, dans l'entreprise en général ou plus localement, dans tel service ou tel atelier. Jamais un seul et unique indicateur ne sera pertinent et il convient d'en croiser plusieurs, voire même d'en construire des spécifiques.

« C'est seulement après cet état des lieux à base d'indicateurs, qu'on pourra véritablement aborder la démarche de diagnostic proprement dit, en cherchant les facteurs de tension et de contraintes, et les ressources, l'idée étant d'aboutir à un diagnostic partagé. D'où l'importance de travailler ensemble, dès le départ, pour construire collectivement des régulations, trouver des solutions, proposer des pistes et bâtir un plan d'action. » Sans, au final, oublier d'agir sur les questions du changement, des évolutions, de l'organisation, des RH, des attentes personnelles et des relations, du management et du dialogue social...

Complexe, qui a dit complexe ? ■

Bernard Gazé



Démasquer le stress pour le prévenir

Le taux d'absentéisme augmente ? Les salariés se plaignent d'être fatigués ? Les équipes sont démotivées ? Et si c'était lié au stress, l'un des principaux problèmes de santé au travail ? Un salarié européen sur cinq déclare souffrir de troubles liés au stress au travail. Ce dernier entraîne de la souffrance et a des répercussions néfastes sur la santé. Il représente également un coût pour la société et les entreprises. Depuis plusieurs années le phénomène s'est amplifié et n'épargne plus aucun secteur d'activité, y compris l'agriculture. C'est pourquoi la MSA Mayenne-Orne-Sarthe a choisi de consacrer la journée santé-sécurité au travail (SST) 2011 au stress. Pour le démasquer et le prévenir.

Aider à faire face

Cette 5^e journée SST⁽¹⁾, moment fort de l'année, s'est déroulée le 15 mars à Sillé-le-Guillaume, dans la Sarthe, à trente kilomètres au nord-ouest du Mans. « Ont été conviés les élus MSA des trois départements, les directeurs d'entreprises (coopératives laitières, coopératives d'approvisionnement, abattoirs, inséminateurs...), des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), des animateurs sécurité et les directeurs d'établissements d'enseignement agricole (lycées agricoles et Maisons familiales rurales), ainsi que la Carsat et l'Inspection du travail », précise Christian Cruçon, responsable de la Prévention des risques professionnels (PRP). Au total, 300 personnes intéressées par ce thème ont fait le dépla-

(1) Les risques chimiques, les zoonoses, les troubles musculo-squelettiques et le risque routier ont été les thèmes des journées SST précédentes. Elles sont organisées par le service santé-sécurité au travail.

La MSA Mayenne-Orne-Sarthe a organisé le 15 mars à Sillé-le-Guillaume, dans la Sarthe, une journée d'information sur le stress au travail. Un thème d'actualité qui a attiré 300 personnes. Reportage.

cement, dont 75 % d'élus MSA. Au programme de la journée : du théâtre interactif le matin et le témoignage de deux directrices d'entreprise de l'Orne et de la Sarthe, qui ont entrepris de diminuer le stress de leurs salariés, l'après-midi.

Anne-Marie Collet, première vice-présidente de la MSA, et Brigitte Fourmon, présidente du comité de protection sociale des non salariés, ont rappelé que « le stress est un risque présent dans nos campagnes » et que « le conseil d'administration souhaite mettre en œuvre tous les moyens dont il dispose pour améliorer la santé et la sécurité de ses ressortissants, qu'ils soient salariés ou non salariés ». Anne-Marie Collet a présenté les différentes actions que l'institution mène en leur faveur pour les aider à faire face au stress : « La MSA aide ses ressortissants à bénéficier de leurs droits sociaux. Elle répond à des urgences (échelonnement de la dette en cas de difficulté à régler les cotisations, remise des majorations de retard, prise en charge des cotisations...). Elle agit sur la détresse psychologique. Elle accompagne

La troupe de théâtre « Les Baladins », de Saint-Berthevin, en Mayenne, a créé et joué trois saynètes présentant des situations de stress rencontrées sur une exploitation agricole ❶, une entreprise commerciale ❷ et un lieu d'accueil du public ❸.



