

## Rapport d'étude

# Etude sur les freins à la mobilisation des entreprises pour la prévention des risques psycho-sociaux



Rhône-Alpes

Septembre 2009

## INTRODUCTION

Le Centre des Jeunes Dirigeants s'attache à mettre l'économie au service de l'homme depuis 1938.

Nous pensons donc qu'il est nécessaire d'assurer le bien-être tant physique que psychologique de nos collaborateurs dans leur travail.

Nous souhaitons nous attaquer à un mal de plus en plus présent dans les entreprises : le stress, et de manière plus générale, l'ensemble des risques psycho-sociaux.

Mais, bien que de plus en plus de dirigeants (en particulier au CJD) soient conscients de la nécessité de prendre en compte et de réduire ces sources de souffrance des salariés et de contre-performance, et que par ailleurs, le Code du Travail fasse obligation aux employeurs de préserver la santé mentale de leurs salariés, les risques psycho-sociaux sont encore rarement pris en compte dans l'évaluation des risques et, dans les cas où ils sont identifiés, peu d'actions sont prises pour les traiter.

Nous pensons qu'il serait illusoire de vouloir emmener les entreprises sur le chemin de la prévention des risques psycho-sociaux sans auparavant identifier leurs "résistances" afin de les aider à les dépasser et s'engager dans l'action. En identifiant les freins à la mise en oeuvre de projets de prévention, nous serons en mesure de proposer des actions pour accompagner les entreprises et les aider à s'engager dans l'action.

Le CJD Rhône Alpes a donc mené, avec l'aide d'une psychologue du travail, une étude significative auprès d'une partie de nos adhérents dirigeants et des représentants des salariés de leur entreprise, en vue d'identifier les résistances en présence et proposer des pistes de solutions pour les lever.

## Qui sommes nous ?

Le CJD est un mouvement de jeunes dirigeants, représentatifs du tissu économique et qui défendent l'idée d'un libéralisme responsable.

Ce mouvement patronal, né en 1938, rassemble 3300 chefs d'entreprise et cadres dirigeants. L'ambition du CJD est de promouvoir des idées nouvelles pour rendre l'entreprise à la fois plus compétitive et plus humaine, et accompagner dans sa mission tout jeune dirigeant soucieux d'améliorer sa performance et celle de son entreprise.

Présent sur tout le territoire à travers 100 implantations, le CJD est représentatif des entreprises françaises, en termes de secteurs d'activité et de taille.

Le CJD Rhône-Alpes, association, regroupe les 9 sections locales de la région, et représente environ 320 adhérents.

## REMERCIEMENTS

Nous remercions tout particulièrement la **Direction Régionale du Travail et de la Formation Professionnelle Rhône-Alpes**, représentée par **M. Bernard Stadler**, co-financier de cette étude, et sans qui elle n'aurait pu être réalisée.

Nous remercions également **Mlle Lucile C. Blin**, Ergonome et psychologue du travail (DESS Paris 8), titulaire d'une maîtrise en psychologie clinique (Lyon 2), chargée de mission en ARACT Picardie (Amiens) pendant 5 ans. Elle est spécialisée dans l'approche globale des RPS. Lucile C. Blin a réalisé cette étude avec le CJD, de l'élaboration des entretiens à la rédaction de l'étude.

Nous remercions également l'ensemble des entreprises qui ont accepté de participer à l'étude, leurs dirigeants, et les représentants du personnel que nous avons rencontrés.

# Compte-rendu de l'étude

par Lucile BLIN

## Introduction

Les plaintes des salariés concernant un vécu de mal-être au travail sont de plus en plus nombreuses au point que ce sujet occupe une place prioritaire dans les préoccupations des préventeurs institutionnels (CRAM, DRTEFP, ARACT...)

Bien qu'obligation soit faite aux employeurs de préserver la santé mentale de leurs salariés, les risques psycho-sociaux sont encore rarement pris en compte dans l'évaluation des risques et, dans les cas où ils sont identifiés, peu d'actions sont mises en oeuvre pour les traiter.

L'entreprise manifeste encore souvent une réticence à reconnaître les difficultés que rencontrent les salariés dans l'exercice de leur travail et la souffrance qui en résulte et, de fait, sont peu enclines à mener des actions visant à les réduire.

### ***En résumé :***

*Les préventeurs et les entreprises ne parlent pas de la même chose quand ils parlent de risque psycho-social (R.P.S) : les premiers pensent aux difficultés occasionnées chez les salariés par le travail et son environnement alors que les autres pensent au phénomène comme essentiellement extérieur à l'entreprise. Pas simple ...*

*Cette étude identifie 11 freins à la mise en œuvre — consciente — par les entreprises d'actions de prévention des risques psycho-sociaux (RPS), qui découlent pour l'essentiel de cette représentation initiale.*

*Pourquoi "conscientes" !? Parce qu'il apparaît néanmoins que nombre d'actions sont déjà menées dans les entreprises participantes, à d'autres titres, qui visent grandement à prévenir et exercer une vigilance vis-à-vis de ces risques. Le dialogue social y joue un rôle important ainsi que tout travail collectif sur l'organisation du travail et son environnement.*

*Les recommandations pour promouvoir la prévention des RPS vont dans le sens d'une meilleure information des salariés et des directions, d'une formation systématisée des instances représentatives du personnel (IRP) et d'un rapprochement entre préventeurs publics et entreprises.*

## Présentation générale de l'étude

Qu'est-ce qui freine les entreprises dans la mise en œuvre de projets de gestion et prévention des risques psycho-sociaux ?

Pour répondre à cette question nous avons interrogé des dirigeants d'une vingtaine d'entreprises et les représentants des salariés.

Nous avons exploré trois grands axes :

- le niveau d'**information** et de compréhension de nos interlocuteurs sur le sujet,
- la nature de leurs **représentations** de cette question, et le sentiment qu'ils ont d'être concernés ou pas par cette question,
- l'analyse qu'ils font des **ressources et des obstacles** internes et externes à la conduite d'une action de prévention.

Pour chacun de ces axes, une série de questions correspondant aux hypothèses que nous souhaitons tester. Les questions ont été adressées de manière identique aux dirigeants et aux représentants des salariés, au cours d'entretiens séparés. La grille d'entretien a été préalablement testée auprès de 3 entreprises.

**L'objectif** de cette étude est de proposer aux pouvoirs publics et aux entreprises des pistes d'actions afin de favoriser une mobilisation générale pour la prévention des RPS.

**L'échantillon** est constitué de 18 entreprises, de divers secteurs d'activité, réparties en 3 groupes selon la nature des instances représentatives du personnel (IRP<sup>1</sup>) en présence :

- 6 entreprises de moins de 11 salariés (groupe 1)
- 6 entreprises entre 11 et 49 salariés : présence de D.P. (groupe 2)
- 6 entreprises de plus de 50 salariés : présence du CHS-CT (groupe 3)

### Restitution :

Il est prévu que ce rapport soit restitué aux entreprises participantes, en plénière, enrichi de nos échanges, puis remis aux participants. Une restitution à part aura lieu auprès de la DRTEFP.

