Aract

HAUTS-DE-FRANCE

SYNTHÈSE MODULE :

« SENSIBILISATION DES ACTEURS DE L'ENTREPRISE A LA PREVENTION DES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX (RPS) »

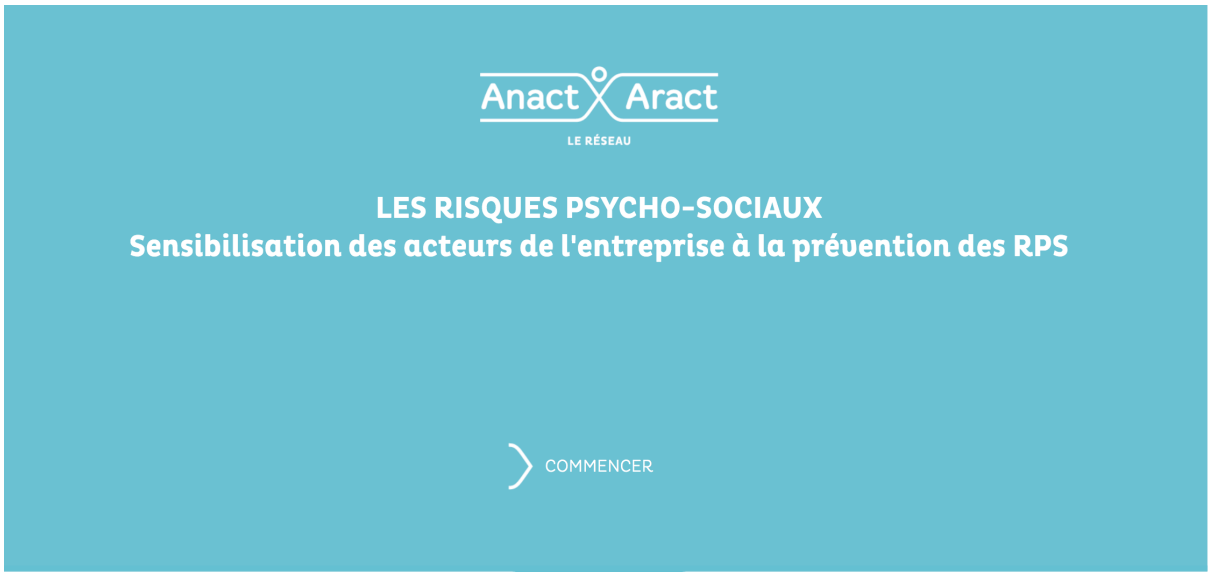


TABLE DES MATIERES

1.Introduction.....3
2.L'histoire de Marc et Maurice.....3
3.L'histoire de Céline et Kim.....17
4.En résumé.....24
5.Le plan d'action.....30
6.Retour sur la démarche de prévention.....33
7.Les idées reçues.....36
8.Conclusion.....38
9.Ont participé à l'élaboration de ce module.....41

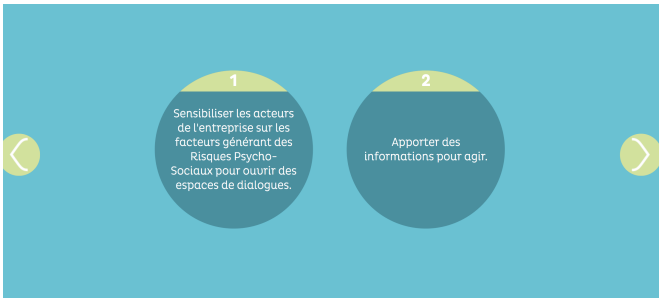
Ce document est la synthèse du module de formation à distance : « Sensibilisation des acteurs de l'entreprise à la prévention des Risques Psycho-Sociaux ». Cette synthèse reprend les différents points abordés dans ce module afin que vous puissiez l'archiver et/ou l'imprimer.

1. Introduction

Ce module aborde les Risques Psycho-Sociaux (RPS) et la manière de les prévenir.

