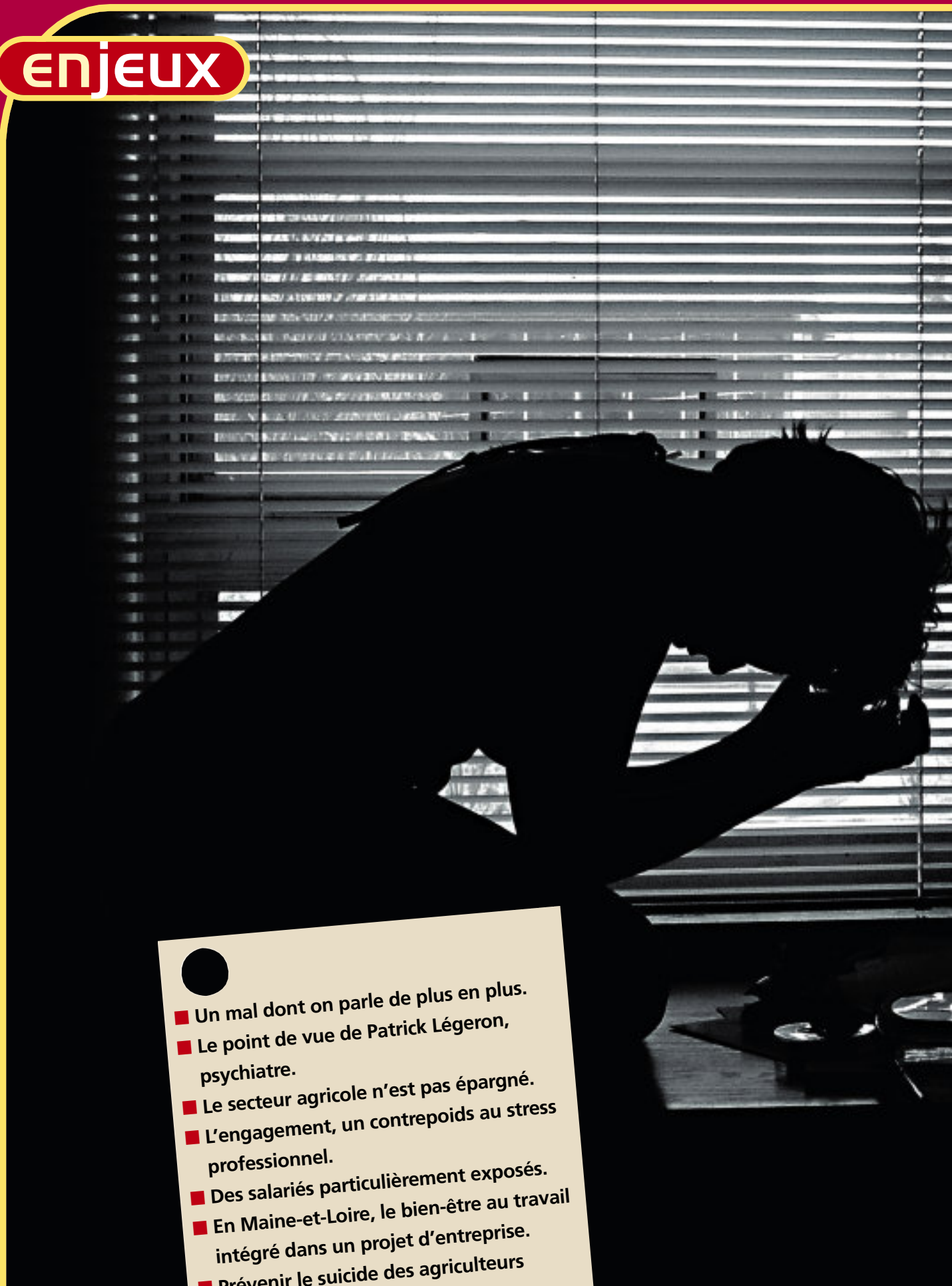


- 
- Un mal dont on parle de plus en plus.
 - Le point de vue de Patrick Légeron, psychiatre.
 - Le secteur agricole n'est pas épargné.
 - L'engagement, un contrepoids au stress professionnel.
 - Des salariés particulièrement exposés.
 - En Maine-et-Loire, le bien-être au travail intégré dans un projet d'entreprise.
 - Prévenir le suicide des agriculteurs dans la Loire.

Stress, pression, dépression

Le travail est malade

On ne travaille bien que si l'on se sent bien

Un salarié européen sur cinq estime que sa santé est affectée par des problèmes de stress au travail. Au-delà de la pénibilité physique, nombreux sont aujourd'hui ceux qui, dans leur vie professionnelle, ressentent une souffrance psychique en raison notamment d'impératifs de performance, de charge de travail, de fortes contraintes organisationnelles ou relationnelles... Les risques psychosociaux, dont le stress et le harcèlement sont les plus médiatisés, n'épargnent pas le secteur agricole. Salariés et non-salariés y sont confrontés. D'où une nécessité à agir. La prévention allie une prise en charge individuelle et collective. Tour d'horizon et exemples.



Comment définir, mesurer et prévenir le stress au travail ? À la demande du ministre du travail, deux experts ont planché sur la question. Dans un rapport rendu public en mars, ils livrent leurs conclusions.

Enquêtes, statistiques, reportages, témoignages... le stress au travail n'est plus tabou. On en parle même de plus en plus. Mal-être, démotivation, perte de confiance en soi, surmenage, dépression, absentéisme... autant de mots qui reviennent de plus en plus souvent dans le monde du travail et qui sont révélateurs de la montée en charge d'un phénomène qui aujourd'hui interpelle et inquiète... Et de tirer la sonnette d'alarme sur ses conséquences humaines, sociales et économiques... « *La France agit tard, mais mieux vaut tard que jamais...* », a admis le ministre du travail, Xavier Bertrand, lors de la remise du rapport commandé (en octobre 2007) au lendemain de la conférence sur les conditions de travail à Philippe Nasse, statisticien et vice-président du Conseil de la concurrence, et Patrick Légeron, médecin psychiatre. Objectif : mettre à disposition des pouvoirs publics « *des tableaux de bord et des indicateurs validés et fiables* » pour mesurer les risques psychosociaux, « *alerter les entreprises, cibler les actions préventives et mesurer leur impact* ».