---

<sup>1</sup> I.R.P. : Instances Représentatives du Personnel soit dans ce rapport les Délégués du Personnel (D.P.) et membres du CHS-CT (Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail)

# A – CONSTATS

---

## I - ONZE FREINS IDENTIFIES

### 1 – Un terme inconnu ... mais qui fait peur

Une très large majorité des personnes interrogées (dirigeants et représentants du personnel) dit ne pas connaître l'expression "risques psycho-sociaux". Invités à associer sur ce terme, ils le situent massivement du côté des troubles psychologiques individuels du fait de l'abréviation "psycho" qui les oriente vers "psychologique". A l'évidence, le sujet leur semble lointain, difficilement accessible, parfois indésirable voire tout à fait effrayant :

*Risques psycho-sociaux ? Ben... "Psycho" c'est psychologie, alors déjà y a un aspect psychologique, donc être malheureux au travail, (...) et "sociaux", c'est les risques au sein d'une équipe, d'un groupe. [Vous avez une idée concrète ?] Une idée concrète ? Ben non, sauf peut-être ... harcèlement ? Ne pas être au travail, ne pas être motivé."*<sup>2</sup>

*"Psycho : c'est l'individu ... Social : c'est les relations aux autres "...*

*"Non. Ce terme ne m'évoque rien. Ca me fait peur. [Pourquoi ?] Parce que psycho-sociaux ça inspire pas confiance. S'il devait y en avoir (dans mon entreprise), je les vois comme des risques que je ne pourrais pas maîtriser, pour lesquels je n'aurais pas les compétences. Donc je devrais soit subir soit me faire aider".*

*"C'est la première fois que j'entends ce terme. [Vous l'associez à quoi ?] Franchement ... !! Psycho-sociaux ... Ce qui est assez proche ce serait ... le stress au travail ... ou alors ... les grèves ... Et puis, le mot psy ... c'est très mal vu dans les entreprises. Pour moi c'est très négatif".*

*"Je ne sais pas ce que c'est mais je sais déjà que je n'en veux pas chez moi"*

Le terme équivalent le plus souvent proposé est celui de "stress" pour les dirigeants et "stress" et "mal-être" pour les représentants du personnel (RP).

---

<sup>2</sup> Les verbatim sont reconstitués à partir des notes prises au cours des entretiens.

## 2 – Des représentations des R.P.S. qui n'aident pas l'action

Les représentations des personnes interrogées (dirigeants et IRP) ont des risques psycho-sociaux accordent une large part à la dimension psychologique et individuelle du phénomène. La personnalité du salarié ou sa situation personnelle sont mises en avant pour expliquer l'origine des RPS. Le salarié est alors vu comme doté d'une nature particulièrement sensible ou estimé fragilisé par sa vie privée.

*Dirigeant : "Alors là, j'ai un cas très concret qui me vient à l'esprit : un mec qu'a pété les plombs. On sait qu'il était fragile mais là il a pété les plombs parce qu'on ne l'a pas du tout écouté : il m'a pleuré dans les bras et m'a dit "merci de m'avoir écouté, ça fait des mois que j'essaie d'en parler". Il n'avait que des choses à dire sur son poste de travail, rien de personnel même si on sait qu'il n'a pas une vie facile.*

*CHS-CT : "C'est plutôt le ressenti de chaque personne, donc si on arrive à gérer la pression et le stress, ça va...*

Ainsi les exemples qui étaient cités, pour une grande part, faisaient état de salariés en difficultés personnelles — divorce, problème de santé d'un membre de la famille, difficultés de gestion du temps vie privée/vie professionnelle (crèche, problème de voiture), financières.

Les exemples faisant un lien explicite entre une situation de travail et un symptôme étaient plus rares et dans ce cas souvent accompagnés d'un commentaire :

*"Ce salarié se met facilement sous stress".*

Ceci peut être une façon de déplacer l'origine du stress du côté de l'individu.

*En psychologie des groupes, on considère qu'un acte, un symptôme, exprimé par le membre d'un groupe, est l'expression de la pensée consciente ou inconsciente de plusieurs de ces membres. Appliquée à notre propos, cela revient à considérer le **salarié en souffrance** non plus sous le seul angle de sa "fragilité" mais comme le **porte-parole du groupe** et le signal qui informe que le groupe plus large des salariés est en difficulté.*

Idem lorsque c'est le contexte sociétal (crise économique, chômage) qui est mis en avant (c'est la deuxième cause la plus citée des RPS).

*"Souvent c'est la société civile qui est responsable des maux que l'on trouve dans l'entreprise. Ex. lorsque le pouvoir d'achat baisse, lorsque l'on n'est pas sûr de son travail, quand la société civile n'assure plus les besoins des personnes, les gens stressent plus et sont mal dans leur travail"*

*"On est à l'orée de la crise sociale —famille à la rue, incapacité de payer ses loyers, de rembourser sa voiture etc. ...—. Ce n'est pas l'entreprise qui est responsable, c'est la société civile. L'entreprise est le lieu de cristallisation".*

**Avec ce type de représentations, la nécessité de modifier les conditions d'émergence du stress à l'intérieur de l'entreprise apparaît moins prégnante.**

### 3 - Un lien avec les situations de travail encore fragile

Corrélativement, le lien entre les situations de travail et ces risques, bien qu'il existe, est encore ténu et surtout instable. Un exemple pour illustrer :

Ce dirigeant est très concerné par la question des risques psycho-sociaux. Il est familier de la problématique car il reçoit régulièrement des témoignages de proches confrontés à un nombre de plus en plus important de personnes en souffrance du fait du travail.

Quand je lui demande de dire ce que lui évoque les RPS, il parle de *"harcèlement", du "chef qui donne du travail sans saisir la difficulté qu'il représente pour le salarié qui devra l'exécuter, de "supérieurs qui s'adressent de façon brutale aux salariés" ou encore des "conflits entre personnes"*.

Le lien entre souffrance des personnes et situations de travail semble donc bien établi. Pourtant quand je demande :

**"Avez-vous une idée des situations pouvant favoriser l'émergence de risques psycho-sociaux ?"** il répond spontanément :

*"Déjà, le cadre familial, avant d'arriver dans l'entreprise"*.

Puis quand j'interroge : **"Pensez-vous que votre entreprise soit concernée par ces risques ?"** il répond *"Bien sûr, bien sûr qu'elle est concernée. Car on est dans une entreprise où il y a de la différence, de la diversité culturelle, des différences d'âge"* .

Entre temps les conditions de travail ont disparu.

Certes il est possible que cette entreprise bénéficie de conditions de travail et d'une qualité de dialogue faisant que les RPS ne s'expriment qu'à bas bruit ou pas du tout. Il est également vrai qu'un certain nombre de salariés arrivent effectivement au travail déjà malmenés par leur vie personnelle. La difficulté qui se pose ici en termes de prévention, c'est que **penser les choses ainsi**, en se focalisant sur la vulnérabilité de certains salariés, **entrave** de fait, **la réflexion sur ce qui dans l'entreprise est susceptible de générer un mal-être**.

