

Qualitative

LA REVUE DES MANAGERS ET DES ORGANISATIONS RESPONSABLES

JANVIER/FÉVRIER 2011 N°222

Développement durable

Responsabilité sociale

Responsabilité sociétale

Environnement

Sécurité

Qualité

Ethique

Les risques psychosociaux au travail

ISSN0767-9432



**Risques psychosociaux ?
... ou Impacts Santé
de risques socio-
organisationnels ?**

Page 6



**Refonte de la
réglementation
électricité**

Page 10



Anne-Marie de Vaivre

... Anne-Marie de Vaivre,

Risques psychosociaux ?... ou Impacts Santé de risques socio-organisationnels ?

Les 5 âges de la prévention des risques psychosociaux ...

associée de TITANE ITCWS, consultante en intégration du facteur humain dans le management, est co-fondatrice et animatrice du Cercle Entreprises et Santé. Elle est vice président de l'IAS, Institut International de l'Audit Social, et à l'initiative du Prix MASTER RH Santé Qualité de Vie au travail.

Qualitique

En 2006, alors que les préoccupations de santé globale au travail n'étaient encore que marginales, - signal faible, - et que la question de santé psychosociale était à peine dans les limbes, AM de Vaivre lançait avec Association AINF le « Cercle Entreprises et Santé », réunissant une quinzaine de dirigeants et responsables d'entreprises privées et publiques, porteurs de programmes préfigurants en Santé Travail, et désireux d'échanger opinions et bonnes pratiques sur les enjeux « santé travail ».*

Après 4 ans et 37 réunions de travail, vision rétrospective sur les Risques psychosociaux.

**Que sont les risques psychosociaux ?
Pour une approche et une réponse globales ...**

Anne-Marie de Vaivre

Dès juin 1946, l'OMS, Organisation Mondiale de la Santé, définissait la santé comme « un état de complet bien-être physique, mental et social qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ».

Une définition en trois notions fondamentales :

- (1) une visée positive, - et ambitieusement positive -, de la santé (pas seulement l'absence de maladie ou d'infirmité) ;
- (2) une visée globale en « 3D » (une prise en compte simultanée des trois dimensions : physique, mentale, et sociale),
- (3) une interaction forte entre le niveau de l'individu et le niveau collectif (notion de santé sociale et de bien-être social).

Or, force est de constater que pendant longtemps, cette ambition de promotion de la santé globale n'a pas vraiment traversé le monde du travail. Pendant longtemps c'est quasiment par le seul biais de la sécurité, et par celui de l'évitement (éviter les accidents du travail, puis éviter les maladies professionnelles) que le monde du travail a tangenté cette ambition de santé. Un monde du travail encore mu par les réflexes ou les habitudes du monde industriel et des usines, alors qu'aujourd'hui en France, c'est à peine 15 % de l'emploi que l'on peut qualifier d'« industriel ». Monde du travail, experts santé sécurité, dirigeants et RH peu entraînés, en France tout au moins, à aborder les répercussions sanitaires d'activités professionnelles de plus en plus tertiaisées, mondialisées, accélérées, en hyper-concurrence et en hyper évolution.

C'est précisément pour prendre en compte « positivement » la santé dans l'entreprise, pour mieux identifier les enjeux de santé dans le monde professionnel, pour diffuser et amplifier les bonnes pratiques, pour aider à réfléchir des politiques santé globales que nous nous avons monté fin 2006 le « **Cercle Entreprises et Santé** » : une impulsion d'Association AINF (association d'utilité publique plus que séculaire pour la prévention des risques professionnels), avec les bonnes volontés et la réflexion d'une quinzaine de dirigeants d'entreprises engagés dans des programmes préfigurants de Santé au Travail. (Entreprises plutôt grandes, car dans les faits, il faut des ressources en temps et aussi des ressources humaines dédiées pour se préoccuper de la santé au travail). Des profils de dirigeants et responsables variés, illustrant bien la transversalité et les coopérations indispensables pour une bonne prise en compte de ces questions : Directions Santé, Médecins Santé-Travail, Directions Santé Environnement, Directions QSE ou

Directions Développement Durable, Directions Management des risques, Directions Techniques, Directions juridiques, Direction des Systèmes de Management, Direction des Ressources Humaines, Secrétariat Général ...