© Photos: Anne Fichot de la Marandais



ses adhérents en difficulté à sortir de la crise (point sur les compétences en vue d'une reconversion ; aide au choix à faire en fonction de la viabilité de l'exploitation ; préparation progressive du passage à la retraite). »

cesse s'adapter à des consignes nouvelles, des contraintes, des exigences. Les conditions de travail ont changé. Et nous n'avons pas tous le même

niveau de résistance au stress ». C'est quand il devient chronique, c'est-à-dire qu'il s'accumule jour après jour, qu'il devient problématique et qu'il y a risque d'épuisement.

Même s'il est « *subjectif, pas mesurable et pas quantifiable* », ses effets sur la santé sont bien réels. Alors, comment repérer une personne de son entourage ayant du mal à y faire face ? De nombreux signes et symptômes existent, qui l'indiquent : des signes physiques et physiologiques (tension artérielle, migraines, douleurs, troubles du sommeil, maladies cardiovasculaires, troubles musculo-squelettiques...), des signes psychologiques (fatigue, ennui, sensibilité accrue, crises de larmes, tristesse, angoisse, mal-être, anxiété, dépression...) et des signes liés aux comportements (agressivité, perturbation de la concentration, difficultés à prendre des initiatives ou des décisions, troubles alimentaires, repli sur soi, difficulté à coopérer, changement dans les relations familiales...). À plus long terme, le stress peut avoir des répercussions sur la santé en général.

« *Pour être bien au travail, détaillent les intervenants, il faut prendre en compte les cinq piliers suivants : l'anticipation (l'organisation du travail...); la régulation (des grosses journées, c'est possible, mais ponctuellement; pas d'urgence en permanence; après un "coup de collier", il faut des moments de respiration); la reconnaissance (elle fait partie des besoins*

Des effets sur la santé

Les sources du stress dans le milieu du travail sont nombreuses (se reporter à l'encadré page 26). Pour le prévenir, il faut commencer par le repérer et ce, à travers des situations vécues et concrètes. Alors, place au spectacle ! Quoi de mieux qu'une représentation théâtrale – spécialement conçue pour cette journée – pour mettre en scène le stress ? Trois saynètes, de dix à quinze minutes chacune, présentent différentes situations de stress rencontrées sur une exploitation agricole, une entreprise commerciale et un lieu d'accueil du public. Elles sont jouées par neuf comédiens de la troupe de théâtre « Les Baladins », de Saint-Berthevin, en Mayenne. Elles ont été écrites avec humour pour interpeller le public et engager ensuite le débat avec la salle. Comme le remarque une spectatrice, « *c'est un condensé, mais c'est proche de la réalité* ».

Pour favoriser l'interactivité avec la salle, la MSA a fait appel à deux intervenants extérieurs, Bruno Michel et Damien Mérit, du cabinet Michel Mérit Consultants, d'Avrillé, dans le Maine-et-Loire. Chaque saynète donne lieu à une analyse de la situation, des explications sur le stress et des échanges avec le public qui réagit et s'interroge. « *Souvent, ce n'est pas le travail en soi qui est stressant, précisent les intervenants, mais l'environnement (l'incertitude des revenus, les aléas climatiques, la précarité...)*. De plus, il faut sans



Bruno Michel et Damien Mérit, du cabinet Michel Mérit Consultants, d'Avrillé, dans le Maine-et-Loire.