***Qu'est-ce qui fait que vous ne vous êtes pas (encore) préoccupé de ces questions ?***

*On n'en avait pas conscience. Il nous manque aussi peut-être un événement.  
On ne fait pas la relation avec le travail.*

D'autres exemples montrent que nos interlocuteurs ne font pas le lien entre travail et RPS :

*"Oui mais ça c'est pas pareil, ça c'est un problème d'organisation"*

***Pensez-vous qu'une action de prévention serait opportune dans votre entreprise ?***

*"C'est très difficile de répondre si je n'ai pas une vision précise de la définition des RPS. Pour nous, non, pas nécessairement, car je dispose de réponses via le questionnaire (l'entreprise avait réalisé une enquête de satisfaction). "Il me donne les pistes de travail pour que les gens se sentent mieux pour travailler et*

*je ne crois pas que cela ait avoir avec les RPS : on y parle d'organisation interne, de communication interne, de matériel etc.*

Plus loin, il cite un des items du questionnaire :

*"Mon poste et mes responsabilités sont clairement définis".*

Pourtant il faut savoir que dans les enquêtes visant à évaluer le niveau de risque psycho-social, ce type de question figure ...

**"Pensez-vous qu'une action d'information serait opportune dans votre entreprise ?"**

*"Je ne pense pas tant que je n'ai pas travaillé plus sereinement en amont avec les DP. Il faut qu'on analyse et qu'on réfléchisse sur notre métier, qu'on améliore les conditions de travail ... donc, non, pas maintenant. (...) Et puis, je voudrais former tous mes ETAM<sup>3</sup> au management".*

Ce sont des sujets – **métiers, conditions de travail, management** - qui ont **pleinement à voir avec les RPS**.

#### 4 – L'impact des R.P.S. sur la production semble peu appréhendé

Par "impact sur la production" nous entendons impact sur la qualité et la quantité des biens et services produits.

Interrogés sur la façon dont se manifestent les RPS, nos interlocuteurs citent, massivement et en premier plan, des répercussions sur les ressentis individuels et leurs conséquences relationnelles. On trouve parmi les 3 premières réponses données à cette question :

| Effets des RPS  | JD (%) |          | IRP (%) |           |
|---|--------|----------|---------|-----------|
| <b>Vécu</b> (stress, mal-être, démotivation, nervosité)<br><b>Impact relationnel</b> (repli sur soi, agressivité, dégradations relations, "pétage" de plombs ...) | 44     | ↻ ÷ 2,44 | 64      | ↻ ÷ 10,66 |
| <b>Retards, absences, arrêts</b><br><b>Impacts performance</b> (augmentation du taux de rejets, erreurs, baisse rendement...)                                     | 18     |          | 6       |           |

Ici, il est intéressant de noter que le nombre de réponses relatives à un état émotionnel ou à l'aspect relationnel (c'est-à-dire le volet psycho-social) est nettement supérieur au nombre de réponses mentionnant l'impact sur la performance ou les coûts en entreprise — ceci autant chez les jeunes dirigeants que les représentants des personnels. Il est très possible que **cela occulte les conséquences financières liées à la dégradation des résultats - et à l'absentéisme**.

<sup>3</sup> ETAM : catégorie professionnelle regroupant les Employés Techniciens et Agent de Maîtrise ; statut intermédiaire entre ouvrier et cadre.

## 5 – L'impact des RPS sur la santé des personnes paraît sous-évalué

De même, l'impact des RPS sur la santé des personnes semble lointain dans les représentations des personnes interrogées :

**"Croyez-vous qu'une action d'évaluation/prévention des RPS pourrait être opportune dans votre entreprise ?**

*D.P. : (Pousse à un soupir) ... Difficile de répondre. Je suis pas la seule à être angoissée, il y en a d'autres qui paniquent quand on change quelque chose ... Ouais, pourquoi pas ... Ca permettrait peut-être de découvrir qu'il y a du stress ... mais si c'est pour 2 ou 3 personnes ça ne vaut peut-être pas le coup".*

| Effet des RPS   | JD (%) | IRP (%) |
|---|--------|---------|
| Santé (insomnie, dépression, pb psychologiques, et physiologiques, perte d'appétit) | 7      | 8       |

Pourtant le stress chronique est à l'origine de nombreux maux allant de la perte du sommeil, d'appétit, des troubles cognitifs (ex. pertes de mémoire), maux de dos, céphalées, ... à la l'hypertension, les troubles musculo-squelettiques (TMS<sup>4</sup>), le diabète, les maladies cardiovasculaires, la dépression ... On voit qu'on est loin des seules conséquences psychologiques et l'on peut imaginer **le coût** que cela représente **pour l'entreprise (et pour la société civile)**<sup>5</sup>.

Peut-être est-ce parce qu'ils envisagent les RPS sous un angle essentiellement affectif que nos interlocuteurs ont parfois exprimé la crainte que parler des RPS ne revienne à faire de l'entreprise un lieu de "déballage" des émotions.

C'est une appréhension légitime. De même, avec cette vision des choses, il est compréhensible qu'un certain nombre craigne que parler des RPS ne s'apparente à une immixtion dans vie privée des salariés.

## 6 – Très peu d'indicateurs chiffrés envisagés pour appréhender ce risque

« Avez-vous une idée d'indicateurs qui vous aideraient à repérer la présence de RPS dans votre entreprise ? »

Trois éléments reviennent régulièrement : les retards, les absences, les arrêts maladie. Les accidents du travail sont également cités avec néanmoins un bémol exprimé quant à la validité statistique de telles données dans une entreprise de petite taille.

<sup>4</sup> Troubles musculo-squelettiques : affections péri-articulaires souvent observées chez les personnes exécutant des travaux répétitifs, en force, dans des angles articulaires non physiologiques. La science a maintenant établi avec certitude qu'un environnement stressant était un facteur aggravant (voire causal).

<sup>5</sup> Pour références et détails, consulter « *Les conséquences économiques du stress : les enjeux pour l'entreprise* » by Christian Trontin, INRS (sur moteur de recherche internet)

**En l'absence d'indicateurs "objectifs" les dirigeants ont mis en place d'autres stratégies : celle de la présence et du dialogue.**

Ils sont nombreux à déclarer *"descendre dans les ateliers tous les jours"* ou *"retrouver les gars le matin avant leur départ sur le chantier"* ou encore prêter attention au *"sourire le matin"* ou à la *"façon de serrer la main"*. Néanmoins, ils disent se sentir démunis pour savoir si leurs collaborateurs vont effectivement bien.

L'un d'eux me rapporte l'exemple du médecin du travail qui trouvait les salariés de plus en plus stressés alors que les DP (délégués du personnel) disaient qu'ils ne le voyaient pas.

*"Ils le sont peut-être mais on ne voit pas les signes"*

*"C'est culturel les gens ne disent pas ce qu'ils ressentent".*

*"J'aimerais savoir si je suis concerné ou pas par les RPS".*

*"Certes on connaît tout le monde mais on ne travaille pas avec eux ..."*

**"D'après vous comment se manifestent ces risques ?" :**

*"C'est difficile aussi de percevoir certains mal-être. C'est à posteriori que l'on peut comprendre les choses".*

La question se pose avec plus d'acuité encore pour les salariés isolés, sur des chantiers ou en déplacements fréquents.

En l'absence d'indicateurs chiffrés, il est difficile d'évaluer si la question des R.P.S. se pose ou non dans l'entreprise. Par ailleurs, les indicateurs favorisent une approche collective de la question.