Les membres du Cercle partagent trois convictions fortes, qui sont en fait trois principes fondamentaux dans l'élaboration et la mise en œuvre de Politiques Santé d'avenir, et singulièrement de leurs politiques d'équilibre psychosocial :

(1) une prise en compte **proactive de tous** les aspects de la santé. *Approche globale* de toutes dimensions de la santé, - la santé n'est pas dissociable ; santé physique, psychique, et sociale sont en symbiose -. *Approche positive* : il est certes nécessaire de bien identifier les différents risques et leurs (possibles) répercussions pathologiques, mais il est essentiel de ne pas avoir (seulement) une approche d'évitement, une approche par la pathologie, qui condamnerait à intervenir trop tard, et uniquement en réparation, ou en correction... Alors qu'en matière de santé seule est vraiment efficace la prévention dite primaire, l'action anticipée.

(2) **une association de tous les acteurs** de l'entreprise dans cette ambition collective, acteurs individuels et collectifs de travail, experts dédiés et acteurs du quotidien, opérateurs de base comme top management... La santé n'est pas la préoccupation ou la propriété d'expertise et d'intervention des seuls experts : elle est un bien commun et un objectif commun des experts comme des non experts, des dirigeants comme des opérateurs, des managers comme des instances représentatives du personnel.

(3) une dynamique positive : **la santé est une valeur partagée**, c'est à la fois le bien individuel de chacun mais aussi un bien commun du collectif de travail, en même temps qu'un vecteur potentiel fort de lien social, de dialogue opérationnel comme de dialogue social. La visée santé est une réelle opportunité pour créer ou renforcer du lien, et requalifier positivement la relation au travail. Le lien entre santé individuelle, santé professionnelle, santé publique va dans le même sens d'une notion de santé « bien commun ».

C'est avec ces trois principes fondamentaux en tête que, depuis la création du « Cercle », nous étudions et mettons en commun expériences et programmes de santé au travail : santé dans le monde du travail, liée aux situations de travail, mais aussi santé par le monde du travail. Car si, en respect éthique, nous faisons bien la distinction entre ce qui est proposé au salarié comme programmes de maintien et d'amélioration de sa propre santé (*programmes « proposés », par exemple, en équilibre alimentaire, en entretien physique dans le but d'accroître ses propres compétences personnelles pour la gestion de sa santé...*), et programmes prescrits liés à la situation et au poste de travail (manipulations de produits, ergonomie et aménagement des postes de travail, ...), c'est bien le maintien et l'amélioration de la

santé globale, santé individuelle et santé du collectif de travail qui est visée, et cela d'autant plus aujourd'hui que la santé publique n'a plus guère d'autre lieu pour s'exercer que les lieux de travail (l'épisode 2010 de la grippe H1N1 en a été le témoignage...).

Dans le détail des programmes, c'est toujours avec ces trois principes fondamentaux en tête que nous abordons les différents aspects des politiques de santé : problématiques démographiques (seniors, jeunes, femmes, ...), problématiques propres à certaines activités (transport, manutention, travail de bureau, fonctions achats, fonctions commerciales...).

Comme aussi les problématiques et les politiques d'EQUILIBRE PSYCHOSOCIAL au travail. Le terme d'équilibre psychosocial paraît préférable pour des programmes d'action en faveur de la santé psychosociale et du mieux-être au travail : on motive et on incite mieux à des progrès par des buts positifs plutôt que par de l'évitement. L'équilibre psychosocial est la visée, le risque se situant davantage au niveau socio organisationnel qu'au niveau individuel de la personne au travail.

Qualitique

Risques psychosociaux : Un basculement brutal et dramatique dans le champ de conscience collective...

Anne-Marie de Vaivre

En 2008, les questions de santé psychique et d'équilibre psychosocial ont brutalement, et dramatiquement, basculé en France dans le champ de la conscience collective, conscience politique, médiatique, et managériale. Pour nombre d'employeurs privés et publics, de dirigeants, pour nombre de DRH, mais aussi pour les institutionnels et les politiques, les années 2008-2009 et ce qui a été perçu comme des vagues de suicide dans le monde du travail auront été un coup de tonnerre, une découverte.

Bien souvent, les responsables du monde du travail (directions générales, mais aussi fonctions sécurité, fonctions RH) découvraient par la crise la problématique des risques psychosociaux, en même temps que les médias, l'opinion et les politiques. Comme souvent, l'importance et l'acuité des conséquences obéraient l'appréciation large des causes et des politiques nécessaires, ceux-là même qui déniaient l'existence du phénomène pouvant passer parfois à une fuite en avant de dénonciation.

Le tout dans un échiquier politique alors largement déséquilibré, déserté ou non-occupé depuis des lustres par le monde patronal, et où les experts des institutions demeuraient majoritairement concentrés sur des problématiques techniques.