Un enjeu de santé publique

Les auteurs du rapport ont d'abord cherché à définir de que l'on entend par « risques psychosociaux », un concept large qui recouvre en particulier le stress, mais qui s'étend aussi aux différentes formes de harcèlement, de violence, de souffrance au travail, et au suicide en milieu professionnel. Selon l'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail, le stress est le problème de santé le plus répandu dans le monde du travail et le nombre de personnes souffrant d'un état de stress causé ou aggravé par le travail va probablement augmenter. « *Le stress survient lorsqu'il y a un 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*, indique l'AESST. *Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les*



Le mal du

effets du stress ne sont pas, eux, uniquement de même nature. Ils affectent également la santé physique, le bien-être et la productivité. » Cette place particulière a été également reconnue par les partenaires sociaux européens qui ont décidé de distinguer le stress d'autres risques psychosociaux dans les accords cadres qu'ils ont élaborés. Le premier, signé en octobre 2004, a été exclusivement consacré au stress au travail.

Variable d'un individu à l'autre, pourtant soumis à des contraintes qui semblent identiques, le stress et les troubles qu'il engendre deviennent un véritable casse-tête pour les acteurs en charge de la prévention des risques. Quelle approche promouvoir ? Ergonomique, défendant « *une vision collective du problème* » et axée sur les conditions de travail ? Ou médicale, « *individuelle* » et centrée sur la santé mentale de l'individu ? Pour les rapporteurs, la controverse est dépassée et il importe de combiner les deux approches.

Après avoir analysé l'ampleur et la réalité du problème, mis en exergue les enjeux en terme de bien-être social et de santé publique, et observé certaines pratiques étranges

EST-CE QUE JE
PEUX PARTIR
PLUS TÔT CE
SOIR, CAR...

JE SUIS OCCUPÉ,
JE VOUS DONNE
MA RÉPONSE
DEMAIN MATIN !



« dont pourrait s'inspirer la France », le rapport énonce huit propositions d'actions. Tout d'abord – et c'est urgent –, mettre en place un indicateur global des risques psychosociaux. À partir d'une enquête annuelle nationale confiée à l'Insee, il s'agit d'évaluer simultanément – pour un même individu – ses conditions sociales de travail et son état psychologique. Cette enquête « permettra d'obtenir une photographie du stress au travail

et de ses conséquences sur la santé » et d'identifier les secteurs d'activité où le niveau de stress est supérieur à la moyenne. Les premiers résultats devraient être connus au début 2009. Deuxième proposition : conserver comme indicateurs spécifiques les enquêtes nationales existantes et en développer d'autres

s'appuyant sur des sources administratives (statistiques de mouvements de main-d'œuvre, arrêts maladie de courte durée, rapports des médecins et des inspecteurs du travail).

Neuf propositions

Le rapport préconise également le lancement d'expériences pilotes dans les services publics ; l'analyse du rôle des incitations dans le fonctionnement de la branche accidents du travail et maladies professionnelles de la CnamTS ; le recensement des suicides de salariés au travail et l'analyse psychosociale systématique de ces suicides (« autopsie psychologique ») ; le lancement en 2009 d'une vaste campagne d'information d'envergure nationale sur les risques liés au stress au travail ; la création d'un portail Internet pour aider plus particulièrement les petites entreprises à la prévention. Enfin il suggère d'entreprendre un effort de formation dirigé vers tous les « acteurs » concernés au sein de l'entreprise, afin d'améliorer leur capacité d'expertise des risques psychosociaux et de renforcer les pouvoirs de saisine des CHSCT pour ce qui concerne ces risques. Pour conclure, une dernière proposition suggère de demander au Conseil d'orientation des conditions de travail de faire un rapport sur l'état d'avancement des travaux. Le ministre du travail, qui soumettra ces propositions à la prochaine conférence sur les conditions de travail, a fixé comme objectif que, d'ici 2 ou 3 ans, la France soit au niveau des pays européens « qui apportent les meilleures réponses » en matière de lutte contre le stress. ■

Chantal Guennec

[INTERVIEW]

Peut-on dire qu'il y a plusieurs formes de stress, le stress de la vie courante et le stress au travail ?

Patrick Légeron : Oui et non. Le stress n'est pas une maladie. C'est une formidable réaction de notre organisme qui nous permet dans les situations un peu difficiles de mobiliser immédiatement notre énergie pour y faire face. Pour beaucoup le stress a une connotation négative. Pourtant s'il est ponctuel, de courte durée, il peut être bénéfique, avoir un effet stimulant. Dans le milieu professionnel cela arrive quand il faut donner un peu plus,

quand il y a un « coup de feu ». En revanche, le stress peut être très délétère et dangereux quand il devient le mode de fonctionnement permanent d'un individu et devient chronique. On ne peut donc pas dire que le stress au travail est fondamentalement différent des autres formes de stress. Notre corps et notre cerveau ne font pas la différence. Ce sont les mêmes hormones qui sont libérées, les mêmes parties du corps du cerveau qui sont activées pour créer des émotions comme la peur, la colère, l'agacement. La différence provient plutôt des sources de stress et là les caractéristiques sont très fortes.



© Legouhy

Patrick Légeron,
psychiatre, directeur
du cabinet Stimulus,
coauteur du rapport.



➔ **Peut-on parler de mécanisme de stress dans le milieu professionnel ?**

P.L. : Oui tout à fait. Des études épidémiologiques ont montré que certaines contraintes au travail sont toxiques pour l'organisme. Paradoxalement on constate que ce ne sont pas forcément les gens qui travaillent le plus qui sont les plus stressés. Ce sont souvent des personnes qui s'investissent dans leur travail, mais qui ont peu de marge de manœuvre dans l'organisation de celui-ci, peu de reconnaissance du travail accompli. Certes, flexibilité, horaires décalés, rythmes de travail, travail posté, avec la précarité qui engendre des inquiétudes pour l'avenir, sont bien sûr des facteurs qui entrent en jeu, mais ce ne sont pas les seuls. Les causes du stress sont donc multiples et combinent des facteurs liés à l'organisation du travail et d'autres qui sont propres à chaque individu. Face à cette complexité, la prise en compte du risque stress dans les entreprises passe d'abord par l'identification des contraintes, puis des facteurs qui génèrent ces contraintes et au-delà ceux qui génèrent du mal-être. Le rôle de la prévention se situe à ce niveau. Cela varie d'une entreprise à l'autre, parfois même d'un secteur à l'autre au sein même de l'entreprise.