## **7 – Des représentants du personnel ne semblant pas en mesure de relayer cette problématique**

Les représentants du personnel rencontrés avaient très souvent peu d'ancienneté dans leur fonction (de un à deux ans dans la très grande majorité des cas), et n'avaient pas été formés à leur mission (1 cas faisait exception).

***"Avez-vous suivi une formation, reçu le soutien d'un syndicat ou autre, pour exercer vos fonctions ?"*** *"Aucune. On est en train d'apprendre le métier. Au contact des anciens DP, de la Direction".*

*"Non. Je ne l'ai pas encore demandée. Pour l'instant je découvre petit à petit ; c'est un autre monde auquel je dois m'adapter [?] Il faut entrer dans l'univers du CHS-CT ... Et puis apprendre à faire la part des choses entre D.P. et CHS-CT .... et aussi conserver une certaine distance".*

Les D.P. rencontrés parvenaient-ils toujours à trouver leur place de représentants du personnel auprès des salariés et de la direction ? Très souvent en effet, le dialogue se faisait directement entre le salarié et le dirigeant, semblant rendre leur présence "superflue".

Une forme de retrait dans le discours, de minoration de son rôle par le représentant lui-même pouvait parfois être également observée.

*Une personne répétait que sa fonction n'avait "rien d'officiel", qu'elle n'était là que "pour remonter les demandes d'en-bas". A la question : "Mais ... Vous avez bien été élue, n'est-ce pas ?!", elle répond qu'elle avait obtenu un nombre de voix très faible, il y avait eu "une forte abstention", et "les salariés n'étaient soi-disant pas au courant".*

Cet exemple est un peu extrême mais il est cité car il reflète bien le sentiment décrit d'une forme de "minoration" de leur rôle par certains représentants du personnel.

Une centration des représentants du personnel sur leur propre vécu de salariés et sur les salariés issus de leur catégorie professionnelle d'appartenance était fréquente. Ils l'admettaient eux-mêmes:

**"Avez-vous le sentiment de porter les préoccupations de l'ensemble des salariés de l'entreprise ?"**

*"On n'est pas sûrs. Déjà les cadres, c'est pas sûr. Il faut laisser de côté son poste, son ressenti pour être neutre et impartial, c'est pour cela qu'il faut que le poste (de D.P.) tourne".*

*"On est 7 programmeurs (30% des effectifs). J'ai plus tendance à porter les préoccupations de mon métier (ce D.P. est programmeur). Les game designers<sup>6</sup> ne sont pas représentés".*

*"On est fondamentalement individualistes. Concernant ce site, c'est plus la direction qui est motrice. Le rôle comme DP est super limité ; les gens s'adressent à leur chef d'équipe<sup>5</sup>. Il n'y a pas de demande collective".*

*"On est individualiste mais pour qu'on progresse il faut qu'on ait une dimension plus collective, une vision groupe. Il faut qu'on se remette en cause. On ne va pas chercher les infos suffisamment loin. Les jeunes qui arrivent sont laissés à eux-mêmes".*

Certains se demandaient même si les salariés avaient connaissance de leur existence :

*"Je ne sais pas ... Je ne suis pas sûr que tout le monde sache que je suis CHS-CT"*

Les salariés qui n'exercent pas le "cœur de métier" de l'entreprise semblent très souvent "oubliés" des représentants (ex. : administratifs) ainsi que ceux qui sont peu présents sur le site (ex : commerciaux).

Derrière ces constats, nous nous interrogeons sur la **possibilité de faire émerger et porter une parole collective** sur les RPS au sein de l'entreprise.

---

<sup>6</sup> Les noms de métiers ont été changés afin d'éviter une identification de l'entreprise

## 8 – Une tendance à banaliser le phénomène

Un frein semble important et délicat : la tendance à la **banalisation** du phénomène par les salariés eux-mêmes (exprimés par les IRP).

**Lutter contre un risque demande d'en avoir conscience et de le reconnaître.**

*"Oui, mais ça fait partie du métier" ; "Oui, on a tous travaillé dans l'urgence".*

*"Ils le savaient quand ils ont choisi ce métier ; tout le monde est soumis aux mêmes conditions".*

On trouve aussi des phénomènes du registre de la "**culpabilisation**" où c'est le salarié qui se remet en cause dans sa capacité à faire face au stress ressenti : tout se passe comme s'il **ne se pensait pas légitime à éprouver** ce qu'il éprouve.

*"C'est moi qui me stresse pour un oui ou pour un non"*

**"Avez-vous une idée des situations pouvant favoriser leur émergence ?"**

*"Y en a plein, ... Les cadences, faut toujours aller plus vite, faire toujours mieux ... Les changements de poste aussi, on a la peur de ne pas faire comme il faut, de ne pas y arriver, de ne pas être à la hauteur. Je me dis : "Que vont-ils penser de moi ? Ils vont penser que je suis stupide". Je paniquais sur chaque nouveau poste. Mais on me dit que je suis très sensible alors ... il y a des gens qui y sont peut-être moins sensibles ?"*

**"Pensez-vous que votre entreprise soit concernée par ces risques ?"** *"Je ne pense pas ... peut-être ... Pour certains il en faut beaucoup, ça leur passe au-dessus de la tête et d'autres se stressent plus facilement".*

Les personnes elles-mêmes semblent avoir du mal à énoncer que des situations de travail peuvent en soi, être génératrices de mal-être.

Voici un entretien très instructif sur ce point, avec un membre du CHS-CT et un D.P. La personne du CHS-CT avait participé à l'analyse des conditions de travail de certains salariés du service où travaillait le D.P. En début d'entretien, le D.P. était très dubitatif sur l'existence de stress dans l'entreprise et dans son propre service. La personne du CHS-CT, elle, alignait argument factuel sur argument factuel, montrant le type de tensions vécues par les salariés — cadence, contrôle, responsabilité, manque d'autonomie etc. — et de conclure :

*" C'est en abordant le sujet qu'on s'en rend compte sinon, on dirait qu'on n'est pas stressé chez nous (...) Comment dire sur un poste de travail qu'une personne est stressée ou pas ? Moi-même il y a un an, on m'aurait dit "il y a du stress à la couture" j'aurais dit : "Vous voulez rire !! ?? Elles sont assises toute la journée et font du point de croix ...!!"*

D'autres fois, il apparaît que le sujet est tout à fait **tabou**.

