

Prévention et gestion des risques et troubles psychosociaux dans les entreprises et administrations.

Intervention lors de la conférence du 18 juin – Prevent'Ouest

L'IAPR, Institut d'Accompagnement Psychologique et de Ressources a été créé en 2000 par deux membres fondateurs : la GMF et la RATP.

L'IAPR effectue ses missions pour le compte des sociétaires de la GMF dans le cadre d'un sinistre, cambriolage, accident, incendie... et pour le compte de nombreuses entreprises et administrations à destination des salariés et agents et de leurs encadrants.

Fort d'une équipe de près de 30 psychologues cliniciens et d'un réseau en régions de 200 psychologues, l'IAPR intervient dans toute la France en milieu professionnel sous 24 h. Deux permanences téléphoniques sont ouvertes 24h sur 24 et 7 jours/7.

Spécialisé dans l'intervention post-traumatique lors de situations de violences ; agressions physiques, verbales, incivilités, menaces, braquages, mais également dans les situations de confrontation au phénomène de deuil ou d'accidents graves, l'Institut a progressivement couvert d'autres situations du champ des troubles et risques psychosociaux : stress et mal être au travail, épuisement professionnel, aide au retour à l'emploi suite à accident du travail ou maladie... Agréé en qualité d'organisme de formation, habilité en qualité d'Intervenant en Prévention des Risques Professionnels (IPRP), l'IAPR développe des solutions sur mesure pour aider les entreprises et administrations face à la montée et la reconnaissance de ces nouveaux risques : entretiens individuels téléphoniques ou en face à face, groupes de parole, analyse de la pratique, supervision, études et diagnostics...

La conférence a porté sur une présentation des risques et troubles psychosociaux, développé plus longuement ci-après, et sur des gestes de métiers des psychologues dans le cadre de violences externes (braquage) et de violences internes (harcèlement moral). L'objectif était de montrer des exemples d'interventions et d'insister sur le fait que le curatif et le préventif sont indissociables.

Les risques et troubles psychosociaux (RTPS), loin d'être nouveaux, sont devenus une priorité européenne ces dernières années. Leur mise en avant s'accélère aujourd'hui dans tous les secteurs, tous types d'institutions, et à tous les niveaux, des opérateurs aux directions générales. Organisations et formes de management, conditions de vie et attentes des acteurs évoluent. Il en découle de nouvelles sources de tensions dans le monde du travail qu'il est de plus en plus complexe de réguler.

La prescription du travail a changé. Elle est devenue soit trop précise et fermée à l'excès entraînant une perte de capacité des personnes à réguler les aléas de la réalité, soit trop ouverte, limitée aux objectifs avec une responsabilisation trop impliquante sans en avoir toujours les moyens. Ces nouveaux contextes dans les difficultés à faire face sont souvent vécus douloureusement dans des conflits de valeur quant au sens de l'activité dans et hors temps de travail.

Il en ressort une montée des RTPS avec du côté de l'entreprise, des exigences qui s'accroissent en quantité et qualité et du côté des individus, des attentes qui se trouvent exacerbées en exigences... Là où les équilibres antérieurs duraient assez pour que chacun puisse réguler sa vie, les repères sont mis à mal à peine construits, sous l'effet de changements fréquents à tous niveaux.

Une synthèse des modélisations issues de l'OMS, du BIT, et de la DG Santé (Sanco) de la CE, permet de décrire ce champ des RPS (Risques Psychosociaux) lié « à la santé mentale et/ou santé psychique » et qui comprend donc anxiété et dépression, stress, violences externes et internes (dont le harcèlement sexuel et moral professionnel et les discriminations), les addictions liées au travail. Ce champ intègre les dimensions cognitives, psychiques, émotionnelles, morales... en liens avec le psychosomatique.

L'accord européen de 2004, entre organisations patronales et syndicales pour les secteurs privés et publics (en cours de déclinaison en France) validé par tous les partenaires sociaux, a intégré l'organisation du travail, ses conditions, la communication, les facteurs subjectifs... dans la compréhension des RPS.

Par ailleurs le concept de « risques psychosociaux » est validé au plan scientifique et professionnel, du Congrès ICOH / CIST de Copenhague 1998, à celui de Québec en septembre 2008 prochain.