Est-il pertinent de parler de « bon » et de « mauvais » stress ?

P.L. : On peut effectivement considérer qu'une certaine forme de stress – on en a déjà parlé, le stress aigu – représente une stimulation susceptible de pousser l'individu à donner le

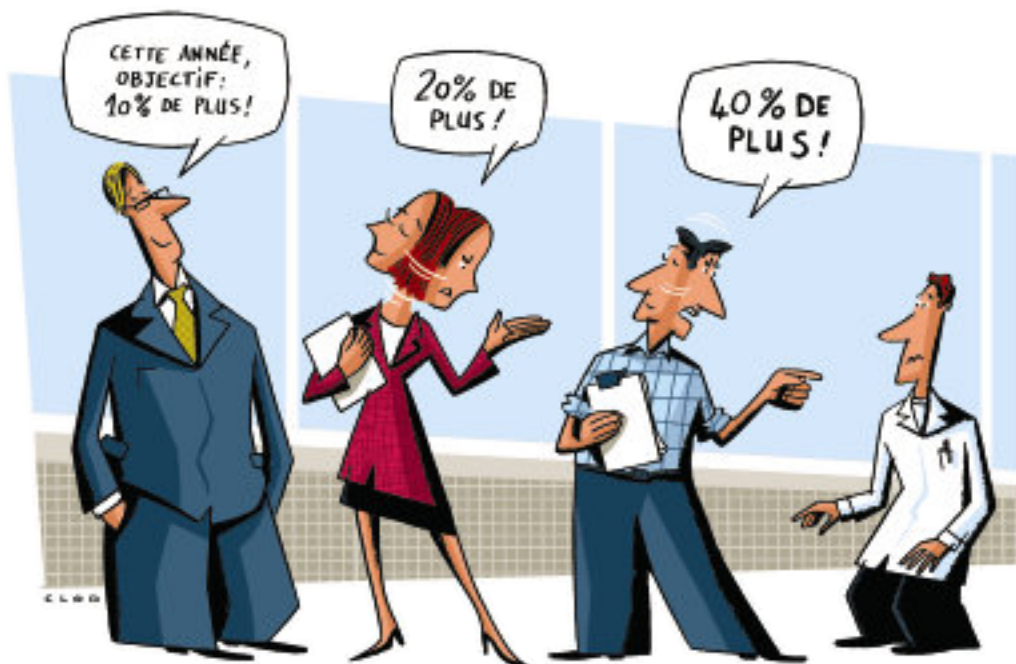
meilleur de lui-même, lui procurant une sensation de bien-être dans l'action. C'est le cas des sportifs ou des acteurs. Mais ici la problématique est que, si le niveau de stress devient trop intense, l'activation va être si forte qu'elle va au contraire altérer les performances. L'idéal est donc une dose « moyenne » de stress, suffisante pour être stimulante, mais pas trop importante pour ne pas devenir paralysante.

Y-a-t-il des métiers plus générateurs de stress que d'autres ?

P.L. : Une étude faite au niveau national a montré que tous les secteurs étaient concernés. Jadis on avait l'habitude de différencier les cols blancs des cols bleus, les premiers étant relativement protégés par le stress ; aujourd'hui dans les entreprises chaque strate est bousculée, chahutée par la globalisation. Une catégorie est particulièrement exposée : les cadres moyens, ceux qui managent des équipes, des agents de maîtrise, des contremaîtres...

Quels sont les signes de stress que vous observez chez les salariés – cadres ou non – en tant que médecin ?

P.L. : Le stress est d'abord une mise en tension de l'organisme – par la libération d'hormones – qui se manifeste diversement : tension des muscles, respiration un peu difficile, palpitations, difficultés digestives... C'est aussi une mobilisation du psychisme, des émotions : on est plus inquiet, on commence à se faire du souci pour tout, on devient plus irritable, ou au



contraire on est découragé. C'est dans ces deux sphères que l'on voit que le stress est à l'œuvre de manière chronique. Avec le temps, il peut provoquer de l'hypertension, une arythmie, des problèmes de coagulation, de l'athérosclérose. Il est aussi associé aux maladies coronaires, à l'infarctus et à la défaillance cardiaque; d'autres manifestations peuvent survenir : troubles musculo-squelettiques, maux d'estomac, troubles intestinaux, asthme, problèmes de peau. Dépression, risques suicidaires en sont également des conséquences directes. Les hormones du stress – les corticoïdes – ont un effet direct dépressif sur le système nerveux.

Comment les entreprises répondent-elles à cette situation de stress au travail ?

P.L. : En France, c'est le déni qui prévaut. Alors que les pays d'Europe du Nord ou l'Amérique du Nord font depuis longtemps du stress un vrai sujet d'entreprise, en France le sujet fait toujours peur. La première étape avant d'agir est de reconnaître sa réalité. Puis aborder la question avec tous les acteurs de l'entreprise – les médecins du travail, les DRH, les CHSCT –, réfléchir à l'organisation du travail, à la répartition des rôles, améliorer la communication, etc. ■

« Agir sur les SOURCES du mal-être »

« **D**ans l'agriculture, on a observé très peu de grands bouleversements dans l'histoire, sur plusieurs milliers d'années. Deux révolutions ont été essentielles : la première avec la découverte de l'appertisation. Le développement de l'invention de la conservation a eu pour conséquence la suppression des famines et la naissance et l'évolution du secteur de l'industrie agroalimentaire. La seconde révolution est apparue avec l'arrivée de la moissonneuse, qui a entraîné la mécanisation agricole. Depuis plus de deux décennies, on observe des changements nombreux et rapides et une intensification du travail comme jamais. Les exploitants qui a priori ont fait le choix d'un travail proche de la nature, doivent être dans une dynamique permanente d'adaptation (compatibilité, tâches administratives, chasse aux règlements et aux primes...). Les salariés quant à eux vivent avec des contraintes liées notamment aux métiers à la chaîne – l'opérateur travaille souvent en horaires décalés, avec des cadences imposées, l'opérateur dépend aussi de ce qu'a fait le voisin, ce qui lui laisse peu de marge de manœuvre. » Pour Christophe Bernard, médecin conseiller technique national chargé du risque psychosocial, « le secteur agricole n'est donc pas épargné par ce risque, qui s'inscrit sur fond de compétition économique entre les entreprises. Tout le monde

doit désormais y faire face. » Qu'entend-on par risque psychosocial ? « L'approche "grand public" est celle du stress. Nous l'abordons quant à nous selon l'origine – interne ou externe – de la violence ou du dysfonctionnement. »