Un directeur qui semblait très concerné par le sujet disait ne pas oser/ ne pas pouvoir en parler avec ses autres directeurs d'agence :

*"Non, on n'en parle pas, c'est encore tabou".*

Un autre :

*"Nous avons des organisations légères, peu structurées, un degré d'exigence technique extrêmement fort, une réglementation qui change tout le temps ... donc il faut à chaque fois se remettre en cause. Après c'est selon les populations : les conseillers<sup>7</sup> par exemple, sont tiraillés en permanence entre les clients, les exigences internes, les contentieux, ... En termes d'agenda : on les maîtrise très peu. Quant aux exigences économiques : il faut faire du chiffre. Oui, par essence on est sur des métiers stressants" ....*

Et plus loin :

*"Mais on est encore sur un sujet tabou dans nos types de structures. Nous sommes très techniciens dans notre fonctionnement c'est-à-dire que l'on va avoir une vision très froide des choses ; on est très tournés vers la clientèle mais pas sur les relations internes".*

**"Pensez-vous qu'une action d'information serait opportune dans votre entreprise ?" :**

*D.P.: (Silence. Réfléchissent) "... Ouais ... Ça pourrait être une ouverture au dialogue ... C'est un sujet plutôt tabou, les gens n'en parlent pas. C'est plutôt quelque chose qu'on cache. [?] Par peur d'être jugés : on est une société jeune et il faut que ça marche. On veut essayer de ne pas décevoir. Et puis, il faut paraître fort. (...). On est dans l'esprit start-up".*

*[C'est une banalisation ... ] : "Ah oui complètement !! ... Quand la personne se croit une personne "naturellement stressée", elle n'ose pas en parler"*

*"Le sujet est tabou chez de très nombreux salariés. [Pourquoi ? ] Par peur d'être jugé comme fragile, inadéquat à la tâche, de voir son évolution dans l'entreprise freinée ... peut-être même licencié ? ... On peut encore échanger un peu entre pairs — cela dépend du degré de confiance, de connivence — mais pas avec son supérieur hiérarchique".*

D'où deux questions : comment faire de la prévention quand les personnes directement concernées n'identifient les risques auxquels elles sont soumises ?

Quid du risque d'exclusion du salarié qui refuserait de se conformer au pacte général tacite qui consiste à ne pas parler du stress et faire "comme si"<sup>8</sup> ?

---

<sup>7</sup> Le nom du métier a été modifié afin de ne pas permettre une identification de la société.

<sup>8</sup> Pour des exemples très parlants contés sur un mode humoristique lire : *L'open space m'a tué (sic)* de Alexandre des Isnards - Thomas Zuber, , Hachettes éditions, Essais, septembre 2008

## 9 – L'intérêt et l'adhésion des salariés pour cette question sont parfois mis en doute

*IRP : "Il faudrait faire un gros travail de conviction. Car reconnaître que les RPS les concernent ce serait faire aveu de faiblesse. C'est difficilement accepté culturellement".*

*"C'est un peu difficile de leur (encadrants et salariés) faire appréhender ce qui n'est pas le cœur de métier"*

*Dirigeant : "Les encadrants intermédiaires ? Forcément un obstacle ! Ils n'ont pas bénéficié du même niveau de formation en management (que les cadres supérieurs). Cela demanderait qu'ils prennent conscience de cette dimension du management. Vous savez ce sont souvent d'anciens techniciens, au profil plutôt bourru".*

*"Les salariés ? Ce sont pas forcément des parties prenantes (...). C'est une question de culture aussi ; dans le BTP on n'est pas des mauviettes".*

Un autre souci rencontré en matière de prévention, tient dans le déficit d'expression des salariés sur ce thème :

*CHSCT : "Les gens n'ont pas forcément envie de parler de leur état de stress. Ils ne s'adressent pas non plus à nous dans ce sens. Je pense que les gens ont des difficultés à parler de cela car ils craignent que ce soit pris comme une faiblesse de leur part et que cela freine leur évolution dans l'entreprise ... Et je pense que plus le niveau hiérarchique est élevé plus cela devient difficile d'en parler".*

D'un autre côté, le stress peut aussi être source de valorisation ou de plaisir ce qui n'en facilite pas la prévention :

*CHS-CT : "A force de travailler sous pression, ça devient une drogue. Je me fais des challenges tout seul. J'éprouve une jouissance liée à la nécessité de travailler à fond. Si je fais les choses tranquillement, c'est chiant"*

Par ailleurs, l'attention que les individus portent à leur santé dans notre société est très variable. Ainsi ce témoignage d'un salarié :

**"Avez-vous une idée des situations pouvant favoriser émergence des RPS ?"**

*"Ben justement hier je consultais un spécialiste : il m'a découvert deux ulcères à l'estomac ! ... Pourtant, je ne me sens pas particulièrement stressé ... C'est vrai qu'il y a des moments où y a plein de problèmes (dans son travail), mais j'ai l'impression de gérer cela ... Mais bon ..."*

Ceci pour dire que, se fier aux seules remontées spontanées de la part des salariés serait insuffisant : il faut pouvoir **disposer d'indicateurs objectifs**.

## **10 – Les entreprises croient qu'il ne s'agit pas d'une priorité et imaginent ne pas disposer des compétences en interne**

Ceci est une conséquence obligée de leurs représentations sur le sujet. Puisque les RPS sont pensés comme "à part" du travail et "en dehors" de l'entreprise, que le lien avec l'organisation du travail n'est pas fait, intervenir sur le sujet n'est pas pressenti comme une priorité.

### **"Croyez-vous qu'une action d'information/évaluation/prévention des RPS pourrait être opportune dans votre entreprise ?"**

*"Je ne pense pas tant que je n'ai pas travaillé plus sereinement en amont avec les DP. Il nous faut d'abord analyser, réfléchir sur notre métier, améliorer les conditions de travail ..., donc non, pas maintenant. (...). Et puis je voudrais aussi former tous mes ETAM au management".*

Or ces actions que ce dirigeant aimerait conduire en priorité, de **travail collectif sur l'organisation, les conditions de travail, le management - vont exactement dans le sens de la prévention** des risques psycho-sociaux.

A la même question dans une autre entreprise, le dirigeant répondait :

*"Disons que, où en est l'entreprise, ce n'est pas un sujet de discussion. On est en phase de développement fort, donc avec des points d'incertitude concernant la survie de l'entreprise."*

Mais les D.P. de cette même entreprise disaient dans le même temps :

*"Oui (franc). Pour tout le monde (i.e. toutes les catégories de salariés). Par rapport à la crise économique ; on en parle dans l'entreprise, ça les interpelle (les salariés) ; on en entend parler tous les jours. Il faudrait qu'on en discute un peu plus (avec la direction) en parlant stratégie d'entreprise, activité, portefeuille clients, état du secteur d'activité ... On ressent le besoin d'avoir de l'info".*

Ici l'inquiétude majeure semblait liée à l'incertitude concernant l'avenir de l'entreprise. Dans ce cas, le dialogue social peut apporter des éclairages et une forme d'apaisement.

