

POURQUOI ET COMMENT S'ENGAGER DANS UNE DEMARCHE DE PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ?

PROPOS INTRODUCTIFS

Quelques brèves de bureaux de dirigeants : ce qui se dit, ce qu'on entend :

« C'est comme ça ! Le travail, c'est dur et parfois pénible et ça, ce n'est pas nouveau »

Mais aussi... « Nous ne pouvons pas apparaître comme faibles car nous avons choisi d'être patrons »

Des premiers éléments de réponses variés qui montrent la diversité des diagnostics posés :

Tickets psy, Questionnaire «évaluez votre stress», Cellules Assistance psychologique, Shiatsu & Relaxation, Enquêtes psycho dynamiques, Analyses du travail, Formation Managers et Salariés.

3 niveaux de prévention : Primaire – Secondaire - Tertiaire

Des types de réponses différentes, qui ne s'excluent pas mutuellement.

Des dirigeants d'organisations dans des postures diverses, avec deux tendances :

Mise en conformité « demande subie » : « Organisations de plus de 1.000 salariés dans le cadre du plan de prévention du stress », Injonctions CRAM ou Inspection du Travail suite à des incidents ou alertes ;

Ou Volonté d'agir « demande active » : Initiatives « promouvoir la qualité de vie au travail », Des indicateurs Santé & Performance qui interpellent les dirigeants et les incitent à agir.

POURQUOI AGIR ? UNE APPROCHE PAR DES RUPTURES

1. Maladie du capitalisme ?

Problématique observée depuis très longtemps, « partout » et pas seulement dans le secteur marchand, mais pas dans toutes les organisations : pourquoi ?

2. Directions et salariés : une opposition systématique ?

Il est très souvent indiqué que : « En préalable à une intervention experte sur la question des RPS, il faut que Direction et représentants des salariés aient élaboré un compromis... »

Ce n'est pas si simple ! Souvent ce sont deux partenaires en désaccord, qui n'arrivent pas à poser le « pourquoi » et le « comment » ! Alors **l'objectif n°1 devient : élaborer un premier cadre de référence partagé.**

3. R P S, quèsaco ?

Terme inconnu ou mal connu, qui fait peur. Des représentations de maladies ou des faiblesses d'ordre psychologique et psychique. Le stress comme point de repère : « Plan de prévention contre le stress au travail ». Le stress : terme réducteur de la problématique rencontrée

Un ensemble de phénomènes : RPS, Conflits interindividuels, Conflits collectifs, Épuisement professionnel, Dépression, Violences externes, Violences internes, Stress, Harcèlement

L'enjeu devient alors : Comprendre les phénomènes, dans leurs articulations individu / travail et collectif / travail.

4. Liens Performance et Santé

Là où il y a présomption de RPS, il y a TOUJOURS une perte d'efficacité : double sanction !

La « Performance » n'empêche pas la « Santé au travail »... mais la « mauvaise santé » empêche la « performance » durable

La « mauvaise santé » dégrade la performance ; dimensions individuelle et collective

Dégradation de la performance économique... mais pas nécessairement des indicateurs de performance...
POURQUOI ?

Parce que les outils de gestion ne traduisent pas la dégradation de la performance économique.

Pour comprendre, il est nécessaire de regarder le travail, sous toutes ses formes

Le travail prescrit « ce que je dois faire »

Le travail réel « ce que je fais en plus, en moins, ou différemment, et que je ne montre pas ! »

Le travail empêché « le travail que je ne peux pas faire et qui devrait l'être »

Le travail simulé « je fais comme si... je faisais ce qui m'a été demandé »

Le travail « vécu » « mon vécu au travail, mon ressenti, la trace que cela laisse »

Pour relier Santé et Performance : Réconcilier « ce qu'on évalue » dans le travail et « comment on évalue » le travail réalisé.

5. Le problème de la solution

Face à une problématique complexe... les solutions ne pourraient être que compliquées ? Non, il convient de déterminer le bon « point de vue », identifier les relations entre les facteurs de risques liés à l'activité.

Raisonnement Problèmes ET Solutions simultanément : donne à voir des « chemins », renforce les échanges entre acteurs, posture « comprendre pour transformer ».

PISTES D'ACTION

1. Santé & Performance

Analyser « ce que cela coûte de continuer comme cela » et « ce que l'on peut gagner avec une autre voie ».

2. Les coûts de l'inaction

Ne rien faire a un coût. Un salarié qui va mal, cela coûte à l'entreprise.

Problèmes de l'absentéisme & Problèmes du présentéisme

3. Pour sortir de la boucle

Reconnaître la légitimité des distorsions et des ruptures. Ce sont de « bonnes questions à se poser » avant l'action.

4. Face à ces nombreuses représentations

1. Dé-construire : Remettre à plat les connaissances, comprendre les schémas portés par chacun, poser les bases de la compréhension des phénomènes.

2. Re-construire : Élaborer un cadre de référence commun et partagé, identifier des points d'appui pour les travaux à engager, déterminer une méthode de travail.

5. « Que fait-on ? »

Redéfinir les termes de la question « de quoi parle-t-on ? »... et le cadre de référence commun « comment en parle-t-on ? »...

6. « Alors, à partir de quand peut-on intervenir ? » « Toujours ! »

Des conditions facilitantes : Culture de coopération Direction / représentants des salariés, comité de Pilotage, climat social apaisé, accès au terrain

... et d'autres moins : « expertise exigée par le CHSCT! », « pas de culture de coopération », « des arrêts de travail... une menace de grève », « ... des audits ... et rien n'a changé! Alors, vous... »

Les acteurs des organisations sont aptes...

... à identifier et analyser des facteurs de risques organisationnels et managériaux, sous réserve, parfois, d'un accompagnement « expert » placé au démarrage des réflexions : un apport de méthode « le chemin et les outils » et l'animation des échanges.

Des conditions de réussite

- Se mettre d'accord sur ce dont on parle, sur les plans : théorique, stratégique, pratique
- La mobilisation d'acteurs internes, voire externes
- L'usage d'outils adaptés et pragmatiques : avoir un ancrage dans le réel des situations de travail.

L'ACCOMPAGNEMENT DE SOLUTIONS PRODUCTIVES

Une formation pour vous accompagner à élaborer vos propres réponses : « pourquoi et comment mettre en place une démarche de prévention des risques psychosociaux ? »

Un module de formation déployé en « intra » et en « inter ».

Une méthode pertinente par l'analyse du travail

Sous l'angle de la pluridisciplinarité : Ergonomie, Management des Ressources Humaines, Psychologie du Travail, et Psychodynamique.

Enrichir l'analyse des situations de travail avec différents « points de vue » !

Venez consulter nos domaines d'expertise et d'intervention sur : www.solutions-productives.com