



Bruno Lefebvre
Consultant-IPRP (1) au cabinet Alteralliance,
psychologue clinicien, enseignant

Risques psychosociaux : pour une approche multiniveaux

En France, la question des risques psychosociaux (RPS) [stress, harcèlement, violences] devient de plus en plus importante depuis une dizaine d'années. L'enjeu est avant tout humain : les entreprises ne peuvent plus se permettre de privilégier la recherche d'efficacité au détriment de la santé psychologique des salariés ou des agents. Bien sûr, l'enjeu est également juridique et médiatique. Les risques psychosociaux sont enfin devenus un sujet majeur du dialogue social. Pour y faire face, la prévention peut s'exercer à trois niveaux : la prévention primaire vise à réduire les facteurs de risque ; la prévention secondaire à donner aux individus les moyens de s'adapter à ces facteurs ; enfin, la prévention tertiaire vise à guérir ou à accompagner les individus atteints par ces facteurs, fragilisés ou vulnérables.

Or, à l'heure actuelle, les discours ainsi que les pratiques relèvent, en France, d'idéologies trop souvent antagonistes et parcellaires. D'un côté, les tenants de l'adaptation individuelle privilégient la prévention secondaire : il s'agit d'aider les individus à « s'adapter au changement ». Ce type de point de vue s'avère séduisant pour les dirigeants, puisqu'il a pour objectif de rendre les collaborateurs plus efficaces. Mais il est souvent mal accueilli par les partenaires sociaux qui y voient une manière de ne pas questionner l'organisation de travail.

De l'autre côté, les tenants d'une approche centrée sur l'organisation du travail tiennent, bien souvent, des discours incantatoires sur ce que l'entreprise devrait faire au titre de la prévention primaire.

Condition d'exemplarité. Dans ce contexte, il semble nécessaire de proposer une action reposant sur trois niveaux. En premier lieu, questionner l'organisation de travail. L'approche organisationnelle de la prévention des risques psychosociaux consiste à étudier et à remédier à ce qui peut constituer un facteur de risque. Ainsi, une direction s'impliquant dans ce type de démarche devra s'engager sur des résultats nécessitant une mise en question de l'organisation. C'est à cette condition d'exemplarité qu'elle apparaîtra crédible dans le traitement du sujet. Cette mise en question sera orchestrée par un comité de pilotage « risques psychosociaux », dont la réflexion sera alimentée par des groupes de travail, animés par un tiers extérieur à l'entreprise.

En deuxième lieu, le management. Celui-ci constitue à la fois le premier rempart contre les risques psychosociaux, tout autant que, parfois, la première cible. Les dirigeants sont les premiers managers de l'entreprise. Au titre de l'exemplarité, il est

donc indispensable de mener avec eux une réflexion sur leurs propres attitudes pouvant expliquer, voire engendrer, celles du management intermédiaire. L'acquisition de compétences comportementales est nécessaire. Le manager ne peut pas se contenter d'une compréhension « intellectuelle » des sujets : il doit non seulement acquérir des compétences pour modifier ses comportements managériaux, mais également prendre du recul sur lui-même.

L'appartenance à une « communauté de managers », animée par un tiers et permettant de partager précocement sur les situations de risques psychosociaux afin d'élaborer des solutions avant une cristallisation, semble un enjeu fondamental. C'est de ce travail que pourront être transmises au comité de pilotage les problématiques issues du terrain. Ceci, bien sûr, dans le strict respect d'un climat de confidentialité et d'anonymat.

En troisième lieu, les approches individuelles. Sur le modèle des communautés de managers, il est nécessaire de mettre en place

« A l'heure actuelle, les discours ainsi que les pratiques relèvent, en France, d'idéologies trop souvent antagonistes et parcellaires. »

des « communautés de salariés » pour élaborer avec l'aide d'un tiers une réflexion sur les ressources individuelles et collectives face aux RPS.

Ceci après un temps de formation sur les marges de manœuvre de l'individu et des collectifs confrontés au stress.

L'accompagnement psychologique des salariés en difficulté par un psychologue clinicien peut apparaître comme une solution intéressante, mais uniquement s'il donne lieu également à une réflexion sur le management et l'organisation du travail.

En conclusion, le « bien-être » est rarement dissociable du « bien faire » (2). Cette approche à trois niveaux permettra de rétablir sur cette base commune le dialogue entre la direction, les institutions représentatives du personnel, le management intermédiaire et les salariés.

(1) Intervenant en prévention des risques professionnels.

(2) *Le Travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux*, Yves Clot, La Découverte 2010.

Pour contribuer à la page « Tribune », envoyez vos propositions de textes (4 400 signes espaces comprises) à l'adresse suivante :

redac-g2s@lagazette-sante-social.com

La rédaction se réserve le droit de ne pas publier les textes reçus.