Les conséquences diagnostiquées des RPS sont le plus souvent :

- sur l'individu : des maladies organiques dont cardiovasculaires, des troubles psychologiques, des situations d'emploi dégradées, des problèmes familiaux, des maladies professionnelles, des accidents du travail (reconnus ou non), une perte du sentiment de responsabilité...
- sur l'entreprise : des dégradations et décalages de la performance, un éloignement des collectifs de travail, de l'absentéisme, des conflits « larvés » et directes, des difficultés de recrutement (attractivité), des risques pris sur la sécurité...

Selon le Réseau Européen de Promotion de la Santé au Travail ENWHP, les facteurs qui génèrent le plus souvent le « tryptique anxiété-dépression-stress au travail », parmi plusieurs centaines d'autres causalités, sont : le style de management, un faible support social, une communication et information pauvre, des décalages entre capacités et prescriptions, des ambiguïtés entre contrôle et autonomie, surcharges et sous-charges, peu ou pas de participation réelle, des ambiguïtés dans les rôles, des déséquilibres de reconnaissance entre rétributions et contributions, des responsabilités et implications émotionnelles inadaptées, les violences et harcèlements, le travail précaire, les pressions sur le temps, des changements d'organisation trop fréquents...

Les RTPS coûtent très cher à l'entreprise, les coûts indirects et cachés étant de quatre à dix fois plus élevés que les coûts directs des comptabilités classiques, de part les excès de charge sur salaires (absentéisme et turn over), les écarts de productivité (eu égard les temps de formation). Le coût des pathologies est toujours sous-estimé par sous-déclarations ; non prise en compte des « coûts cachés », pertes de flexibilité, non-crédation de valeur, non-production et non-crédation de potentiel...

Alors que les actions de prévention ont, au delà de la réduction des pathologies, des impacts positifs sur la production, l'image, l'attractivité...

Ces nouveaux types de risques sont différents des risques traditionnels (mécaniques, chimiques, biologiques ...), en ce sens que, du côté des causes nombreuses, ils relèvent toujours de combinaisons de facteurs liés à :

- la nature des tâches (monotones, dépourvues de sens, perturbations incessantes...)
- l'organisation du travail (responsabilité, contraintes temporelles, charge trop forte ou insuffisante...)
- les pratiques de ressources humaines (absence de participation aux décisions, rôles peu clairs...)
- les relations de travail (manque de soutien, management déficient, comportements abusifs...)
- la politique générale de l'entreprise (stratégie peu claire...)
- l'environnement sociologique des usagers, clients (agressivité, incivilités, mépris...)

Que retenir de la spécificité des RTPS aux trois rangs de la prévention ?

- Tout d'abord la prévention primaire, de conception : il s'agit d'une approche collective et individuelle pour tous les projets de l'entreprise qui intègre l'ensemble des connaissances sur ces questions.
- Puis, la prévention secondaire, de gestion : il existe en ce domaine un foisonnement d'ouvrages et de stages de « gestion du stress » où on trouve le meilleur comme le pire.
- Et enfin, la prévention tertiaire, « de réparation » : il s'agit d'assurer la prise en charge au niveau de l'activité et de redonner à chacun son statut d'acteur.

Quelles formes d'organisation et de management saines et adaptées à l'entreprise promeuvent le bien-être au travail et contribuent à y construire sa santé ?

Préventif et curatif sont très complémentaires. S'il est nécessaire, légitime et légal à l'entreprise d'assurer sur un plan curatif, il l'est encore plus de savoir anticiper et de s'organiser. Les deux démarches se nourrissent l'une l'autre.

En matière de RTPS, encore plus qu'ailleurs, le préventif se décline du curatif. Aussi, lors d'événements d'états de stress et notamment en situation d'urgence, il est souhaitable de réduire dans les temps adéquats les réactions causées par le stress, en usant de la panoplie de gestes de métier adaptés...

En termes de méthodologie, il s'agit de fonder la prévention sur une démarche concertée (autant que possible) entre la direction, le personnel et leurs représentants, les professionnels internes et externes de santé, de prévention et d'organisation. Cela nécessite :

- D'« accepter » que les dires des personnes soient un matériau de travail.
- De ne pas se limiter à la lecture instantanée, de remonter dans le temps et de chercher les indices dans l'histoire.
- Et de considérer les enjeux des diverses composantes du corps social.