© Anne Fichot de la Marandais





➔ fondamentaux de l'être humain; elle peut être financière, mais pas uniquement); le sens du travail; la coopération et la confiance. Mais ces cinq piliers ne peuvent fonctionner qu'à la condition de les mettre en débat dans l'entreprise. Il n'y a pas de solution miracle, préviennent-ils. C'est trop complexe et il y a beaucoup de paramètres qui entrent en jeu. Il faut en discuter ensemble, pour trouver un compromis. Le point de vue de chacun est à écouter et à prendre en compte» (voir ci-dessous le témoignage de Claudie Davoine).

D'après le Code du travail, l'employeur a l'obligation d'assurer la sécurité et de protéger la santé physique et mentale de ses salariés. Pour cela, il doit prendre des mesures de prévention qui se situent à trois niveaux. La prévention tertiaire consiste à détecter et à prendre en charge médicalement et/ou psychologiquement les



personnes en souffrance. La prévention secondaire vise à aider à gérer le stress et à réduire ses conséquences sur les personnes. «Elle donne des outils (formations de gestion du stress, de gestion du temps...), afin de renforcer la résistance au stress. Mais ces méthodes ne s'attaquent pas aux problèmes. La prévention secondaire ne fait que repousser

À retenir

Les facteurs à l'origine des risques psychosociaux peuvent être analysés selon six dimensions :

- les exigences du travail : la quantité de travail demandée, la pression temporelle au travail (devoir travailler vite), la complexité du travail (penser à trop de choses à la fois) et les difficultés de concilier vie professionnelle et vie familiale ;
- les exigences émotionnelles : les tensions avec le public, la confrontation à la souffrance des autres, devoir cacher ses émotions, la peur d'un accident matériel, d'une agression physique ou d'une violence morale (harcèlement, discrimination...);
- le manque d'autonomie et de marges de manœuvre : la monotonie ou l'ennui excessifs, les gestes ou opérations répétitifs, ne pas employer pleinement ses compétences, ne pas apprendre des choses nouvelles, ne pas pouvoir donner son avis ou exprimer ses attentes...;
- le manque de soutien social et de reconnaissance au travail : manque de soutien des collègues et de la hiérarchie ; agression, isolement, mépris ; travail pas reconnu à sa juste valeur, sentiment d'inutilité ; manque de clarté, ordres ou indications contradictoires ;
- les conflits de valeur : les exigences du travail en désaccord avec les valeurs personnelles ou professionnelles, ne pas avoir les moyens de faire un travail de qualité... ;
- l'insécurité de l'emploi et du travail : emploi à durée limitée, restructuration d'entreprise, récente récession, peur de perdre son emploi, devoir changer de qualification ou de métier dans les années à venir...

Source : Dares Analyses – décembre 2010, n°81.

Témoignages

Des moyens de prévention existent pour lutter contre le stress au travail. Deux responsables ont expliqué quelles améliorations concrètes ont été apportées dans leur entreprise.

Sophie Fontaine est directrice de l'établissement Inzo, filiale d'Union Invivo, à Argentan, dans l'Orne. Ce site de production d'aliments pour animaux emploie 61 salariés. «En 2009, le management était devenu compliqué. Le climat social était tendu, avec des grèves, raconte-t-elle. Il y avait un manque de visibilité dans le groupe et de communication au sein de l'entreprise. Les salariés ne se sentaient pas compris. À ce stade, deux réactions étaient possibles : soit faire l'autruche avec le risque d'aller au "clash", soit trouver une solution.» Cette initiative a abouti à la mise en place de «Cap 2012. Des professionnels reconnus au service de clients satisfaits». «Nous avons mis à plat toutes les problématiques, avec l'aide d'un intervenant extérieur. Nous nous sommes demandé comment une entreprise contribue à l'épanouissement des salariés. Pour y répondre, nous avons uti-



© Anne Pichot de la Marandais
Sophie Fontaine, directrice de l'établissement Inzo, filiale d'Union Invivo, à Argentan, dans l'Orne.

