

Comment produire un projet sur les risques psychosociaux ?

Matthieu POIROT

Expert en santé psychologique au travail

Depuis que nous travaillons sur ce sujet, nous observons de nombreuses entreprises qui au-delà de leurs bonnes intentions n'arrivent pas à approcher la question de manière pragmatique. Le cœur du problème repose dans leur capacité à développer une approche globale. Toute entreprise souhaitant remplir son rôle de prévention doit identifier et réguler les facteurs de risque engendrés par l'entreprise¹.

Une approche globale permet d'éviter trois difficultés :

- **La personnalisation des problèmes:** La difficulté principale d'une intervention sur les risques psychosociaux concerne la personnalisation des problématiques. Une personne confrontée à un contexte professionnel difficile peut développer des réactions défensives. Par exemple, Pierre dans l'entreprise Périex est ingénieur développement. Il est touché par un fort niveau de stress et devient plus agressif avec ses collègues. En conséquence, ses collègues commencent à ne plus vouloir travailler avec lui. Son manager en déduit que la personnalité de Pierre est la cause du stress excessif dans le service. Il devient ainsi le « bouc-émissaire » de l'équipe, ce qui évite à l'entreprise de se remettre en question sur la surcharge générée par l'organisation. En fait, la réaction de Pierre n'est pas la cause mais la conséquence du contexte. Pourtant l'entreprise a du mal à éviter de personnaliser la problématique du risque psychosocial.
- **L'éparpillement :** La problématique du risque psychosocial est complexe et nécessite la coordination de plusieurs personnes. Par exemple, dans une grande entreprise, la prévention du risque psychosocial repose sur la coordination entre le service de santé au travail (médecin, infirmière,) les services RH, les managers opérationnels et le CHSCT (instance représentative du personnel chargé du de l'hygiène et sécurité au travail). Or, il se peut que chaque groupe soit en rivalité de territoire vis-à-vis des autres, ce qui pousse chaque acteur à faire intervenir le consultant de son choix. Le service de santé au travail va faire intervenir un médecin, les RH des consultants en management et le CHSCT une équipe d'expert

¹ Lefebvre, B et Poirot, M (2009), « Développer et ancrer la prévention du stress au travail : placer l'individu au cœur du système », *Personnel*, n°496, 56-57.

CHSCT. Il en résulte un éparpillement des ressources et des efforts. Bien entendu cette situation est le meilleur moyen pour ne rien changer. Chaque groupe peut rejeter la faute sur l'autre en évoquant la mauvaise foi. Les approches parcellaires du problème sont à l'origine de nouvelles frontières

- **L'accusation** : Il est très difficile de pouvoir travailler sur la question du risque psychosocial dans une entreprise où le dialogue social est conflictuel. Le risque psychosocial devient alors l'objet de discussions stériles où l'objectif est de désigner les responsables plus que déterminer les causes. Dans ce contexte, la direction freine pour ne pas être incriminée, c'est-à-dire pour se protéger d'une accusation des représentants du personnel. Cette attitude valide en retour l'hypothèse d'une responsabilité de l'employeur. Celui-ci peut de fait accuser les syndicats de bloquer le dossier. Une approche intégrée permet d'éviter ce type de discours en mettant à jour la complexité du dossier et donc la coresponsabilité de chacun.

Les conditions d'une démarche globale

L'objectif d'une démarche globale est d'identifier les facteurs de risque pour ensuite mettre en place une stratégie visant à les réguler. L'entreprise performante doit développer ses capacités à réguler le stress et les risques psychosociaux. La réussite d'une telle démarche repose sur plusieurs éléments :

- **L'engagement et l'exemplarité de la direction** : La mise en place d'une démarche de prévention du stress et des risques psychosociaux n'est pas neutre pour la direction. De nombreuses recherches académiques et l'expérience montrent que bien souvent une telle démarche repose sur la volonté de l'équipe dirigeante. Si à l'issue d'un diagnostic, les managers étaient invités à développer la reconnaissance de leurs équipes, la réussite du projet dépendrait bien entendu de la cohérence du comportement des dirigeants eux – mêmes, comportement qui nécessiterait d'être en adéquation avec celui attendu des managers.
- **La cohérence de la démarche** : Pour garantir l'efficacité du projet, il est important que les différentes étapes soient cohérentes entre elles. Le meilleur moyen d'y arriver est d'identifier les conséquences d'une première étape sur l'étape suivante. Nous sommes en mesure de nous demander quelles seraient par exemple les conséquences d'une mesure des facteurs de risque si l'entreprise n'envisageait pas par la suite le travail sur ces facteurs. Une bonne pratique consiste à donner un mandat à un responsable de projet qui serait alors chargé de garantir la cohérence des actions.

La mise en place d'un discours commun : Bien avant la mise en place d'une solution, l'expérience montre qu'il est nécessaire d'élaborer un discours commun. C'est sur ce discours que les différents acteurs pourront s'appuyer pour mettre en place les plans d'actions. Il est capital de ne pas rentrer dans un conflit idéologique dont l'enjeu serait de défendre une « école » plutôt que des pratiques efficaces et adaptées. Dans la réalité, chaque bonne pratique peut être issue de différentes « écoles ». En matière de risque psychosocial, l'idéologie est facultative.

Les 3 points clef d'un projet RPS

1. Mettre en place l'architecture sociale

C'est faire en sorte de créer du lien entre les différents acteurs impliqués (internes ou externes) et de préparer les esprits

Quelques techniques : comité de pilotage, conférence, communication institutionnelle, réseautage, lettre d'engagement de la direction

2. Explorer les problématiques

C'est faire en sorte d'avoir une vision globale de la situation pour déterminer le champ des possibles.

Quelques techniques : sondage, entretiens, observation participante, analyse documentaire, entretien collectif

3. Développer les compétences de l'entreprise

C'est faire en sorte d'arriver à un résultat en favorisant les compétences des différents acteurs

Quelques techniques : formation, coaching, groupe d'analyse de pratique, groupe de travail, communauté d'échange, recrutement

Retrouvez nous sur www.midori-consulting.com