Pour mieux comprendre ce que sont les RPS, vous allez suivre l'histoire de Marc et Maurice et celle de Céline et Kim. À la fin de ce module, vous serez capable de :

- Sensibiliser les acteurs de l'entreprise sur les facteurs générant des RPS pour ouvrir des espaces de dialogue,
- Apporter des informations pour agir.



2. L'histoire de Marc et Maurice

➢ *La situation*

Un soir d'octobre, l'HSEC réunit les élèves de la promotion « Jules Verne », sortie il y a 10 ans de cette école de management. Marc et Céline se retrouvent et se racontent, autour d'un verre, leurs parcours professionnels réciproques.

Marc est devenu responsable du secteur plastique chez TechnoPlast, un grand groupe industriel et Céline gère plusieurs plateaux téléphoniques pour OnCall, un centre d'appel.

Céline Et le plastique alors ? Ça t'intéresse ? Vous produisez quoi exactement ?

Marc En fait, on produit les films plastiques qui servent pour fabriquer des emballages.

Céline Je vois, comme pour les packs d'eau ?

Marc	Oui, c'est ça … ou même les filets d'emballage des pommes de terre. (court silence) On a beaucoup de clients différents en France et maintenant en Europe.
Céline	(curieuse) Ça a l'air intéressant… (court silence)(légère inquiétude) et ça se passe bien ? (court silence) T'as l'air d'avoir mauvaise mine…
Marc	(dépité) Tu es la troisième personne à me le dire ce soir ! (court silence) En fait je prends des somnifères parce que je n'arrive plus à dormir.
Céline	Ah bon ! (légère inquiétude) mais qu'est-ce qui t'arrive ?
Marc	C'est dur en ce moment au boulot. (court silence) On a été racheté il y a quelques mois par un groupe européen et leur service commercial, qui est à l'autre bout de la Hollande, nous a dégoté un client qui a des exigences pas possibles ! (court silence) Je dois augmenter les cadences en faisant tourner les lignes la nuit. Je dois aussi mettre mes gars sur plusieurs postes parce que j'ai pas mal d'absentéisme ces temps-ci… (ton dépité) ça fait plusieurs semaines que mes objectifs sont pas atteints.
Céline	(compatissante) Mais t'as essayé de joindre le service commercial pour renégocier tout ça ?
Marc	(ton lassé) Oui tu penses bien ! On les a appelés avec mon Directeur mais une fois sur deux, on comprend rien à ce qu'ils nous disent en anglais alors pour se faire comprendre, bonjour ! (court silence) En ce moment le groupe va pas très bien, ils ont tendance à prendre tout ce qui passe pour dispatcher ensuite sur les sites de production sans tenir compte des charges. Tu imagines bien que tout ça c'est assez lourd à gérer… (silence)(phrasé plus lent comme difficile à dire) En plus l'autre jour, je me suis accroché avec un de mes opérateurs…
Céline	(interrogatif car ça fait écho à son propre cas) Comment ça ?
Marc	(respiration pour se lancer) Je suis arrivé au boulot vers 7h30 et je vais tout de suite vérifier la production de la nuit. Et là, qu'est-ce que je découvre ? Le gars chargé de l'extrusion a fait péter la bulle ! La ligne était bloquée pendant une bonne partie de la nuit !!
Céline	(enchaîné avec voix précédente) Euh… Attends je te suis pas, c'est quoi l'extrusion ? Et la bulle ?

Marc Ah oui, pardon, le jargon… (court silence) En fait, pour produire le plastique, on fait fondre des billes de polyéthylène. La gaine qui se forme alors est gonflée à l'air comprimé pour créer ensuite une sorte de bulle de plastique très fine, Après elle passe dans un rouleau pour former le film plastique. Cette bulle est très fragile, elle ne doit pas éclater quand on injecte l'air sinon, on est obligé d'arrêter la ligne pour la nettoyer… En temps normal, les gars mettent déjà 5 à 7 heures pour un tel nettoyage, (court silence) (lourd de sous entendu) alors quelqu'un qui débute...

Céline Ah oui, quand même !… Mais tu n'as pas un pro sur ce poste ?

