

Gestion des situations de souffrance par l'organisation - la méthode MATH

Messages clés

Le **bilan MATH** permet une réponse rapide, responsable et professionnelle face à une situation de souffrance au travail :

- **M** : on **mesure objectivement** les expositions,
- **A** : on **adapte immédiatement** pour soulager,
- **T** : on **traite en profondeur** les causes organisationnelles,
- **H** : on **historise pour transformer** durablement.

“Le doute bénéficie toujours à la victime” : Si vous vous demandez s’il vous faut agir, alerter, etc. C’est qu’il fallait déjà l’avoir fait !

La visite à la demande de l’employeur est le seul RDV “imposable” à la personne.

Les RPS doivent être évalués dans le DUERP comme les risques physiques, pour chaque poste. L’outil que nous recommandons et utilisons est le RPS-DU de l’INRS.

Les situations qualifiées de "RPS" (Risques Psychosociaux) présentent toutes des caractéristiques distinctes, demandant une approche spécifique tant du point de vue des ressources humaines que des professionnels de la santé. Cependant, il est possible de suggérer un plan d'action général qui prend en compte les particularités de chaque cas :

Dans toute situation de détresse (ou suspicion de détresse, ou forte exposition à des facteurs de risque), il est impératif que la personne concernée demeure actrice de son propre parcours, indépendamment de l'urgence perçue de la situation, à l'exception des cas de pathologies neurologiques ou psychiatriques avancées, des crises suicidaires ou toxiques (appel du 15 immédiat même si la personne s’y oppose).

Les origines des troubles peuvent être liées au contexte professionnel et à des situations complexes. Le plus souvent, ces situations résultent de multiples facteurs, incluant la situation de travail mais aussi la charge mentale liée à la vie personnelle, la personnalité de l'individu et ses stratégies d'adaptation. L'approche doit donc être globale, prenant en compte la complexité de ces facteurs pour élaborer des interventions adaptées.

La méthode Lumanisy : MATH

M — Mesurer l’exposition du poste / mettre à jour la fiche d'exposition / le DUERP

“ À quoi expose le poste, indépendamment de la personne qui l’occupe ?

Il s'agit ici d'**objectiver les facteurs de risque** connus, en s'appuyant sur les outils existants de l'entreprise.

C'est notamment le périmètre des services HSE, des infirmières sur leur rôle propre de faire un bilan au poste (étude des facteurs exposants à des risques de maladies et troubles - sans données personnelles).

Facteurs	Outils de mesure recommandés
RPS (Risques psychosociaux)	Grille RPS-DU (INRS), observations collectives, entretiens croisés, analyse des signaux faibles (turn-over, tensions)
TMS (Troubles musculosquelettiques)	Fiches d'exposition, observations ergonomiques, mesures physiques (port de charges, postures, cadence), analyse DUERP
Risques cardiovasculaires professionnels	Analyse des expositions à des facteurs aggravants (vibrations, contraintes thermiques, stress prolongé), historique de poste
Maladies invalidantes ou chroniques	Mesure du bruit, des horaires atypiques, de l'exposition aux produits chimiques ou agents toxiques
Risques biologiques	Analyse de l'absentéisme, historique des cas contacts, fiches de poste à risque infectieux

On ne mesure pas la souffrance, on mesure les expositions au poste. La souffrance est une manifestation d'une expositions à des facteurs, comme la surdité l'est pour l'exposition au bruit.

▣ A — Adapter immédiatement le poste

“ Qu'est-ce que l'employeur peut ajuster aujourd'hui pour éviter une aggravation pour la personne ?

Sans attendre une reconnaissance médicale, des **adaptations immédiates** peuvent et doivent être mis en œuvre pour réduire l'exposition :

- si la personne n'est pas en arrêt maladie, envoyer la mesure au médecin du travail & faire une demande de **visite à la demande de l'employeur**,
- si la personne est en arrêt maladie, envoyer la mesure au médecin du travail pour prévoir **une visite à la demande de l'employeur** ou donner un contexte pour la visite de pr  reprise ou de reprise.
- faire une demande au service social et à l'infirmerie de se mettre à disposition (et la tracer).

Solutions temporaires réduisant systématiquement l'exposition à tout facteur de risque professionnel :

- all  gement temporaire de certaines tâches,
- ajustement des horaires ou du rythme,
- changement d'affectation sur des tâches non exposantes,
- isolement temporaire d'un conflit identifié,
- soutien renforcé (binôme, supervision, lien RH ou hiérarchique régulier).

? L'adaptation est un acte de prévention primaire. Elle protège la santé du salarié et limite les arrêts évitables. N'attendez pas "l'avis médical".

▣ T — Traiter à la source

“ Quelles aménagement techniques, organisationnels et / ou humains peuvent être mise en place pour éréduire l'exposition mesurée ?

Une fois l'urgence contenue, l'organisation doit s'interroger : surcharge chronique ? management défaillant ? perte de sens ? défaut de régulation collective ?

On traite en profondeur :

- **aménagements du poste**
- ajustement du périmètre de poste ou du collectif,
- évolution des consignes ou des priorités,
- soutien managérial ou hiérarchique,
- formation, supervision ou renforcement de l'équipe.

Une fois les aménagements effectués, il convient de refaire une mesure et de la tracer dans le DUERP / RPS DU.

Une situation de mal-être révèle souvent un déséquilibre systémique. La traiter évite les récides.

▣ H — Historiser pour prévenir durablement

“ Comment inscrire cette alerte dans la mémoire de l'entreprise ?

Historiser, ce n'est pas archiver : c'est **transformer une situation vécue en signal pour l'organisation**.