Le rôle essentiel du médecin du travail

Ces violences peuvent donc être externes à l'entreprise ; c'est le cas par exemple des hold-up dans le secteur bancaire, dont la MSA s'est préoccupée dès le début des années 90 pour que le médecin du travail puisse proposer aux victimes une prise en charge adaptée (voir article ci-après). C'est aussi le cas des agressions verbales, physiques auxquelles sont confrontées les personnes en contact avec les clients, les usagers. « Il y a une montée en flèche de ces agressions, de ces incivilités, note Christophe Bernard, qui peuvent amener à développer des états d'angoisse, d'anxiété généralisée. Cela est vrai pour le secteur tertiaire mais également pour le secteur des jardins espaces verts en raison de conflits avec certains particuliers. »

Les violences et les dysfonctionnements sont susceptibles d'être internes à l'entreprise : l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines ; la qualité

Le secteur agricole n'est pas épargné par le stress au travail. Explications de Christophe Bernard, médecin conseiller technique national à la CCMSA, chargé du risque psychosocial.



© CCMSA service images(s)



→ de relations de travail (tout ce qui a trait au collectif de travail, à ce qu'impulse un chef); l'environnement physique et matériel (par exemple le travail en chambre froide, le port de charges – causes de stress pour l'organisme), source de multiples retentissements sur l'état de santé: angoisses, dépression, maladies cardiovasculaires, syndrome métabolique, troubles musculo-squelettiques, pathologies psychosomatiques (asthme), burn-out (ou épuisement professionnel). Le harcèlement, très médiatisé, est une notion juridique – et non médicale –, en ce sens qu'il faut aller en justice et en faire la preuve. Ici encore, « mieux vaut prévenir que guérir » ! Et c'est sur la globalité, quand cela est possible, qu'il convient d'agir pour prévenir ce risque psychosocial, source de gâchis humain et économique, d'arrêts de longue durée. « Le médecin du travail du travail a un rôle

d'alerte; il est de son devoir de dire que les gens ne vont pas, insiste Christophe Bernard. Il faut agir sur les sources de stress – organisation du travail, environnement physique et matériel, relations de travail.

L'approche individuelle et l'approche collective sont indispensables, complémentaires pour prévenir le risque psychosocial dans les entreprises et les exploitations agricoles. » Le collectif de travail est en outre essentiel car l'isolement, parfois très notable en milieu agricole et rural, est nuisible. L'entraide et le support social limitent le

stress (voir l'interview de Jean-Jacques Laplante, qui a mené une enquête auprès d'élus MSA et de non élus. Celle-ci a mis en évidence que les élus avaient certes une charge supplémentaire mais que, grâce à leur statut, ils avaient un meilleur soutien social, un meilleur réseau socio-professionnel). ■

Gildas Bellet

Une source de gâchis humain et économique





L'engagement, un contrepois au stress



© MSA Franche-Comté

Comme le démontre une enquête miroir comparant le niveau de stress chez des élus MSA et des assurés MSA, la dynamique du lien social engendrée par une prise de responsabilités est une ressource dans sa gestion. Entretien avec le Dr Jean-Jacques Laplante, directeur de la Santé à la MSA Franche-Comté.

Le stress occupe-t-il une place importante dans l'échelle des risques professionnels en agriculture ?

Jean-Jacques Laplante: Sans aucun doute. Il est présent tant chez les exploitants que chez les salariés agricoles. Lorsqu'en 2002 les missions de la MSA se sont élargies à l'Atexa, le service santé-sécurité au travail de la CCMSA a réalisé une enquête sur les besoins et attentes des non-salariés agricoles en matière de prévention. Les résultats ont révélé de véritables difficultés pour cette

population en matière de stress au travail. Pour plus de 60 % d'entre eux, c'est leur charge de travail, leurs horaires et la gestion administrative de leur entreprise qui pèsent le plus. Ils mentionnent aussi l'image que la société leur renvoie, la PAC, la paperasserie, l'isolement, les inquiétudes sur la transmission qu'ils aient ou non des enfants, l'omniprésence de la famille ou au contraire son absence. En ce qui concerne les salariés, l'enquête « Surveillance médicale des risques professionnels » (Sumer 2003) met en avant les contraintes organisationnelles et relation-



→ nelles en précisant les secteurs d'activité les plus concernés. Ainsi le secteur de l'industrie agro-alimentaire est marqué par de fortes contraintes et de fortes tensions venant du travail posté et de nuit, des contraintes du rythme de travail, du manque d'autonomie associé à une forte demande psychologique et à un manque de soutien professionnel. Le secteur forestier subit également ces contraintes. Au total, plus de la moitié des salariés de l'industrie agroalimentaire et plus des deux tiers des salariés des organismes professionnels agricoles considèrent leur travail stressant.

Les contraintes de travail sont-elles le seul curseur dans le niveau de stress des individus ?

J.J.L. : L'état de stress survient lorsqu'une personne pense qu'elle ne dispose pas des ressources suffisantes (compétence, formation, temps, moyens matériels...) pour faire face aux contraintes qu'on lui impose. C'est le déséquilibre entre ces deux perceptions qui en est à l'origine. L'évaluation du stress se fait donc à l'aide d'échelles qui prennent en compte ces deux dimensions. Ainsi le questionnaire de Karasek, qui fait autorité comme outil d'évaluation, analyse simultanément la « demande psychologique » que le travail impose à la personne et donc l'effort qu'elle fournit pour faire face et la « latitude décisionnelle », c'est-à-dire la liberté dont elle considère disposer dans la conduite de ce travail. Le niveau de stress résulte du rapport entre ces deux paramètres. On constate que l'autonomie que la personne perçoit dans son activité professionnelle est un véritable contrepoids au stress.

L'appartenance à un réseau socio-professionnel, l'ouverture aux autres font-elles partie des ressources qui augmentent cette « latitude professionnelle » et permettent de faire face au stress ?

