

LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX, DE LA PROTECTION DE LA SANTÉ PSYCHIQUE À L'OPPORTUNITÉ POUR L'ENTREPRISE.

Les risques psychosociaux font couler beaucoup d'encre depuis 10 ans, de l'émergence d'une question de santé publique, à la pression sociale, en passant par une sensibilisation sur le coût de l'absentéisme, cette thématique devient une préoccupation de plus en plus présente pour les entreprises.

Sortir du tout juridique et social ...

Pourtant, initiés dans le giron de la santé au travail et de la négociation sociale, les risques psychosociaux ont été, et sont encore, abordés dans le registre négatif de l'obligation et de la perte.

Obligation en France de respecter l'article 4121-1 du code du travail, de négocier, de sortir un accord, de consulter le CHSCT, de faire de la prévention ... si ces obligations sont un bien, font avancer la question et protègent les salariés, elles font des risques psychosociaux une contrainte que la plupart des entreprises vont traiter *a minima* sans prendre le temps de considérer les opportunités soulevées par cette question.

Et Perte de gain, de productivité car réduite à la protection de la santé psychique, l'amalgame est vite fait de considérer qu'on ne pourra qu'en « demander moins ». Perte de temps puisque s'ajoute à la montagne de tâches des managers de proximité, la charge de repérer « ceux qui ne vont pas bien » et à la DRH l'obligation de « faire quelque chose ». Perte surtout de marge de manœuvre, puisqu'il s'agit maintenant de soumettre son organisation du travail à un certain nombre de critères de qualité pré-établis et étiquetés comme « bon pour la santé psychique » preuve à l'appui.

Cette approche s'explique par le contexte d'apparition de cette question qui tire sa principale source théorique de la psychopathologie du travail et fut reprise *manu militari* par le ministère du travail en 2009 pour répondre aux catastrophiques sui-

cides chez France Telecom et Renault Guyancourt. Ce faisant, elle l'a enfermée dans un registre qui en limite grandement la portée.

Dans ce contexte, bien des acteurs ont cherché à « en finir » avec les risques psychosociaux, certains pour mettre en avant la formidable ressource que représente le « social » au sein de l'entreprise, d'autres pour rappeler quel facteur d'épanouissement personnel représente le travail. Les approches plus récentes ont même abandonné le terme de risques psychosociaux trop connoté pour utiliser le plus consensuel « qualité de vie au travail ».

... pour élargir le champ

Dans ces approches rien n'est formellement à jeter, puisqu'il s'agit bien de santé psychique, de protection du travailleur et de qualité de vie au travail ... mais il reste selon nous deux absents de taille : d'une part l'entreprise, sa raison d'être, ses projets, son ambition, sa réussite et d'autre part le travail et son exercice pour qu'il soit « bien fait ».

Posons ce double constat avant de continuer :

- un salarié malheureux n'est pas motivé et la motivation est un facteur essentiel de quantité et de qualité de travail réalisé.
- mais un salarié « en souffrance » est souvent quelqu'un de soucieux, de motivé par l'attente, d'une performance, mais qui ne trouve pas dans l'organisation du travail existante les moyens pour satisfaire l'idée qu'il se fait d'un travail bien fait.

Et repartons de l'organisation, que cherche t-elle ? Augmenter sa productivité, son efficacité, sa qualité de service, sa réputation. Qu'on utilise

un mot ou un autre, qu'on parle de risques psychosociaux ou d'épanouissement professionnel, il s'agit de se poser la question des différentes voies pour augmenter la valeur ajoutée des biens et des services offerts. Dans ce cadre, Aegist croit profondément aux gains potentiels que représente le développement du « facteur humain » pour les organisations qu'elles soient entreprises ou institutions publiques. Ce facteur qui vise à favoriser l'innovation, développer l'engagement, capitaliser les savoirs, motiver, résoudre les dysfonctionnements, apaiser les conflits ou encore éviter les résistances.

et chercher l'alternative ...

Et si l'entreprise faisait de la gestion des RPS une opportunité pour faire évoluer l'organisation du travail de l'entreprise. Le faire c'est opter pour les paris suivants :

- Une entreprise suffisamment attrayante pour recruter de bons professionnels, qu'ils y restent un certain temps et puissent développer leurs compétences en son sein.
- Un partage avec les salariés d'un projet commun dont ils seront acteurs et qui fait sens dans leur réalité quotidienne
- Des salariés compétents, engagés dans ce projet commun et qui ont une capacité d'action sur leur réalité professionnelle.
- Le développement d'une logique d'amélioration continue qui permet de développer l'autonomie et la responsabilité des salariés.

La prise en charge des risques psychosociaux, de la qualité de vie au travail consiste à vous accompagner, vous et vos collaborateurs pour découvrir ce qui freine ou nourrit l'engagement, la motivation, la compréhension de leur mission, de leur rôle et du projet de l'entreprise, la qualité de leur travail, ... en résumé ce qui leur permet de construire un sens à leur travail. Le champ sera différent pour chaque entreprise et il n'est pas besoin de « cocher » toutes les cases d'une interminable liste de prescriptions mais bien de trouver les points clés qui feront des ressources humaines la première richesse de l'entreprise. Ce peut être : la gestion des compétences, l'évolution des modes de fonctionnement, la redéfinition des rôles, la clarification des attentes en interne et en externe, le déploiement de la délégation, l'incitation à la coopération, la transformation des modes

de communication, l'élaboration d'un projet partagé de changement, la mise en place de processus d'amélioration continue, la redéfinition des marges de manœuvre ou bien d'autres choses encore qui dépendront toujours d'un contexte particulier.

... en se donnant de nouvelles orientations.

Les risques psychosociaux ne seront jamais endigués par les seules formations des managers de proximité, souvent coûteuses et peu efficaces surtout si elles sont déconnectées du travail exercé au quotidien, ni par des processus de détection et d'aide aux salariés en difficulté. Il faut remonter d'un niveau et se poser la question de la cohérence de l'entreprise en termes d'organisation, de mode de fonctionnement et de compétences.

Pour y parvenir, faisons évoluer et clarifions les rôles et responsabilités des acteurs en charge du dossier. Faire des risques psychosociaux un réel facteur d'évolution de l'entreprise et s'en donner les moyens, c'est avant tout le fait de la direction. C'est aussi l'affaire des managers à tous les niveaux, et de leurs collaborateurs, qui pourront alors chercher les solutions et les améliorations au quotidien. Alors seulement les services experts (Santé, RH, CHSCT, etc.), qui ont aujourd'hui trop souvent la charge sans les moyens, sauront être des supports efficaces des changements à réaliser.

Brève réalisée par
Marion COQUELLE
Consultante Aegist