Autre aspect lié aux représentations qu'ont les personnes interrogées des RPS : ils pensent être dépourvus de compétences pour traiter le sujet :

### **"Pensez-vous avoir les compétences en interne pour mener une action de prévention ou simplement une sensibilisation sur les RPS ? "**

*"Non. Je n'ai pas de psychologue dans mon entreprise"*

*"Non. Mais j'ai les ressources en interne pour penser l'organisation, monter un groupe de progrès pour revoir les processus et je leur demande (aux encadrants) d'avoir de la chaleur dans leur fonctionnement, de la compréhension humaine"*

**Avoir les compétences pour travailler sur l'organisation est un aspect essentiel de la prévention des risques psycho-sociaux.**

## 11 – Un certain isolement des entreprises vis-à-vis des acteurs de la prévention

Ici, dirigeants et représentants du personnel devaient dire s'ils considéraient les acteurs de la prévention qui leur étaient cités (CRAM, ARAVIS, etc) plutôt comme soutien/aide ou au contraire comme frein/obstacle à la mise en œuvre d'une action concernant les RPS dans l'entreprise. Il s'est avéré que **dans une très grande majorité des cas, ces acteurs étaient soit inconnus soit pas identifiés comme des aides.**

Le tableau suivant présente les chiffres pour les dirigeants (5 répondants par catégorie)

| JD                 | Groupe 1 (≤ 11 sal.) |          |                                  |     | Groupe 2 (de 11 à 50 sal.) |          |                                  | Groupe 3 (≥ 50 sal.) |          |                                  |
|--------------------|----------------------|----------|----------------------------------|-----|----------------------------|----------|----------------------------------|----------------------|----------|----------------------------------|
|                    | Connu                | Inconnu  | Connu mais pas vu comme une aide | nsp | Connu                      | Inconnu  | Connu mais pas vu comme une aide | Connu                | Inconnu  | Connu mais pas vu comme une aide |
| CRAM               | 1                    | 1        | 3                                |     | 2                          |          | 3                                | 1                    |          | 3                                |
| ARAVIS             | 1                    | 3        | 1                                |     |                            | 4        | 1                                |                      | 3        | 2                                |
| inspection travail |                      |          | 4                                | 1   | 1                          |          | 4                                |                      |          | 5                                |
| médecin du travail | 2                    |          | 3                                |     | 3                          |          | 2                                | 2                    |          | 3                                |
| <b>TOTAL</b>       | <b>4</b>             | <b>4</b> | <b>11</b>                        |     | <b>6</b>                   | <b>4</b> | <b>10</b>                        | <b>3</b>             | <b>3</b> | <b>13</b>                        |
| <b>GD TOTAL</b>    | <b>4</b>             |          | <b>15</b>                        |     | <b>6</b>                   |          | <b>14</b>                        | <b>3</b>             |          | <b>16</b>                        |

Ici, il est intéressant de comparer la proportion entre les partenaires connus et ceux qui ne le sont pas ou pas identifiés comme ressources.

Celui-ci pour les IRP : (parmi les IRP interrogés sur cette question)

| RP                 | Groupe 2 |          |                              | Groupe 3 |          |                              |
|--------------------|----------|----------|------------------------------|----------|----------|------------------------------|
|                    | Connu    | Inconnu  | Connu mais pas vu comme aide | Connu    | Inconnu  | Connu mais pas vu comme aide |
| CRAM               |          | 1        | 1                            | 1        |          | 2                            |
| ARAVIS             |          | 3        |                              |          | 2        | 1                            |
| inspection travail |          | 1        | 1                            | 1        |          | 2                            |
| médecin du travail | 1        | 1        | 1                            | 3        |          |                              |
| <b>TOTAL</b>       | <b>1</b> | <b>6</b> | <b>3</b>                     | <b>5</b> | <b>2</b> | <b>5</b>                     |
| <b>GD TOTAL</b>    | <b>1</b> |          | <b>9</b>                     | <b>5</b> |          | <b>7</b>                     |

Par "*connu mais pas vu comme aide*", il faut comprendre que ce préventeur n'est pas identifié comme compétent sur le champ des RPS ou bien que l'entreprise ignore qu'elle peut en recevoir des conseils ou encore que les relations sont mauvaises ou inexistantes.

"*Connu*" signifie : ce préventeur est identifié par son nom et son champ de compétences ; il pourrait être envisagé comme une aide.

Pour les entreprises appartenant au groupe 3 elles peuvent parfois regretter ne pas voir le conseiller de la CRAM, ou le médecin du travail aux réunions du CHS-CT. Du coup, elles se détournent de ces interlocuteurs. En revanche, celles qui ont eu la possibilité de travailler déjà une fois en partenariat avec la CRAM ou un Service de Santé au Travail (SST) en mesurent le bénéfice et ont tissé depuis des liens de collaboration.

## II - SYNTHÈSE et COMMENTAIRES

Les risques psycho-sociaux sont pour l'ensemble des interlocuteurs dirigeants et représentants des salariés, un sujet flou et extérieur qui par conséquent est vécu comme difficile à appréhender dans le cadre de l'entreprise.

Ces risques sont souvent envisagés du côté de l'individu et leur subjectivité est mise en avant. Les salariés pour des raisons liées par exemple à la banalisation du phénomène, à la culpabilisation, à la peur d'être regardé comme inadéquat ou par culture, n'en parlent pas.

Conséquemment, ils ne sont pas vus comme risques en tant que tels et dans une grande majorité des cas ne figurent pas dans le document unique (le "D.U.")... ou alors (rarement) sous d'autres vocables, tels que pénibilité, charge de travail, bruit, toxicomanie, ... mais dans ce cas, le niveau de risque est estimé insuffisant pour que des actions soient mises en œuvre.

Pourtant ces risques existent partout où l'on trouve des humains au travail et sont susceptibles de générer des effets négatifs sur la santé et sur les résultats de production (et plus globalement sur la performance de l'entreprise).

### **"A votre avis comment se manifestent ces risques ?**

*"On le voit par la dégradation des résultats : il y a plus de rejets, d'erreurs. Par exemple en 2003/04 au moment des licenciements on a eu un fort taux de rejet. Puis en 2005, l'orage était passé et on a eu une année très cool. (...) Pendant les périodes de stress on a plus de gens qui font tomber des flacons<sup>9</sup> par terre".*

Aborder les risques psycho-sociaux ne nécessite pas d'en passer par les émotions. Celles-ci sont précieuses car elles renseignent les personnes sur leur état d'être, leur niveau d'exposition et sont une alerte quand elles vont sur le registre de l'irritabilité, de la lassitude, de l'anxiété, la panique, la peur, ... de même que le sont les "petits symptômes physiques" type : tachycardie, difficultés à respirer, troubles de mémoire, difficultés de sommeil, ... ou encore les changements de comportements : alimentation, consommation d'alcool, de psychotropes, repli sur soi, agressivité, retards, absences, etc.

**Dans le cadre de l'entreprise, travailler sur les RPS c'est s'intéresser au travail** : son organisation, ses conditions, l'environnement, le management, l'objectif étant qu'il se déroule dans les meilleures conditions possibles durables, pour le salarié (santé, sécurité, développement professionnel) et l'entreprise (rentabilité et qualité). Il devrait idéalement pouvoir **constamment faire l'objet d'échanges** avec les personnes intéressées sur toutes les dimensions qui posent difficulté afin que des solutions soient trouvées.

---

<sup>9</sup> Le nom du produit a été changé afin de ne pas permettre l'identification de l'entreprise

## II – PERSPECTIVES

---

### I – PROPOSITIONS A L'ATTENTION DES ENTREPRISES

#### 1 - Des démarches positives sur lesquelles s'appuyer existent déjà

L'étude ne consistait pas à évaluer le niveau d'exposition aux risques psycho-sociaux et nous n'avons pas cherché à savoir si le degré de risque méritait qu'on s'en préoccupe.

