

Conférence donnée au salon Préventica des 4 et 5 février 2009 à Toulouse

## **Du préventif au curatif ou comment anticiper et gérer les risques psychosociaux (RPS) au travail**

L'Institut d'Accompagnement Psychologique et de Ressources est une association créée en janvier 2000 à l'initiative de la RATP et du groupe GMF. Connu à ses débuts pour ses interventions exceptionnelles (AZF, Concorde...) et sur des situations de crise, l'IAPR intervient depuis neuf ans en prévention et en accompagnement des risques psychosociaux auprès des entreprises et administrations.

Sur ce champ, l'objet de l'association s'inscrit sur trois axes :

- La prévention des RTPS et des situations difficiles et/ou de crises.
- L'accompagnement des personnes confrontées à un événement potentiellement traumatique ou difficile, ainsi que le soutien et conseil aux encadrants.
- La formation et la sensibilisation des professionnels concernés par les démarches préventives et curatives en regard des RTPS.

Pour ce faire, l'IAPR mobilise une équipe de 30 psychologues et psychosociologues expérimentés ayant la pratique des entreprises et administrations, et un réseau national de 220 psychologues cliniciens libéraux échangeant régulièrement leurs pratiques. Un conseil scientifique et éthique, composé de professionnels spécialisés dans la santé au travail se réunit régulièrement pour consolider les actions de l'Institut.

Début 2009, l'IAPR est riche de plus de cent références de longue durée de grandes et moyennes structures, publiques et privées, dans des secteurs variés.

La prévention se décline généralement des expériences tirées du curatif. **Préventif et curatif sont toujours étroitement intriqués.**

Il est maintenant admis (OMS, BIT, UE, communauté scientifique) que les RTPS comprennent :

- Les situations d'anxiété, de dépression, et de stress,
- les violences externes et internes à l'entreprise (dont le harcèlement moral et sexuel, les discriminations, etc.),
- les addictions.

Le cadre juridique de la santé psychique est dorénavant posé, en Europe et en France, avec l'article 4121-1 du code du travail, l'accord du 2 juillet 2008 sur le stress au travail, en cohérence avec la volonté de nombreuses entreprises d'engager une nouvelle dynamique pour :

- améliorer les process et les conditions de travail,
- accompagner les opérations de transformation,
- soutenir et accompagner les salariés en situation de mal-être professionnel,
- intégrer les RTPS dans la prévention des risques professionnelles et les relations sociales.

Les R**T**PS ne sont pas des risques comme les autres. Leurs causes relèvent toujours une multiplicité de facteurs sur des registres divers générant des cumuls de tensions du côté des changements au travail ; des contraintes ; des valeurs et attentes de tous les acteurs de la

structure ; des relations et des comportements. La complexité en est accrue car de mêmes causes entraîneront des effets différents selon les individus et les collectifs.

Il s'agira donc de démêler et mettre à plat, dans chaque contexte, les éléments interagissant, afin d'une part, d'identifier les « cercles vicieux » d'enchaînement de causalités, et d'autre part, de repérer les aspects concrets où des actions sont possibles, et ainsi œuvrer de façon multifactorielle à retourner ces boucles de dégradation en dynamique de santé et de développement.

Les conséquences des RTPS sont considérables :

- Sur les individus, elles se manifestent par des troubles physiques (cardiovasculaires, TMS, accidents ...), psychiques (anxiété, dépression, épuisement, difficultés cognitives ...), et comportementaux (perte de sentiment de responsabilité, perte d'engagement, irritabilité, agressivité, retraits ...).
- Sur l'organisation, elles entraînent des surcoûts en gestion (dégradations et décalages de la performance, dérapages dans la fiabilité des reporting, absentéismes, accidents du travail et maladies professionnelles ...), et une dégradation au niveau social (éclatement des collectifs de travail, conflictualité « larvée » ou directe, difficulté de recrutement, dégradation de l'image ...).

Les outils quantitatifs et qualitatifs déjà expérimentés et validés depuis plus de trente ans sont nombreux,.

Parmi les outils quantitatifs, il existe un grand nombre de questionnaires.

L'approche qualitative fait appel à une méthodologie qui s'appuie sur des entretiens semi-directifs individuels et collectifs, complétée par des observations participantes des situations concrètes de travail.

Nous avons choisi lors de cette conférence de parler d'un outil encore mal connu, et pourtant utile en prévention de gestion au quotidien : la sensibilisation de l'encadrement à l'identification des **signaux faibles**. Il ressort des échanges de pratiques en la matière qu'un **signal faible** correspond généralement à un micro-changement dans les gestes et attitudes habituels des individus ou des petits groupes. Lorsque ceux-ci s'accroissent et s'intensifient et commencent à devenir récurrents, alors il importe que le management, qui va devoir devenir de toute façon vigilant et en prenne l'habitude, se rapproche des professionnels des RTPS (RH, médecins du travail, préventeurs ...).

Pour établir un diagnostic et orienter l'action, de nombreux modèles théoriques sont connus. Sans parler des « offres à la mode » sur ce qui est devenu un marché, et en se limitant bien entendu aux modèles validés scientifiquement, citons pour exemple sans pour autant négliger les autres :

- Demande / autonomie / soutien de *Karasek*.
- Equilibre efforts / reconnaissances de *Siegrist*.
- Transactionnel de *Lazarus* et *Faulkman*.
- Intégrateur de *Cooper* et *Vézina*.
- Psychodynamique de *Dejours*.
- *WOOCQ* de l'Université de Liège.
- Multicritères du Nordique
- Tensions / régulations de *l'ANACT*,
- *L'INRS*.

L'IAPR fait le choix de ne privilégier aucun modèle, mais au contraire de puiser dans les modèles existants ou de concevoir des questionnaires « adhoc » en fonction des contextes et besoins des entreprises.

Les étapes de la démarche d'intervention en prévention des RTPS de l'IAPR se déclinent de la façon suivante :

- Ecoute et reformulation de la demande (périmètre, enjeux, objectifs).
- Définition d'une démarche « sur-mesure » (adaptable, avec un comité de pilotage).
- Recueil de données (documentation, entretiens, questionnaires, observation).
- Analyse, préconisations, proposition de plans d'action.
- Restitution,
- Accompagnement à la mise en œuvre.

L'accompagnement psychologique d'un salarié en difficulté, pour être efficace, doit être pensé dans sa globalité. En effet, **la reconnaissance** du préjudice et **la réparation** se joue, en règle générale, sur plusieurs scènes : celle de l'intime et de l'élaboration personnelle, celle de la structure (reconnaissance sociale du préjudice), ou encore la scène judiciaire.

L'accompagnement psychologique est alors un des maillons dans la prise en charge globale du ou des salariés. Cette accompagnement n'aurait par ailleurs de sens que s'il réinterroge la structure et par conséquent amène à des actions de réajustement et donc de prévention. .

Au niveau des collectifs de travail et de la structure, la prévention commencera à être opératoire lorsque ces démarches entreront dans les gestes de métiers au quotidien et les valeurs partagées par les acteurs.