Une sidération quasi généralisée, avec un emballement consécutif médiatique, politique, et aussi prestataire et commercial sur le sujet, parfois plus riche d'incantations que de solutions. L'urgence et peut-être surtout l'urgence à réagir médiatiquement pour masquer un certain sentiment d'impuissance ont entraîné un foisonnement d'affichages, les observatoires, enquêtes, trophées et kits de bien-être n'arrivant pas à endiguer ni à masquer les drames des

... Anne-Marie de Vaivre,

suicides et le risque de divorce qui s'instaure entre les travailleurs de tous statuts et le monde du travail. Un « protocole compassionnel » par enquêtes et kit, dont on peut penser qu'il ne calmera que la 1^{ère} vague de l'expression des risques.

Qualitique

Les cinq âges de la prise en compte des dimensions psychosociales...

Anne-Marie de Vaivre

A début 2011, où en est-on de la prise en compte des RPS ? Difficile de tracer un portrait précis. Inégalité de diagnostic, inégalité de traitement, inégalité de maturité, inégalité d'implication selon les secteurs, les entreprises, les structures...

Les « mille plus », entreprises et établissements de plus de mille salariés, - entraînés dans le « plan d'urgence stress Darcos » ont répondu à environ 15 % par des accords de méthodes négociés et signés entre directions et IRP. A peu près la même proportion a proposé des plans d'action concertés (mais non négociés). Et l'on sait que les « mille plus » représentent à peine un quart de l'emploi privé en France.

Qu'en est-il des autres secteurs employeurs ? PME/TPE pour le reste de l'emploi privé ? Les trois fonctions publiques (nationales, territoriales, hospitalières) ? Et quid des indépendants (pas loin de 5 millions de travailleurs en France, population qui s'accroît avec la naissance des auto-entrepreneurs ...), pour qui la notion de « risques professionnels » est si difficile à appliquer.

La photographie est brouillée, et sans doute peut-on dire que selon les secteurs, les tailles d'entreprises, les profils de dirigeants ... les « cinq âges » de la prise en compte des RPS coexistent plus ou moins.

Très schématiquement, on peut dire que sans doute presque tous acteurs et secteurs ont passé le « **premier âge** », celui du déni, âge pour lequel le psychosocial n'existait pas, faux problème, non problème ; du seul ressort, en traitement comme en causalité, de la sphère privée. Degré Zéro de la problématique, par refus.

A noter : cette posture première a duré en France plus qu'ailleurs en Europe, et il semble que tel le nuage de Tchernobyl, les risques psychosociaux se sont arrêtés un certain temps aux frontières, les indicateurs de RPS croissant partout en Europe, sauf en France, nos voisins ayant déjà depuis quelques années pris la mesure de l'impact psychosocial des situations de travail modernes.

2^{ème} âge : celui de la responsabilisation, pour ne pas dire de la culpabilisation individuelle, et du traitement individuel, en « renforcement ». Époque des stages de maîtrise du stress proposés aux individus, opérateurs et managers (les plus vulnérables), sous le signe « sois fort » « soigne toi ! », sur la base de conseils psychologisant.

3^{ème} âge : celui des observatoires et des enquêtes. Sentant que le phénomène s'amplifie et touche désormais non seulement des individus fragiles, mais de plus vastes segments des populations au travail, les structures employeuses commencent à mettre en place des observatoires et enquêtes de stress qui viennent ou non compléter ou remplacer les plus classiques enquêtes de climat social. Sur le mode épidémiologique, des enquêtes nationales tendent à mesurer également les états de stress des populations au travail. Un mouvement louable, qui contribue à faire mûrir les esprits, mais pas nécessairement à construire les solutions, et qui trace parfois des portraits dont on peut s'interroger sur la pertinence (justesse et représentativité des échantillons ? Qualité et organisation des questionnements ? Incidence de l'observateur sur l'observé ? Mais sans doute faut-il passer sur ces péchés de jeunesse et de méthodes au mérite de l'acquisition de la conscience, si au final pour ces observations, ce qui compte, c'est la quête, et non pas l'acquêt, comme l'aurait dit Montaigne, ...)