« Ne pas sous-estimer les dégâts psychologiques »

le seuil de tolérance»: ses effets, bien que ponctuellement bénéfiques, ne se maintiennent pas dans la durée. « La prévention primaire consiste à combattre le risque à la source. Elle vise à réduire, mieux, à éliminer, les différents facteurs de stress dans l'organisation ». Cette démarche collective est la plus efficace, tant du point de vue de la santé des salariés que de celle de l'entreprise. Pour le cabinet Michel Mérit Consultants, il est fondamental que l'entreprise y voit clair sur les différents niveaux de prévention, sur ce qu'elle peut (ou veut) en attendre en termes d'objectifs visés, puis sur les moyens et démarches à mettre en œuvre. Ainsi, la prévention primaire suppose une volonté forte des directions, pour accepter que les différents thèmes du travail (organisation, technique, RH, management...) puissent être mis en débat, afin de prendre en compte le fonctionnement humain au travail et les exigences et contraintes des entreprises (business, productivité, qualité, réglementation...), sans oublier que les décisions finales appartiennent au chef d'entreprise ! ■

Anne Pichot de la Marandais

Anne-Marie Collet, première vice-présidente de la MSA Mayenne-Orne-Sarthe.

« Les situations de crise peuvent entraîner des dégâts psychologiques qu'il convient de ne pas sous-estimer. C'est la raison pour laquelle la MSA Mayenne-Orne-Sarthe développe des actions dont l'objectif est de prévenir des situations de stress, de dépression, voire de suicide ». Anne-Marie Collet les cite :

- Les formations sur le stress au travail permettent de repérer les risques psychosociaux et aident les adhérents à améliorer l'organisation, les conditions de travail et le dialogue dans les entreprises.
- Les réunions d'information cantonales sensibilisent les participants aux risques que sont le mal-être, la dépression et le suicide.
- Pour aider les adhérents à sur-



© Anne Pichot de la Marandais

monter une période critique, une écoute et un soutien psychologique personnalisé peuvent être apportés par un psychologue expérimenté.

- Afin de faire face à la dégradation des revenus, des mesures ponctuelles ont été prises en 2010: assouplissement des conditions d'utilisation des bons vacances et des tickets loisirs; revalorisation des prestations d'action sociale, de l'aide à la rentrée scolaire et de l'allocation de poursuite d'études.
- Deux séjours d'une semaine au village AVMA du Croisic ont bénéficié à des salariés et des agriculteurs en difficulté (relatés dans *Le Bimsa* de septembre 2010: Premiers départs: des vacances, après tout!).

à l'appui

lisé la Pyramide de Maslow⁽¹⁾ qui indique que pour qu'une personne s'épanouisse, différents niveaux de besoins doivent être satisfaits. Et nous l'avons appliquée à l'entreprise. Nous avons obtenu des résultats. Le personnel s'est impliqué dans des actions correctives et préventives, notamment par rapport au bruit. Les actions de prévention avec l'équipe de la maintenance ont augmenté. Le management est devenu plus efficace. La dynamique d'équipe s'est améliorée. Les revendications ont diminué. La productivité a augmenté. Comme quoi l'augmentation du bien-être peut aller de pair avec l'augmentation de la productivité! Aujourd'hui, nos clients nous font confiance. Et nous sommes dans une dynamique d'embauche.»

À l'origine du projet, Sophie Fontaine a cherché à conjuguer l'épanouissement de l'homme au travail et la pérennité de son entreprise. Pour cela, indique-t-elle, « il faut croire en la capacité des gens, être à leur écoute, repérer les signes avant-coureurs annonciateurs de stress, avoir la volonté de changer, relancer la dynamique, tester la méthode qui convient le mieux ». Elle reconnaît que « tout n'est pas résolu, mais on y travaille. Nous sommes précurseurs dans le groupe. Nous allons partager notre démarche avec des entreprises du groupe confrontées au mal-être de leurs salariés. »



© Anne Pichot de la Marandais
Claudie Davoine, de l'EARL Davoine, à Yvré-le-Polin, dans la Sarthe, arboricultrice.