J.J.L. : En 2003-2004 la CCMSA a bâti à l'intention des élus des conseils d'administration des MSA un module de formation sur la thématique du stress, que j'ai animé avec

François-Régis Lenoir ⁽¹⁾. 181 élus des 3 collèges électoraux dans 6 régions ont bénéficié de cette formation. En début d'intervention, une évaluation sur le niveau de stress des participants était réalisée au moyen du questionnaire de Karasek. Après cette évaluation chez les élus MSA, nous nous sommes demandés si leur statut spécifique permettait de diminuer le niveau de stress. Nous avons conduit une étude miroir qui a permis de comparer 59 élus et 59 non-élus avec des caractéristiques similaires (sexe, âge, profession, production, niveau d'études). Nous avons pu constater que le niveau « demande psychologique » (DP) a tendance à être plus élevé chez les élus que chez les non-élus compte tenu des obligations liées au mandat des premiers (réunions, responsabilités diverses...). Parallèlement, leur niveau de « liberté décisionnelle » est supérieur à celui des non-élus. Ils se trouvent plutôt dans une situation où le stress les aide à

mettre en place des stratégies et les motive pour développer des comportements leur permettant de mieux le gérer. Ils ont acquis, par leur mandat et leur vie sociale, plus d'aptitudes à faire face à des situations complexes. Ils ont plus de contrôle sur ces dernières car ils ont davantage de ressources: carnet d'adresses, formation continue, connaissance de la législation... Ils ont égale-

ment des compétences sociales plus élaborées, notamment du fait d'une sociabilité accrue. Concrètement s'ils ont plus de travail en raison de leur mandat, ils bénéficient en contrepartie de plus de ressources. Celles-ci sont à leur disposition grâce à un réseau, une plus grande ouverture aux autres, un soutien et une stimulation pour le développement de leurs compétences sociales.

D'un point de vue plus opérationnel, il s'agit de conseils et d'informations utiles au niveau professionnel. Enfin, il est probable que la reconnaissance sociale liée à toute élection joue un rôle: l'individu est porté dans une dynamique où il a l'aval des autres pour prendre et exprimer ses responsabilités. Sur ce point, il est important de rappeler combien l'individu a besoin d'un regard valorisant de l'autre pour grandir, progresser, se socialiser et... gérer son stress. ■

Propos recueillis par Nicole Nolfo

L'individu a besoin d'un regard valorisant de l'autre pour grandir, se socialiser...



(1). De l'entreprise Puzzle Concept (51) www.puzzle-concept.fr

L'entreprise n'est pas un havre de paix ! D'autant que de nouvelles formes de violences – agressions physiques et verbales – se développent, notamment pour le personnel en contact fréquent et répété avec le public. Pour agir au mieux, la MSA propose un protocole de prise en charge des victimes d'agression au travail. Explications.

DES salariés particulièrement EXPOSÉS

old-up, prises d'otages, agressions violentes... Les colonnes des faits divers nous ont hélas habitué à ces événements, même si le nombre d'agressions dans les agences bancaires continue heureusement de baisser en France ; on comptait ainsi, selon la Fédération bancaire française, 973 vols à main armée en 2000, 600 en 2003, 210 en 2007. Pour que les victimes du secteur bancaire agricole ne

soient pas laissées pour compte, pour prévenir les états de stress post-traumatique, la MSA a, dès le début des années 90, pris le problème à bras-le-corps : les travaux des services de santé au travail ont ainsi conduit à l'élaboration d'un protocole de prise en charge. Plaque tournante : le médecin du travail, qui propose à l'entreprise la mise en œuvre de ce dispositif – dénommé « Pecvat »,



Les métiers concernés en MSA

Une enquête a été conduite début 2005 dans le réseau MSA auprès des salariés confrontés à des risques d'agression. Sur les cinq années précédant cette enquête, 9% des salariés interrogés ont déclaré avoir vécu une agression physique, 33% se sont senti en danger, 37% ont vécu des menaces et 41% des situations agressives qui leur ont fait peur. Les quatre métiers les plus exposés sont : les services des tutelles (qui doivent faire face à des situations agressives, des menaces souvent répétées), les contrôleurs et conseillers/inspecteurs de la législation sociale agricole (les agressions physiques sont les plus fréquentes), les travailleurs sociaux (situations agressives et sentiment de mise en danger), les permanenciers des centres secondaires (travaillant de façon isolée, ils se déclarent fréquemment exposés au risque d'agression). Les phénomènes d'agression ne sont pas toujours reportés à l'entourage professionnel et au responsable hiérarchique ; or, un manque de communication est préjudiciable en terme d'information et de prévention.

prise en charge des victimes d'agression au travail. Le médecin du travail, interlocuteur de l'entreprise – direction, comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) – amené à surveiller régulièrement les salariés, est en effet à même d'assurer, au moment de la crise et sur le long terme, le suivi médical professionnel des victimes. Le protocole (qui se présente sous la forme d'un guide méthodologique contenant consignes, contenus de formation et divers outils) a depuis fait

l'objet d'une extension à d'autres entreprises du secteur tertiaire, et d'une déclinaison pour le personnel MSA, en raison des nouvelles formes de violences que l'on enregistre au travail ; on se souvient qu'en septembre 2004, un contrôleur de la MSA de la Dordogne et un agent de contrôle du SDI-TEPSA ont été assassinés dans l'exercice de leurs fonctions. Sans atteindre cet extrême, de nombreux salariés MSA se disent confrontés au risque d'agression physique et verbale en raison du métier qu'ils exercent (voir encadré sur les postes les plus exposés).

Un guide méthodologique

Concrètement, il s'agit d'informer, de former afin d'être à même d'intervenir en amont, le jour de l'agression et après. La démarche a pour but d'aider à évaluer le risque dans les entreprises, de mettre en place avec l'employeur, les salariés et le CHSCT un protocole d'intervention en cas d'agression, de former et de préparer les salariés à cette éventualité, d'organiser un débriefing collectif et des entretiens individuels, puis de prévoir des actions d'accompagnement (par exemple prise en charge de consultations de psychologue, mise à disposition de l'avocat de l'entreprise, soutien au moment du procès...).

Gildas Bellet

En bonne intelligence

Certaines entreprises intègrent la dimension du bien-être au travail dans leur projet collectif. C'est le cas des pépinières André Briant jeunes plants, située près d'Angers, avec le soutien de la MSA du Maine-et-Loire. Reportage.

