



Caroline TALIS
(LY-GMD 2006)

Fondatrice de Pep's Avenir.

LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX : DES RISQUES COMME LES AUTRES ?

Risques Psycho-sociaux (RPS), stress professionnel, harcèlement moral, burn-out : autant d'expressions suscitant plutôt de la crainte que de l'intérêt !

La tension est d'ailleurs souvent palpable lorsque nous évoquons ce risque en entreprise, qui semble encore moins maîtrisable que les autres risques professionnels. Il peut être tentant d'éviter ou d'écarter le sujet par manque de temps ou de volonté, ou encore par peur de faire plus de mal que de bien... Et finalement, parler des RPS, n'est-ce pas prendre le risque d'ouvrir la boîte de Pandore ? Ou encore de partir à la chasse aux sorcières ? Rapidement, la question des problèmes personnels est aussi soulevée : comment savoir si le burn-out de Thomas ou l'anxiété de Cécile sont liés au travail ou à des soucis personnels ?

Vous l'aurez compris, intervenir sur la prévention des RPS, c'est intervenir sur un risque professionnel pas comme les autres...

les personnes, afin d'identifier les facteurs-contraintes et facteurs-ressources de son environnement. Pour obtenir une vision globale, mais aussi pour éviter les justifications ou la seule recherche de coupables, il sera donc nécessaire de se centrer sur le travail et non sur les individus, et d'opter pour une approche systémique. Alors, si l'arbre des causes est un de vos outils préférés, laissez-le de côté pour prévenir les RPS...

“ L'objectif final sera alors de se retrouver autour de buts communs, conciliant performance durable et bien-être au travail ”

Protéger la santé physique et mentale

Poussé par les directives européennes et les préoccupations grandissantes des salariés autour de l'« Usure mentale », ou encore de la « Souffrance au travail », le législateur introduit dans le code du travail, en 2002, la notion de « santé mentale » dans l'entreprise. Aujourd'hui, l'employeur a donc une obligation de résultat d'assurer la santé physique et mentale des salariés. Il est intéressant de relever que la prévention des RPS, et plus globalement l'amélioration de la Qualité de Vie au Travail, fait écho à la définition de la santé par l'OMS (en 1946!) : « Un état de complet bien-être physique, mental et social, et non [...] pas seulement une absence de maladie ou d'infirmité ». Certains d'entre vous me diront que c'est illusoire... De nombreux médecins, sociologues et philosophes le pensent aussi.

Sortir de la causalité linéaire

Selon le Ministère du travail français, les RPS se trouvent à l'interface de l'individu (le « psycho ») et de sa situation de travail (le « social »). Les prévenir revient donc à s'interroger sur ce qui peut, dans le travail, entraîner un danger pour la santé physique et/ou mentale. Il s'agit alors de questionner le « système travail » dans lequel évoluent

Un subtil équilibre entre objectivité et subjectivité

La subjectivité liée aux RPS est l'un des éléments qui apparaît rapidement lors de démarches de prévention : deux personnes peuvent vivre complètement différemment une même situation de travail. À la grande différence des autres risques de type physique (risques chimiques, port de charge...), les RPS renvoient au vécu au travail, au ressenti des salariés. Cette subtilité s'illustre parfaitement avec la charge de travail : devant une charge prescrite identique (nombre de dossiers à traiter par semaine, niveau de qualité, etc.), la charge ressentie par Thomas sera différente de celle ressentie par Cécile. Par exemple, Cécile peut être stimulée par un appel d'offres de dernière minute alors que Thomas peut se sentir débordé, envahi par un sentiment d'incompétence face à cette urgence.

Prévenir les RPS, c'est donc (prendre le temps de) porter attention à la réalité perçue de ses collègues et accepter leur singularité.

Évaluer un risque subjectif ?

Bien que subjectifs, les RPS sont évaluable. Mais ne nous trompons pas de

finalité : l'évaluation des RPS n'est pas une fin en soi ! Il s'agit plutôt de prioriser des actions pour assurer la santé des individus, tout en cherchant à concilier la performance de l'organisation et les besoins des collaborateurs.

Pour évaluer les RPS au sein du Document Unique¹, il est pertinent d'échanger sur des situations-problèmes concrètes, ressenties comme négatives par le collectif, pour ensuite trouver un compromis sur leurs impacts, en termes de santé et de résultats sur le travail. Plus qualitative que quantitative, l'évaluation des RPS nécessite donc de débattre des critères classant les situations à risque. Là encore, pas de règles communes : chaque entreprise déterminera sa propre échelle d'évaluation, selon ce qui fait sens pour les collaborateurs, les collectifs de travail et l'organisation.

Percevoir l'implicite...

S'intéresser aux RPS, c'est se donner l'opportunité de prendre conscience de ce qui est implicite. C'est par exemple, lorsqu'il faut choisir des critères d'évaluation, nommer ce qui importe dans le travail, et donc prendre conscience des aspirations personnelles des collaborateurs. Finalement, évaluer et prévenir les RPS pourrait revenir à réduire l'écart entre aspirations et vécu au travail. Cette logique d'écart, pour viser une démarche globale et cohérente, s'appliquera aussi bien aux individus, aux collectifs de travail qu'à l'organisation. L'objectif final sera alors de se retrouver autour de buts communs, conciliant performance durable et bien-être au travail.

S'intéresser aux RPS, c'est également, lorsqu'on débat du travail, mettre en lumière la culture d'entreprise, et notamment la culture managériale : principe de subsidiarité (prendre les décisions au niveau le plus bas suffisant), culture du feedback, droit à l'erreur et donc à l'expérimentation, etc. Enfin, prévenir les RPS permet aussi de faire apparaître au grand jour ce qui va bien, afin de s'en servir comme ressources pour avancer !

¹ Le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DU ou DUERP) est obligatoire dans toutes les entreprises, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité. Mise à jour annuellement, il répertorie l'ensemble des risques professionnels (dont les RPS) auxquels sont exposés les travailleurs, et les actions de prévention.

Pour conclure, les RPS ne sont vraiment pas des risques professionnels comme les autres : intéressez-vous à les prévenir, engagez-vous dans une démarche de prévention et constituez des collectifs pour débattre du travail... et vous aurez déjà agi !

Et s'il est important de contrebalancer les excès de certains modes de travail, il est encore plus pertinent de « penser Qualité de Vie au Travail » au quotidien, et notamment lors de transformations, afin de réconcilier le développement des organisations et celui des individus. |



LA COHÉRENCE, COMME AXE DE DÉVELOPPEMENT

Dans un environnement en évolution constante, Pep's Avenir amène les individus, les collectifs et les organisations à recentrer leur énergie vers l'essentiel, LEUR essentiel.

A la clef : sentiments d'efficacité, de fluidité et de bien-être pour construire un avenir agile.

Après plus de 10 ans d'expérience dans le conseil en efficacité énergétique, essentiellement sur des postes de management, j'ai décidé de réorienter mon énergie et d'associer mon pragmatisme d'ingénieur à ma passion de l'Être Humain.

Aujourd'hui consultante en psychologie du travail, j'amène les organisations à penser Qualité de Vie au Travail pour gagner en performance, innovation et en bien-être au travail.

Envie de réagir ? Écrivez-moi à caroline.talis@peps-avenir.fr