Néanmoins, nos rencontres laissent optimiste dans une large majorité des cas. En effet, la qualité du dialogue qui semble s'être instauré entre direction et IRP apparaît suffisamment bonne et empreinte de confiance mutuelle pour que les difficultés éventuelles rencontrées soient abordées et traitées. Tous les interlocuteurs se sont par ailleurs montrés intéressés par le sujet et désireux d'en savoir plus.

La première préconisation ira donc dans le sens d'un encouragement à pérenniser, améliorer et/ ou systématiser les différentes actions déjà mises en œuvre et qui contribuent - sans que les acteurs de l'entreprise ne s'en doutent parfois - à la prévention des RPS. Voici des exemples **d'actions mises en œuvre** :

#### ★Nourrir le dialogue social :

- former les I.R.P.
- inviter les candidats D.P à présenter un programme à l'ensemble des salariés
- donner accès au D.P et CHS-CT à une formation à leurs missions
- leur communiquer des notions d'économie d'entreprise
- informer les IRP de la stratégie, de l'état du marché, de l'état des commandes, des perspectives, des difficultés.
- transformer une question individuelle d'un salarié au dirigeant en une question collective traitée par les DP.
- baliser une journée de la semaine où tous les salariés sont présents sur le site et proposer un créneau de rencontre entre DP et salariés au cours de cette journée.
- proposer un questionnaire relatif à la satisfaction au travail.

#### + pour le dirigeant :

- être proche des salariés (ex.: visite quotidienne aux ateliers)
- adopter un positionnement cohérent et univoque, l'exprimer et s'y tenir
- fournir une réponse aux demandes
- conduire entretien annuel d'évaluation (est apparu à plusieurs reprises comme un moyen de prendre connaissance des difficultés que le salarié pouvait rencontrer dans son travail)

#### ★Cultiver le sentiment d'appartenance et la convivialité :

- réunions, sorties extra-professionnelles, rencontres avec des clients,
- travail autour de valeurs
- accueil et intégration des nouveaux embauchés : livret d'accueil, tutorat par de plus anciens

★ **Former l'encadrement supérieur et intermédiaire**

- au management
- aux valeurs personnelles et de l'entreprise

★ **Favoriser les échanges sur le travail (entre salariés et salariés et n+1) :**

- éditer des fiches de poste afin de clarifier les rôles et fonctions
- diffuser les bonnes pratiques professionnelles
- échanger sur les pratiques entre pairs
- travailler ensemble les questions d'organisation, de conditions de travail, de méthodes, etc.
- travailler collectivement sur des procédures
- constituer des mini-groupes projet où plusieurs métiers sont réunis afin de favoriser la coopération, le décloisonnement et la valorisation du travail de chacun
- faire connaître les différents métiers de l'entreprise, leur valeur ajoutée, leur contribution spécifique

★ **Autres :**

- tenue d'un entretien au retour d'un arrêt maladie
- enrichir les points de vue par la collaboration avec les conseils externes (CRAM, ARAVIS, consultants privés, Services de Santé au Travail, CCI, universités (stagiaires, chercheurs ...), réseaux professionnels etc. )

## **2 - Sensibiliser I.R.P., salariés et dirigeants**

Le premier pas pour la prévention contre un risque est d'être informé sur ce risque, informé de sa nature, ses conditions d'émergence dans le travail (quand l'organisation devient "pathogène"), ses effets, des moyens de s'en prémunir. Ainsi documenté, chacun des membres de l'entreprise pourra devenir, pour lui-même et ses collaborateurs un acteur, à son échelle, de la prévention et être en mesure d'alerter le dirigeant sur ces questions.

Outre les aspects cités, cette information devrait présenter le repérage des signes individuels et collectifs des effets de ces risques ainsi que leur impact sur la performance de l'entreprise (indicateurs).

Quelques clés pourraient être également fournies pour aider chacun à aborder cette question avec un collaborateur paraissant en difficulté.

Un des défauts majeurs aujourd'hui dans la communication (surtout la médiatisation) de ce sujet tient, semble-t-il, au manque de lien de causalité suffisamment lisible entre situation de travail difficile et problèmes de santé. Il serait donc judicieux d'alimenter toute sensibilisation sur les RPS d'exemples réels et concrets.

### 3 – Mettre en place quelques indicateurs-clés

Le suivi d'indicateurs permet d'exercer une veille dans l'entreprise et contribue à objectiver le risque. Les indicateurs dont nous parlons ne sont pas spécifiquement liés au stress mais probablement déjà présents dans l'entreprise, au sein des différents services (production, qualité, sécurité, RH, logistique, ou auprès du médecin du travail). Un seul indicateur ne suffit pas : c'est toujours un faisceau d'indicateurs qu'il faut observer, replacer en contexte et mettre en débat avec les IRP.

Il n'existe pas non plus d'indicateurs absolus ou a priori meilleurs que d'autres, il appartiendra à chaque entreprise, direction, IRP et salariés, de définir ceux qui conviennent le mieux.

Les salariés connaissent ce qui peut renseigner sur leur activité. Ainsi au cours de l'enquête une assistante commerciale dit : *"le délai d'enregistrement d'une commande est un indicateur : plus j'ai de travail plus il s'allonge"*.

Un membre du CHS-CT observait : *"Des gens qui demandent des formations qui n'ont rien à voir avec leur métier : ça peut être un signe que ça ne va pas dans leur boulot"*

### 4 – Poursuivre l'échange sur l'organisation du travail et les conditions de travail et le dialogue social

La disparition progressive des espaces d'échange sur le travail, des possibilités de régulation entre opérateurs (dus par exemple à la densification des temps de travail – moins de pauses - ou à l'individualisation des tâches et des modes d'évaluation qui tendent à dissoudre les collectifs), le manque d'écoute et de soutien du n+1, etc. peuvent plonger l'individu dans le repli, car il se retrouve seul à régler des problèmes sans nécessairement disposer des compétences, moyens, ou reconnaissance nécessaires.

L'importance de l'échange sur le travail est revenu plusieurs fois lors des rencontres aussi bien avec les représentants du personnel qu'avec les dirigeants :

*D.P. : "On parle des pièces qu'on n'aime pas faire ou des gens avec lesquels on n'a pas envie de bosser parce ce que on n'a pas les mêmes méthodes ... [et du stress qui serait lié au travail ?] Non, pas chez nous car de toute façon il y a toujours moyen de parler (...). On dialogue pas mal entre nous et si on peut trouver un système mieux au niveau boulot, on le fait remonter à la direction. On discute pour savoir comment on s'organise, demander conseil ..."*

*Dirigeant : "Alors là, j'ai un cas très concret qui me vient à l'esprit (...), il m'a pleuré dans les bras et m'a dit "merci de m'avoir écouté, ça fait des mois que j'essaie d'en parler". Il n'avait que des choses à dire sur son poste de travail (...) (ex. déjà cité en I.1.2 p.2)*

#### **"Qu'est-ce qui favorise l'émergence des RPS ?"**

*D.P. : "L'absence de communication sur le travail, le manque d'info. Car parler du travail, ça crée une souape pour le stress"*

*Dirigeant : " (...) Par exemple, le moment où l'on reçoit les messages les plus forts c'est dans les moments de crise. (...). C'est le moment où l'on voit des gens qui vont oser parler de leurs propres situations. Et on voit, qu'avant le ras-le-bol, il n'y avait pas eu d'écoute"*