Si la tradition prête une douceur de vivre à la région angevine, ce n'est sans doute pas par hasard. Comme pour confirmer cette réputation, les pépinières André Briant jeunes plants, dont le siège est situé à Saint-Barhélémy dans le Maine-et-Loire, accordent une importance particulière au bien-être de leurs salariés. Cette entreprise

dont la production est vendue à des professionnels français et européens compte un effectif permanent d'environ cent trente personnes, auxquelles se joignent une quarantaine d'employés saisonniers. Elle a connu un fort développement dans les années quatre-vingt, ce qui l'a conduite progressivement à



adapter ses moyens de production. « *Fini de dire: travaille et tais-toi* », affirme alors Pascal Pinel, directeur général de la société. Avec son équipe de direction, celui-ci instaure un dialogue permanent avec le personnel, afin de prendre en considération l'aspect humain de telles adaptations. C'est ce qu'explique le directeur technique, Eric Vandembemt: « *Notre première approche participative a abouti, en 1998, à l'adoption d'une charte phytosanitaire, pour mieux prévenir le risque chimique. Ensuite, dans le même esprit, nous avons mis en place une charte manutention dans les années 2001-2002. La rédaction de cette charte résulte des groupes de travail créés dans les différents secteurs de production pour traiter de cette question.* »

Une démarche participative

A priori, on pourrait croire que ces outils participatifs n'ont qu'un lointain rapport avec la prévention des risques psycho-sociaux en tant que tels. Ce serait oublier que ce mode de gestion favorise l'expression des salariés, ce qui peut limiter le stress professionnel. Mais surtout, c'est l'uti-

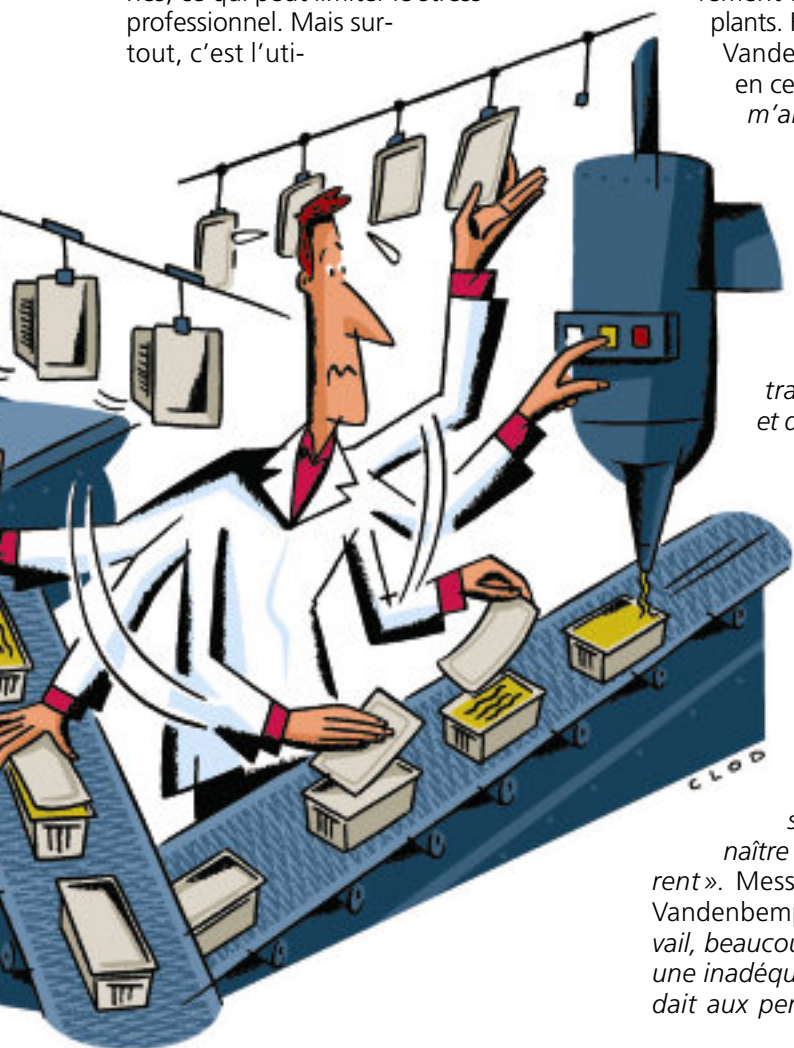
lisation de ces groupes qui a permis de lancer la dynamique de prévention, selon Eric Vandembemt: « *Quand on a réalisé cela, raconte-t-il, le résultat obtenu s'est révélé plus large. Nous nous sommes aperçus que les problématiques rencontrées ne se restreignaient pas à des gestes et postures, mais englobaient d'autres problématiques liées à l'organisation, aux processus de travail, à la formation, au matériel disponible, aux investissements, à la structure, à la planification. Ce sont donc tous les aspects de gestion de l'entreprise qui ont été ainsi balayés. Par ce biais, nous sommes passés à une démarche de projet d'entreprise que nous avons appelée Développement économique et santé au travail, ou DEST.* »

Autrement dit, il s'agit d'une démarche d'amélioration continue des conditions de travail, pour laquelle l'entreprise Briant bénéficie de l'accompagnement des services Santé et sécurité au travail de la MSA de Maine-et-Loire. Le docteur Emmanuelle Spiesser ainsi que René Brunet, conseiller en prévention, s'investissent particulièrement auprès d'André Briant jeunes plants. René Brunet se souvient qu'Eric Vandembemt l'a un jour interrogé en ces termes: « *Est-ce que tu peux m'aider à piloter la santé ?* »

Le cadre d'action

Le conseiller en prévention de la MSA et son interlocuteur ont défini un cadre d'action englobant « *tout ce qui entre en jeu dans le travail, c'est-à-dire les moyens et des conditions de travail. Quand on a cela en tête, on gère le stress* », affirme René Brunet.

La recette de la prévention dans ce domaine réside donc dans la création d'un système de régulation vis-à-vis de l'environnement de travail. Selon le docteur Michel Guillier, médecin du travail, une telle préoccupation doit amener à « *prendre en compte la subjectivité, c'est-à-dire reconnaître ce que les gens pensent, désirent* ». Message reçu, si l'on écoute Eric Vandembemt. « *Dans les groupes de travail, beaucoup de problèmes étaient liés à une inadéquation entre ce qu'on demandait aux personnes et les moyens qu'on*





© Thomas Bousquet

De gauche à droite, René Brunet, conseiller en prévention, Eric Vandenbempt, directeur technique de la société, et Jean-Yves Morel, secrétaire du CHSCT.