Claudie Davoine, de l'EARL Davoine, à Yvré-le-Polin, dans la Sarthe, est arboricultrice. Ses quinze hectares de pommiers produisent 1.500 tonnes de fruits par an, qui sont conditionnés et commercialisés (80 % sur le marché français et 20 % à l'exportation). L'organisation de producteurs produit des pommes de qualité, sous la marque Mylord. Elle emploie douze salariés équivalent temps plein (soit entre 40 et 50 travailleurs occasionnels pour la cueillette, huit pour le calibrage et dix pour l'éclaircissage). « Une salariée nouvellement embauchée souffrant de tendinite à

l'épaule, j'ai fait appel au service PRP de la MSA pour trouver une solution, retrace Claudie Davoine. Il m'a conseillé de faire intervenir un cabinet extérieur, Michel Mérit Consultants, qui a proposé une démarche de co-construction, associant les salariés, les encadrants et la direction, et allant du diagnostic aux solutions. Il a analysé l'organisation du travail et les différents postes, et a fait des propositions d'aménagement de postes. » Cette analyse a mis en évidence que la tendinite de la salariée était révélatrice d'une situation de travail complexe et stressante. Au final, « le travail fait avec la MSA et la réflexion menée avec tous les acteurs de l'entreprise ont permis de réduire le stress, d'améliorer les conditions de travail, de réduire les tensions inter-personnelles... Il y a eu des échanges avec les salariés. Je les ai entendus et j'ai rectifié le tir ». ■

Anne Pichot de la Marandais

(1) La pyramide de Maslow est une classification hiérarchique des besoins humains. Le besoin de s'accomplir est, selon Maslow, le sommet des aspirations. Il distingue quatre autres catégories de besoins : physiologiques, de sécurité, d'appartenance et d'estime.



Associer les

Pour lutter contre les risques psychosociaux, des mesures viennent d'être annoncées: par la MSA, dans le cadre de son plan santé-sécurité au travail 2010-2015, et par le ministre de l'Agriculture, pour prévenir les suicides en agriculture. Le point.

La prévention des risques psychosociaux figure parmi les priorités affichées dans le nouveau plan santé-sécurité au travail de la MSA, présenté à la presse le 1^{er} avril (voir pages 16 et 17). Mais son engagement dans ce domaine n'est pas une nouveauté. Outre les nombreuses actions menées localement pour aider les équipes en charge de la santé au travail – médecins du travail et conseillers en prévention – à intervenir dans les entreprises, la MSA a validé une méthodologie d'accompagnement basée sur la pluridisciplinarité et la complémentarité des compétences. Explicitée dans le guide Satis'action, édité en 2010,

elle s'articule autour de trois étapes. Il s'agit, en premier lieu, pour le médecin du travail et le conseiller en prévention, à l'occasion d'une sollicitation de l'entreprise ou lors d'un constat de dysfonctionnement ou encore d'une maladie professionnelle, d'échanger pour élaborer une première évaluation, conjointe, des risques psychosociaux. Les résultats de cette première évaluation doivent ensuite être présentés à l'entreprise – c'est la deuxième étape – en les rapprochant des indicateurs qui, une fois croisés avec ces observations, peuvent permettre de confirmer le constat (plaintes recensées, arrêts de travail, maladies liées au stress, fréquence des accidents du travail, addictions, conflits ouverts...). La troisième étape consiste évidemment à proposer au dirigeant de l'entreprise un accompagnement adapté à la situation, pour lui-même, l'encadrement, le personnel: allant du simple suivi (visite, étude de postes, consultations médico-professionnelles) à des formations, la création de groupes de travail, l'intervention de prestataires spécialisés, la mise en place d'indicateurs d'alerte... L'atout de la MSA, c'est la pluridisciplinarité,