4^{ème} âge : Kits et Compliance. Le passage au 4^{ème} âge est dû à l'arrivée en « esprit réglementaire » (à défaut encore de lettre réglementaire) des attentions gouvernementales (accord stress et traduction en 2008 de la directive européenne de 2002 sur le sujet), puis « plan d'urgence stress » du ministre du Travail, en 2009 ; missions et débats parlementaires « souffrance au travail » et « mal être au travail » en 2010. Pour les structures les plus exposées médiatiquement, il était indispensable de réagir pour se « mettre en conformité », et démarrer des plans. Êre « kits et compliance » : engagements dans les prescriptions gouvernementales à négocier, recherche de kits d'étalonnage dans les mesures de stress, recherche de kits bien-être, avec des solutions « repos et massages », « kit de survie stress » de l'entreprise : enquête et formation des cadres à la détection des personnes en situation de stress plus des numéros verts pour répondre aux situations avérées de souffrance, selon les schémas les plus souvent préconisés. La plupart des grandes structures sont entrées dans ce 4^{ème} âge qui leur permet aussi de nourrir le dialogue social, et d'apprendre à chacun à se positionner selon la presque ancienne logique de prévention primaire, secondaire, tertiaire, classiquement utilisée en matière de sécurité et de prévention d'accidents.

5^{ème} âge : le 5^{ème} âge, celui de la maturité face à l'enjeu, devrait être l'âge de l'intégration. Les RPS ne sont plus « un problème (technique) à traiter » (à traiter par des experts) comme on traite un autre problème de ressource. La recherche de l'équilibre psychosocial est intégrée à la conception même du management et de l'organisation, et chacun sait (chacun, c'est-à-dire tous acteurs impliqués, les « experts » RH, santé travail, sécurité, organisation..., et tous les acteurs du quotidien, la direction comme les IRP) que comme pour tout équilibre, par définition instable et toujours en mouvement, ce n'est pas un traitement ponctuel qui assure le remède, mais une vigilance continue et un effort de tous, à commencer par

la direction générale et les directions opérationnelles. Les RPS ne sont pas (seulement) un objet de négociation et de dialogue social. D'ailleurs, dans l'ère du 5^{ème} âge, on ne dit plus « RPS », on cherche et on ajuste en continu l'équilibre psychosocial, on travaille constamment sur la bonne compréhension des rôles et des attentes en rôles, une juste reconnaissance des personnes et de leur contribution, une organisation du travail et des conditions de vie au travail faites pour l'efficacité, mais aussi pour le confort voire pour l'agrément et l'épanouissement des acteurs, dans leur diversité ; avec des modes de pilotage et de reporting ajustés, certes pour permettre et pour accompagner la performance, mais aussi, et à niveau égal, pour préserver la ressource la plus précieuse, et demain la plus rare, qui est celle de la compétence et de l'aptitude, de l'énergie et de la motivation des personnes.

Qualitique

C'est un peu le rêve...

Anne-Marie de Vaivre

Oui, c'est un peu le rêve. On est loin d'en être là. Mais c'est bien la visée, et c'est la condition sine qua non pour continuer de faire fonctionner efficacement nos structures, si l'on veut éviter que ne s'aggrave encore, aux risques de rupture, le divorce entre nos concitoyens et le monde du

travail. Un tout récent rapport (18/01/2011) des sénateurs Joël Bourdin et Patricia Schillinger sur la prospective du pacte social dans l'entreprise, rapport passé inaperçu, et demandé il y a 18 mois par le président du Sénat, trace en 690 pages une photographie plutôt gris sombre de la relation au travail dans notre monde de l'entreprise (on pourrait généraliser au monde du travail, car près de 40 % de nos concitoyens travaillent dans un emploi et un statut autre que celui du salarié du privé). Quand les « Risques psychosociaux » touchent prou ou peu plus de 60 % de la population au travail, il ne s'agit plus de « risques », mais d'un vrai enjeu de société, à traiter et à intégrer comme un fait majeur. Sans minoration, sans déni, et aussi sans dramatisation ni idéologie, sans barrières, et sans fards. C'est bien la relation au travail qui est en cause, et c'est bien elle qu'il faut traiter, au global, dans la relation au travail des salariés, mais aussi dans la relation au travail des employeurs et des institutions.

* 900 000 salariés France, plus du double à l'international...
Avec ASSOCIATION AINF : AIR LIQUIDE, AFIP/UIMM, ASP, AGENCE DE SERVICES ET DE PAIEMENTS, BPCE, BRITANNY FERRIES, BUREAU VERITAS, CDC, CECA CETIM, CGG VERITAS, GDF SUEZ, GEFAC, IBM, LAFARGE, PLASTIC OMNIUM, RENAULT, RMN RÉUNION DES MUSÉES NATIONAUX, RTE, SCHNEIDER ELECTRIC, SPIE BATIGNOLLES, SYNTEC INGÉNIERIE, VEOLIA PROPRETÉ, VEOLIA TRANSPORT... Animation et pilotage TITANE ITCWS.



Retrouvez les anciens numéros et articles
 sur www.qualitique.com