- ➔ leur donnait : inadéquation de l'information, du matériel, des compétences de l'opérateur... Ces problèmes n'étaient pas récents, mais ils s'exprimaient jusque-là dans un cadre relativement étroit. Avec les groupes, on a pu les examiner plus en profondeur. En explorant toutes les dimensions du travail, y compris le sens de ce que l'on fait, les questions concernant l'ambiance ou les facteurs psycho-sociaux émergent. » Un exemple ? « Dans un atelier, sont repiquées les plantes qui sortent du laboratoire pour être acclimatées en

La MSA crée l'échange

Le 30 novembre dernier, la MSA du Maine-et-Loire a organisé un forum intitulé : « handicap, stress, produits toxiques : et si la loi était une chance pour mon entreprise ? ». Elle a ainsi créé les conditions du dialogue entre des spécialistes et des acteurs de terrain, à savoir les délégués de la MSA et les entreprises de plus de dix salariés. Animée par René Brunet, conseiller de prévention, la demi-journée consacrée au « bien-être ou mal-être au travail » a rassemblé des témoignages de qualité. Se sont ainsi exprimés Pascal Pinel, Eric Vandenbempt et Jean-Yves Morel, de la société André Briant jeunes plants, côté entreprises. Mais aussi le docteur Guillier, médecin du travail de la MSA du Maine-et-Loire, le docteur Marie-Pierre Guiho-Bailly, psychiatre à l'hôpital de Cholet, Damien Cru, professeur d'ergonomie à l'ISTIA (Institut des sciences et techniques de l'ingénieur d'Angers) et consultant, et Bernard Devin, chargé de mission à l'ARACT (Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail) des Pays de la Loire.

serre. Cet atelier fonctionnait dans des conditions d'ambiance thermique et hygrométriques contraignantes pour le personnel et pour les produits. Les salariés qui y travaillaient étaient tendus par l'enjeu de temps et de résultat, ce qui amenait de la frustration donc du stress. Nous avons remis à plat l'organisation de l'atelier et créé une salle de repiquage dédiée, aux conditions d'ambiance contrôlées. Les flux, les équipements ont été également revus. » Et Eric Vandenbempt de préciser qu'un accompagnement a permis aux employés de ce secteur de s'adapter à cette organisation. Il s'agit dès lors de prévenir un nouveau stress, celui que peut apporter un changement même positif. « Si le salarié rencontre un problème dans des conditions rendues idéales, il aura peur qu'on dise que c'est de sa faute. Ça ne s'est pas produit, mais on y est attentif », observe encore le directeur technique. Avec l'approbation de Jean-Yves Morel, secrétaire du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). « C'est une nécessité, de communiquer sur ce que l'on fait, estime celui-ci, car les salariés les plus anciens ont parfois du mal à comprendre cette démarche volontariste. Il faut faire comprendre qu'elle apporte un plus, en matière de sécurité et pas seulement de gains de productivité. »

Des résultats concrets

Désormais acquis à ces groupes de parole, le personnel montre « une certaine maturité dans l'expression, constate le secrétaire du CHSCT. Il faut bien sûr canaliser cela, y regarder de près, commente-t-il, mais les gens parlent facilement car ils voient des résultats concrets. »

Les avantages de la dynamique « DEST » se font sentir à plusieurs niveaux. « Il n'y a pas de collusion directe entre cette démarche et la performance de l'entreprise, affirme Eric Vandenbempt, mais elle contribue à asseoir et à fiabiliser nos processus. Du reste, nos fiches de poste sont rédigées de façon mixte, avec un contenu métier et un volet santé et sécurité. » Pour Jean-Yves Morel, la prise en compte de la dimension psycho-sociale ainsi établie « crée un climat favorable. Vous êtes plus productif dans une ambiance d'écoute, qui participe également à la transmission des connaissances. » Ce pourrait être une bonne définition pour la notion de travail intelligent. ■

Thomas Bousquet

Avant qu'il ne soit trop tard

La Fédération de la MSA Ardèche-Loire a mis en place un dispositif de prévention du suicide des agriculteurs dans la Loire, avec l'aide d'une association.

Chez les exploitants, le stress professionnel a parfois tendance à être sous-estimé par le grand public. Pourtant il peut être important, dû notamment aux soucis causés par la PAC et aux menaces de non versement des subventions suite à un contrôle : si les aides sont refusées, l'exploitation est en danger. À cela s'ajoutent les aléas climatiques, la fatigue, la charge de travail, les horaires, le surendettement, le poids de l'administratif, les cours du marché, les normes environnementales, l'isolement social... La santé économique de l'exploitation est leur principale préoccupation, bien avant la santé. À la longue, les soucis et les conditions de travail difficiles peuvent être générateurs de souffrance et de stress. Les évolutions de la cellule familiale n'épargnent pas les ressortissants agricoles, ce qui peut générer également des difficultés au niveau personnel. Et le stress mal géré peut engendrer de la dépression, celle-ci étant le facteur de risque majeur du suicide. Le monde agricole ligérien n'échappe pas à ce risque. Cinq exploitants agricoles du département, dont trois de moins de 40 ans, se sont donné la mort sur la période 2005-2007. Par ailleurs, lors d'une campagne de médecine préventive, le médecin-conseil a noté que 5 % des agriculteurs étaient en situation de stress intense ou présentaient des signes dépressifs, sans avoir conscience de la gravité de leur mal-être et sans être suivis par leur médecin traitant, alors même

que leur état méritait un accompagnement psychologique. C'est pourquoi la MSA de la Loire a sollicité l'association « Loire prévention suicide » (LPS) pour qu'elle l'aide à mettre en place un dispositif de prévention en direction de ses ressortissants agricoles. Le but est, d'une part, d'apporter des réponses concrètes à des situations de détresse vécues par certains ressortissants ou leur famille et, d'autre part, de développer un réseau de ressources complémentaires qui vient en appui du dispositif.