Marc Si, Maurice. (court silence) Mais depuis le rachat de la boîte, on mise sur la polyvalence des opérateurs. En plus avec les exigences du client, on est obligé de faire tourner l'extrudeuse jour et nuit. Du coup j'ai demandé à Maurice de former un gars pour bosser sur la ligne la nuit. (agaçé) Et paf ! Trois nuits que ça pète. Bonjour la formation interne !

Céline Et donc l'autre jour, c'est avec ce Maurice que tu t'es engueulé ?

Marc Ben oui, attends ! tu parles ! On est sous pression tu sais (court silence) les objectifs de production explosent et au niveau du reporting c'est devenu (« fo lie » = décomposer chaque syllabe) de la folie !, c'était déjà pas terrible avec la mise en place du nouveau système d'information… mais là, ça devient n'importe quoi ! (court silence) je passe la journée sur mes indicateurs… Alors quand je demande à Maurice un truc simple comme former un collègue (agacé) et bien non ça plante. Mais le plus fort, c'est sa réaction ! Tu aurais dû voir ça ! (insister sur « super ») Super violente ! Il m'a dit que j'y connaissais rien, que je descendais jamais à l'atelier et ma de mandé qui j'étais pour venir lui parler comme ça (court silence) et je te passe les insultes : que la prochaine fois j'pourrais me brosser, et qu'en gros, il ne s'investirait plus comme il l'avait fait jusque là.

Marc Moi qu'est-ce que je fais ! Je lui rentre dedans aussi, (court silence + ton rassurant) bien sûr, façon de parler. (court silence)Je lui ai reproché de pas avoir transféré à Nicolas les éléments de base pour tenir le poste et de ne pas vouloir avancer avec l'entreprise, de toujours refuser le changement. (court silence) Tu sais, ça avait été des pieds et des mains pour former l'autre alors qu'il avait toute une semaine pour le faire !

Céline Et bien, ça a l'air musclé chez toi !… Je comprends que tu ne dormes plus ! (court silence) Il réagit toujours comme ça ce Maurice ?

Marc Non, c'est ça qui m'a déstabilisé ! En plus il est là depuis 30 ans, tu penses qu'il connaît la boutique comme sa poche… ! (court silence) Tu sais, (court silence) j ai repensé à tout ça pendant plusieurs jours, du coup je suis retourné le voir à l'atelier, pour qu'on discute. T'imagine, un type comme lui, respecté par les autres opérateurs, s'il pète un plomb, je te raconte pas l'ambiance après ! (court silence) En fait je me suis rendu compte qu'il avait eu de bonnes raisons de réagir comme ça…(court silence) Je te raconte.

Marc Je suis descendu à l'atelier et je lui ai demandé si on pouvait discuter un peu. Il a dit ok et on a commencé à parler :

Marc Maurice, je voudrais qu'on puisse revenir sur ce qui s'est passé en début de semaine. Je pense qu'il faut que vous tempériez davantage vos réactions et surtout que vous respectiez les consignes que l'on vous donne : la formation de Nicolas, sur votre poste, c'est (ton appuyé) indispensable. On vous avait donné une semaine entière pour la réaliser. Comment expliquez-vous qu'après ça, il soit toujours (insister sur « incapable ») incapable de réaliser son travail (insister sur « correctement ») correctement ?

Maurice Vous êtes vraiment tous pareils vous, les chefs. (court silence) (faire monter le ton au fur et à mesure) Je vous avais bien expliqué qu'en une semaine, je n'aurais pas assez de temps pour former le p'tit. Mais non, on m'a servi du « Mais vous dites tout le temps que vous connaissez cette machine mieux que personne, Maurice, vous êtes expert, non ? débrouillez-vous… c'est pas sorcier quand même n'est-ce pas Maurice ? ». Ben le Maurice il vous avait prévenu qu'il lui faudrait plus de temps que ça mais on m'a collé du « résistance au changement », du « apprenez à évoluer »…C'est pas possible ça ! (court silence) Vous voulez savoir ? et bien, je vais vous l'dire moi ce qui s'est passé…