compétences

le fait que médecins du travail et conseillers en prévention, mais aussi dans certains cas, travailleurs sociaux, services de médecine préventive... puissent associer leurs compétences et leur expertise, pour assurer un suivi global en termes de santé, mais aussi de conditions et d'organisation du travail, et jouer ainsi de façon complémentaire sur les causes et les conséquences individuelles et collectives des risques psychosociaux. Les actions communes sont donc appelées à se multiplier pour appréhender et prévenir ces risques. Au programme également du nouveau plan SST, la poursuite des rencontres avec les entreprises, le déploiement de l'information et de la formation, le développement des partenariats et des études pour accroître la connaissance des risques. Ces orientations sont dans la droite ligne des mesures annoncées, tout récemment, par Bruno Le Maire, ministre de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du Territoire, concernant la prévention du suicide chez les agriculteurs.

Des dispositifs d'écoute

Le 31 mars 2011, dans le cadre d'une table ronde⁽¹⁾ organisée dans les locaux du journal *Ouest-France*, à Rennes, le ministre a lancé ce plan, estimant qu'il y avait en France « plus de 400 suicides en moyenne par an », soit « plus de un par jour » dans cette population. Il a confié à la MSA le soin de le mettre en œuvre. Il comporte trois orientations majeures. Premier axe de travail : justement, l'amélioration de la connaissance de la réalité du suicide dans le monde agricole, pour en dresser une typologie plus objective et plus précise, et pouvoir ainsi mieux cibler les actions de prévention. Le ministre a demandé à la MSA et à l'InVS (Institut de veille sanitaire) de constituer un groupe de professionnels chargé d'établir des données fiables sur ce sujet, en croisant les statistiques administratives, détenues par la MSA, avec les certificats de décès, recensés par l'InVS. Ce groupe devrait remettre une première étude à la fin de l'année 2011. Les données ainsi obtenues pourront permettre d'apporter des réponses adaptées aux besoins particuliers d'une région ou d'un



© Luc Pérérom/CMSA Image(s)

secteur professionnel, qui peuvent varier en fonction du contexte. Deuxième piste évoquée : la mise en place de dispositifs d'écoute pour les agriculteurs en situation de détresse, ce que plusieurs MSA ont déjà fait en s'appuyant notamment sur les réseaux d'aides à distance spécialisés, comme SOS Amitié France. Pour adapter ce service aux attentes et aux besoins particuliers des agriculteurs en situation fragile, Bruno Le Maire a demandé que des guides d'échanges spécifiques soient rédigés par les équipes médico-sociales de la MSA. Ces scripts devraient être remis, dès le mois de septembre prochain, à tout le personnel des plateformes téléphoniques à distance. Les agriculteurs en détresse pourront être orientés vers la MSA qui prendra le relais pour apporter une réponse sur mesure à leurs problèmes. Troisième volet : le ministre a annoncé la création de cellules de prévention regroupant des médecins du travail, des travailleurs sociaux, des conseillers en prévention, des psychologues et des élus, dans chaque caisse de la MSA, pour repérer les agriculteurs en difficulté, ce qui se fait déjà dans certaines. Celles-ci seront chargées de prendre contact avec eux pour prévenir toute tentative de suicide et suivre ceux en ayant déjà commis, afin d'éviter les récurrences. Des mesures qui viendront compléter toutes les actions d'accompagnement et de prise en charge proposées par les MSA pour aider les exploitants et les salariés agricoles en difficulté. ■

Marie-Luce Gazé Desjardins

(1) Il participait aux débats sur la solitude dans le monde rural et agricole, organisés par la Société de Saint-Vincent-de-Paul, à l'occasion d'une rencontre sur le thème de la Grande cause nationale 2011.

LU
dans

BIMSA ■ Un dossier « Signal d'alarme », regroupant plusieurs articles sur le mal-être et le suicide des agriculteurs, dans le numéro 111 de février 2011.