Former le personnel

Cette action expérimentale, qui va durer un an, est menée en partenariat avec l'association LPS, sous la coordination du médecin du travail chef, Philippe Laurent, en collaboration étroite avec le service action sanitaire et sociale. « Conjointement, explique-t-il, une formation a été dispensée par un psychologue de l'association LPS au personnel de la MSA de la Loire travaillant au contact direct des ressortissants, comme les agents extérieurs (permanenciers, contrôleurs, travailleurs sociaux, techniciens de prévention...), à raison de deux jours espacés d'un mois. Objectif : que ces derniers disposent d'outils leur permettant de détecter les crises suicidaires, c'est-à-dire d'en repérer les signes précurseurs que présente une personne dans un contexte de stress ou d'état dépressif, et faire remon-



➔ *ter cette information au plus vite ou proposer un contact à la MSA.* » Cette formation a également été suivie par des professionnels agricoles travaillant eux aussi au contact des agriculteurs : contrôleurs laitiers, technicien de la Chambre d'agriculture en charge des dossiers précarité, techniciens de la Direction départementale de l'agriculture et de la forêt et de celle des services vétérinaires. Parmi les signes d'alerte repérables, il énumère : « *les idées noires, les petites phrases évoquant le suicide, le changement de comportement et d'humeur, un laisser aller physique, un manque d'élan vital, la tristesse, le renfermement sur soi, l'épuisement, les difficultés à se projeter dans l'avenir, le dégoût de soi, un laisser aller sur l'exploitation, le fait de tout remettre au lendemain...* »

Il existe des signes d'alerte repérables.



© Anne Pichot de la Marandais

Philippe Laurent, médecin du travail chef.

Évaluer l'urgence de la situation

Afin de prendre en charge ces personnes, le dispositif s'est étoffé avec la mise en place d'une cellule coordonnatrice interne de prévention du suicide, qui fonctionne à la MSA de la Loire depuis janvier 2008. Celle-ci en assure la responsabilité avec le référent de l'association LPS. Suite à un signalement, ce dernier entre en contact avec l'agriculteur en souffrance pour évaluer l'urgence de la situation et le faire hospitaliser si nécessaire. Dans les autres cas, les membres de la cellule coordonnatrice évaluent les situations et orientent au niveau médical et/ou social auprès du médecin traitant, du médecin du travail, d'un travailleur social ou bien encore vers un psychologue. Un réseau de psychologues exerçant en libéral a été constitué par Ips. La Msa peut financer leur intervention jusqu'à cinq séances par personne et ce, avec un budget prévu pour vingt situations en 2008. Le référent LPS vérifie le bon déroulement des suivis et assure le lien avec les psychologues. La cellule de coordination évalue les situations à partir notamment des fiches remplies par les psychologues.

Depuis le début de l'année, sept personnes ont eu recours à ce dispositif : cinq sont accompagnées dans le cadre du protocole MSA/Chambre d'agriculture et par leur



médecin traitant, et deux par un psychologue. « *Le dispositif a également été mis en place pour apporter un soutien aux membres de la famille d'un exploitant suicidé, conjoint et enfants,* précise Philippe Laurent. *Si une nouvelle crise agricole grave survient, le but est également d'avoir une structure qui fonctionne déjà, pour aider les personnes en difficulté. Il s'agit d'une action transversale, mais dont la MSA reste le maître d'œuvre.* »

Ce dispositif, qui fonctionne pour le moment dans la Loire, sera peut-être étendu à l'Ardèche, l'autre département de la Fédération MSA. Première étape :

la formation du personnel de la caisse. Mais l'action de la MSA de la Loire ne s'arrête pas là. Un numéro vert gratuit, le 0.800.100.660, est à la disposition des agriculteurs rencontrant des difficultés d'ordre familial et/ou professionnel. Ils peuvent y trouver une aide en toute confidentialité. Pour cela, plusieurs organismes unissent leurs compétences : la direction départementale de l'agriculture et de la forêt, la Chambre d'agriculture, la MSA, le centre juridique et fiscal agricole, le Conseil général, SOS Solidarité paysans et le Centre d'initiatives locales pour le développement de l'emploi et des activi-

Apporter des réponses concrètes

Bernard Nesme, délégué cantonal et exploitant.



© Anne Pichot de la Marandais

40 personnes sont venues à une réunion d'information sur le suicide.

POUR LE 14 JUILLET,
ON NE NOUS L'AVAIT
PAS ENCORE FAITE
CELLE-CI !!!



tés (CILDEA). Une plaquette a été éditée, donnant toutes ces informations. Elle est diffusée par les OPA.

Il est également important d'informer et de sensibiliser. C'est pourquoi, début février, la MSA a organisé, à la demande des élus cantonaux de la MSA et de la caisse locale Groupama du canton de Saint-Christo-

Marcenod, une réunion de sensibilisation qui a attiré 40 participants. « *Le thème initialement prévu était le stress, explique Bernard Nesme, délégué cantonal et exploitant, mais nous nous sommes vite rendu compte qu'il fallait aborder celui du suicide* ». Preuve que ce sujet préoccupe. ■

Anne Pichot de la Marandais

[TÉMOIGNAGE]



© Anne Pichot de la Marandais

Mireille Pétavy,
responsable adjointe de l'ASS
à la MSA de la Loire.

« Parler de ses difficultés »

« Depuis 2000, la MSA, en partenariat avec la Chambre d'agriculture, va à la rencontre de ses adhérents en situation de fragilité », explique Mireille Pétavy, responsable adjointe de l'ASS à la MSA de la Loire. « Les travailleurs sociaux et un chargé d'étude de la Chambre d'agriculture se rendent à leur domicile, pour leur proposer un accompagnement social et technico-économique. Avec l'accord de la famille, il s'agit de faire le point sur la situation, d'élaborer et de réaliser un projet visant à surmonter les difficultés. En 2007, 90 familles de non-salariés agricoles ont ainsi été accompagnées au niveau individuel

et/ou collectif, certaines ayant elles-mêmes fait appel. Le partenariat relatif à la prévention suicide constitue un outil supplémentaire dans le cadre de cet accompagnement. Il favorise l'accès aux soins des ressortissants agricoles qui ont souvent des difficultés à prendre en compte leur santé. En effet, les problèmes de santé psychologique sont encore peu reconnus dans le milieu agricole. Cette action de prévention peut aider à engager une démarche auprès d'un psychologue. »