*Dirigeant : "Le plus souvent, le conducteur de travaux ne leur donne pas les moyens de réaliser le travail comme ils le voudraient. Ils souffrent de ne pas être entendus par leur conducteur"*

Ainsi on comprend que faire de la prévention des risques psycho-sociaux ne s'apparente pas à une immixtion dans la vie privée des personnes ou à une "émulsification" des émotions, mais reposent sur l'approche très concrète de l'organisation, des conditions de travail et de ce que les personnes mettent en œuvre pour réaliser les objectifs qui leurs sont assignés. **Certes les émotions sont des signaux, précieux, mais le sujet des groupes de discussion reste le travail et les difficultés rencontrées au cours de sa réalisation.**

## II – A L'ATTENTION DES PREVENTEURS

### 1 – Informer, informer, informer ... et surtout ne plus parler de "risques psycho-sociaux" !

C'est principalement par le biais des media que les personnes rencontrées tenaient leurs connaissances des RPS. Ce type d'information contribue à détourner les partenaires sociaux du sujet, du fait du côté sensationnaliste, effrayant ou polémique qui s'en dégage souvent.

Des informations concrètes, pragmatiques, neutres, établissant un lien clair entre travail et dégradation de la santé seraient les bienvenues. Des propositions d'action et de moyens sont à élaborer et à communiquer tant auprès des dirigeants que des salariés et leurs représentants. Toutes ces informations et préconisations devront être adaptées à l'univers et aux préoccupations de la PME.

Il est également important d'intégrer des exemples de pratiques dans la communication faite aux entreprises et de valoriser ainsi les expériences constructives.

Par ailleurs, la première chose à faire serait de bannir le terme de "risque psycho-social" qui ne reflète pas ce dont parlent les préventeurs en risques professionnels ; il ne dit rien de l'entreprise ni de l'organisation du travail et les connotations psychologiques qu'il porte focalisent les causes sur le salarié.

### 2 – Rendre les acteurs publics de la prévention plus visibles et proches des entreprises

A ce stade, nous sommes démunis pour aborder ce point : c'est une discussion que nous devons avoir avec les organismes concernés et les entreprises. Il convient de constater simplement que très peu d'entreprises connaissent les acteurs dont le rôle est de les aider, les orienter, les informer ; et quand elles les connaissent elles n'y ont pas forcément recours.

Concernant les Services de Santé au Travail (S.S.T.) spécifiquement, il semblerait qu'un travail soit à mener afin de renforcer leur proximité avec les entreprises :

Il pourrait par exemple s'agir de :

- renforcer la présence de personnel des SST en entreprise,
- valoriser et renforcer le rôle de conseil et d'accompagnement de l'entreprise
- étendre les services comportant une plus forte valeur ajoutée et pour le médecin et pour l'entreprise (-- qu'il s'agirait de rendre plus visibles aux entreprises adhérentes) :  
par exemple :
  - mise en place d'indicateurs de suivi collectif des RPS ;
  - consultations avec un psychologue du travail
  - interventions ergonomiques
  - formations ...

Peut-être les acteurs publics de la prévention (ou assimilés publics) pourrait-il fonctionner en réseau et développer les liens de coopération avec les préventeurs privés (consultants) afin de démultiplier leurs moyens d'actions ?

### **3 – Promouvoir la formation des I.R.P.**

Permettre aux représentants du personnel de jouer au mieux leur rôle auprès des salariés et d'être des interlocuteurs compétents des directions, irait dans le sens de plus de dialogue social et faire, entre autres, progresser la prévention des risques. Il réduirait leur temps d'adaptation à leurs nouvelles fonctions. Peut-être aussi favoriserait-il la mobilisation des salariés au moment des élections et les échanges ultérieurs car les salariés sauraient que leurs futurs représentants seront dûment formés à leur rôle ?

Cette formation devrait être libérée de toute empreinte idéologique.

Cela pourrait être le moment d'informer les IRP sur les différents interlocuteurs, externes à l'entreprise, susceptibles de les aider dans leur rôle et d'aider l'entreprise ; les informer du droit du travail concernant la santé et la sécurité des salariés (puisque c'est notre sujet), proposer des méthodes d'analyse des conditions de travail, de communication, etc. et de façon plus globale les guider dans leur fonction de porte-parole de l'ensemble des salariés.

Des journées d'échanges des IRP interentreprises pourraient également être instaurées afin de leur permettre d'échanger sur leurs pratiques, connaître ce qui se fait dans d'autres entreprises, trouver des solutions aux éventuelles difficultés rencontrées, obtenir des informations ou éclaircissements sur certains points de droit etc.

Il nous reste à travailler ensemble la déclinaison concrète de ces pistes.

## Mot de la fin

Permettre une parole libre collective et constructive sur le travail, se doter et suivre des indicateurs, du côté de l'entreprise ; travailler l'information et la sensibilisation et développer un réseau d'information et de conseil à destination des entreprises du côté des préventeurs : voici ce vers quoi orientent les résultats de cette étude.

### Pour aller plus loin...

Cette étude rencontre au moins deux limites à dépasser :

- la taille de l'échantillon ne permet pas une approche statistique des résultats ;
- les dirigeants des entreprises rencontrées adhèrent au CJD dont les valeurs, les objectifs et les travaux, les placent de fait, à part :

*"C'est un état d'esprit. Personnellement c'est des valeurs que je porte avec le CJD. Et concrètement dans la mise en œuvre, c'est écouter les salariés, leur demander leur avis, les informer, les responsabiliser"*

La question se pose donc avec plus d'acuité pour les autres entreprises : comment les risques psychosociaux y sont-ils traités ? Comment les préventeurs peuvent-ils contribuer à la promotion de leur prévention et de leur gestion ?

## POSTFACE

En travaillant avec Lucile Blin sur cette étude et en lisant ce rapport, je suis largement rassuré sur nos possibilités, en tant que dirigeants, de réduire les "risques psycho-sociaux".

Nous avons tous les outils au CJD, depuis longtemps, et les appliquons souvent, parfois sans même le savoir :

- l'écoute et le dialogue, individuels, mais aussi collectifs (et cela devient alors le "dialogue social, au sujet duquel le CJD a produit de nombreux documents et propositions)
- un management clair, cohérent et responsable
- une stratégie partagée

Même si des cas individuels restent complexes et probablement inévitables (d'autant plus que l'entreprise et le travail ne sont qu'une partie de la vie de nos collaborateurs, et donc ne génèrent qu'une partie des risques), la prévention des RPS rentre bien dans notre métier et nos compétences de dirigeant : le "management".

Pour les aspects plus médicaux de la prévention de ces risques, les préventeurs publics et privés (dont la médecine du travail) sont là pour nous aider. Nous sommes habitués à travailler avec eux sur les risques d'accidents physiques, il n'y a aucune raison de ne pas le faire pour les RPS.

Et comme il s'agit d'un risque pour les collaborateurs, et donc pour l'entreprise, il en va de la performance de nos entreprises. Nous ne pouvons donc pas ignorer ces risques.

Il n'y a plus qu'à passer à l'action....

Christophe Blanchot  
CJD Drôme Ardèche  
Coordinateur de l'étude