Cela implique :

- la mise à jour du DUERP ou des grilles d'exposition,
- une remontée en CSSCT ou dans les instances de dialogue,
- l'intégration dans les bilans sociaux, RSE ou qualité de vie,
- la formalisation de retours d'expérience (REX) à partir du cas.

En sociologie du travail, historiser signifie rendre visible ce qui était resté informel, pour en faire un levier d'action collective.

Proposition de processus conforme

Toutes les interventions de l'organisation sous entendent qu'une formation minimale sur le sujet a été dispensée aux ressources humaines, au HSE et aux managers pour la bonne compréhension de celles-ci.

- Reconnaître & caractériser :
 - Signes de souffrance au travail tels que des troubles du sommeil liés au travail, douleur morale exprimée en lien avec le travail, stratégies d'ajustement (évitement d'autres personnes ou situations, etc), baisse de performance ou changements d'humeurs durables, agressivité (signe d'insécurité), etc.
 - Avoir une vigilance élevée pour toute personne fortement exposée à des facteurs de RPS (lié à son poste ou à des événements impactant les aspects sociaux, psychologiques ou physiques de sa santé).
 - Sécuriser : Proposer un RDV avec la personne sur le sujet déroulant la proposition d'actions suivantes, voire décréter la mise en sécurité de la personne (suspensions de harcèlement en particulier), et proposer d'accompagner à l'infirmerie (la personne reviendra ensuite vers vous).
- Orienter : Demander une visite à la demande de l'employeur auprès du médecin du travail (en traçant les raisons de cette visite tant pour le médecin que pour la personne) et rappeler la présence de l'infirmier.e sur site.
 - Note : si le salarié est obligé de se rendre à la visite à la demande de l'employeur, rien ne l'oblige à s'en saisir et à être dans la coopération. Idem pour les entretiens d'aide infirmiers, il faut que la personne y aille le plus volontairement possible.
- Adapter : proposition d'une multitude d'aménagements de la situation de travail suite à la visite pour amener du confort à la situation,
- Prévenir les récurrences : Evaluation approfondie à travers des outils tels que le RPS-DU (évaluation de l'exposition aux facteurs de RPS dans la situation de travail collective), à voir comme l'arbre des causes des situations RPS.

Rôles clés dans le processus

- **RH** : Suivi des aménagements de poste, médiation avec le management, orientation vers les infirmiers, prise en compte des recommandations du médecin du travail.
- **Management** : Mise en œuvre des recommandations médicales, vigilance sur les signaux faibles (non-qualité, démotivation), orientation des salariés vers les RH ou les infirmiers si nécessaire.
- **Infirmiers/AS** : Écoute active de premier rang, gestion des problématiques santé/sociales connexes, orientation vers les médecins (généralistes, du travail) ou les RH, médiation avec la médecine du travail si besoin.
- **Psychologues** : Écoute active et suivi psychothérapeutique plus approfondi sur plusieurs rendez-vous.
- **Médecin du travail** : Expertise sur la pathogénicité des situations de travail et prescriptions de mesures préventives.

Que fait l'infirmier.e de l'entreprise ?

L'action principale côté infirmier.e d'entreprise est l'entretien d'aide (écoute active, bilan physique complet et évaluation de l'urgence) et l'orientation vers les professionnels de santé les plus pertinents en fonction de la situation de la personne, notamment :

- médecin généraliste, pour briser les cercles vicieux (sommeil, anxiété, etc.) et favoriser une prise en charge globale.
- médecin du travail à la demande du salarié, pour la proposition d'aménagement à la personne et à son employeur.
- psychologue, pour apaiser les souffrances et développer l'adaptation aux situations potentiellement pathogènes.
- assistante sociale, pour délier les situations de détresse sociale (aidants familiaux, isolement, endettement, violences conjugales).

- etc. en fonction des causes et conséquences des souffrances.

Le saviez vous : la première personne vers laquelle les infirmier.es orientent lors de sujet en lien avec un facteur de RPS au travail est la direction des ressources humaines, ainsi que le manager. Nous ne pouvons transmettre d'informations directement mais donnons en général notre compte rendu d'entretien à la personne pour faire valoir ce que de droit.

Sources

Les facteurs de risque psychosocial

Évaluer les RPS : Le RPS-DU : <https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED%206403> et sa version pour les PME en ligne : <https://www.inrs.fr/publications/outils/faire-le-point-rps>

Les 7 familles de facteurs retrouvés dans les situations de travail influençant la santé psychologique des personnes :

- Intensité et complexité du travail
 - Contraintes de rythmes de travail
 - Niveau de précision des objectifs de travail
 - Adéquation des objectifs de travail avec les moyens et les responsabilités
 - Compatibilité des instructions de travail entre elles
 - Gestion de la polyvalence
 - Interruption dans le travail
 - Attention et vigilance dans le travail
- Horaires de travail difficiles
 - Durée hebdomadaire de travail (>45h/sem)
 - Travail en horaires atypiques
 - Extension de la disponibilité en dehors des horaires de travail
 - Prévisibilité des horaires et anticipation de leur changement
 - Conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle
- Exigences émotionnelles
 - Tensions avec le public
 - Confrontation à la souffrance d'autrui
 - Maîtrise des émotions
- Faible autonomie au travail
 - Autonomie dans la tâche
 - Autonomie temporelle
 - Utilisation et développement des compétences
- Rapports sociaux au travail dégradés
 - Soutien de la part des collègues
 - Soutien de la part des supérieurs hiérarchiques
 - Désaccords professionnels
 - Reconnaissance dans le travail
- Conflits de valeurs
 - Qualité empêchée
 - Travail inutile
- Insécurité de l'emploi et du travail
 - Insécurité socio-économique (emploi, salaire, carrière...)
 - Conduite du changement dans l'entreprise