Maurice Depuis qu'on a été racheté, et depuis vos grandes idées sur la « polyvalence », sur le (sarcastique)« un homme, deux postes », ça part en vrille ici. (court silence) L'extrudeuse, je la connais sur le bout des doigts, vous comprenez ? J'étais là quand on l'a livrée, (insister sur « j'ai »)j'ai fait les tests pour trouver les meilleurs réglages, c'est (insister sur « moi »)moi qui ai proposé qu'on achète la tricoteuse à mettre derrière… Et là maintenant, non seulement j'suis au conditionnement et j'y connais (insister sur « rien ») rien mais en plus j'dois former le p'tit en cinq jours alors que moi, il m'a fallu (insister sur « dix ans ») dix ans pour dompter la bête ! Comment je lui

explique que ce bruit-là ça veut dire que la filière coince ? Comment je lui montre l'importance de l'humidité en si peu de temps ? Et les trucs que j'me suis trouvés : taper contre la gaine quand le plastique fait plus d'trois millimètres, vérifier la rotation de la vis quand il y a des secousses en sortie d'gaine… (court silence) Il faut (insister sur « plus ») plus d'une semaine pour ça, faut du vécu. J'avais pas de consignes claires sur ce qui était pour vous « la formation de base sur le poste »… J'ai fait comme je pouvais avec les moyens que j'avais. J'ai pris l'initiative de le former sur les points qui me semblaient à moi les plus importants… Mais à vous entendre, c'était pas les bons...

Marc (hum hum ! surprise+ gêne) Je ne me doutais pas que ça demandait autant de précisions et de connaissances pour gérer le poste d'extrusion.

Maurice (prend le dessus avec un peu d'agacement) Ben ouais, c'est bien ce que je vous reproche. Vous faites comme si on pouvait passer d'un poste à l'autre comme ça (claquement de doigt), du jour au lendemain, sans nous en parler. (court silence) Nos compétences elles sont pas reconnues. Pour vous, un opérateur reste un opérateur, on est que des pions. C'est pour que ça que j'ai dit que la prochaine fois il faudrait plus compter sur moi : 30 ans que je me lève le matin pour cette boîte, pas de reconnaissance même quand on se décarcasse (court silence) et de toute façon y'a pas d'évolution possible ici.

Marc Hé, mais attendez, et le rôle de tuteur de Nicolas alors ?

Maurice C'est du pipeau, vous savez bien ! Dès que j'aurais fini, je retournerai à mon poste et puis basta ! Et ma fiche de paie elle, elle verra aucune différence. Pour moi, évoluer, c'est monter, c'est prendre du galon, avec la paie qui suit. Maintenant ce n'est plus possible : l'entreprise a préféré embaucher des jeunes comme vous plutôt que de miser sur des gars de terrain comme moi, alors …

Maurice (silence) Et puis pour en revenir à Nicolas et à l'incident de cette nuit, il a pas réussi à vous joindre et a essayé d'appeler la maintenance pour l'aider, parce que je n'avais pas eu le temps de venir moi, lui montrer pour le nettoyage de la machine. Et à la maintenance, vous savez bien, y'a plus personne de nuit. Résultat des courses, il m'a appelé chez moi, en pleine nuit, et j'ai du le guider par téléphone. Du coup c'est sûr ça a mis 8 heures à nettoyer. Vous imaginez l'état dans lequel il était le p'tit ? (court silence) Et le mien alors ? (court silence) Je le savais qu'une

	semaine ça serait trop court, et que ça planterait. (court silence) Vous croyez que ça me fait plaisir de former à la va vite? Et de le voir se ramasser ? (court silence) Et les collègues qui sont à la tricoteuse, eux, ils râlent parce qu'ils ne peuvent plus bosser sur leurs postes. Faut que je sois au four et au moulin et c'est pas encore assez ! C'est usant !
Maurice	Moi, j'aime que mon travail soit bien fait. (silence) En plus là vous me demandez de gérer un nouveau poste que je ne connais pas et d'atteindre le même niveau de performance que Gérard qui est dessus depuis 10 ans. Alors prendre la responsabilité d'un truc mal fait pour lequel on m'a dit de me débrouiller tout seul et me faire engueuler par vous et par les collègues ! Ça va bien deux minutes !
Marc	Oui, effectivement, (court silence) je comprends mieux , c'est la « goutte d'eau qui fait déborder le vase ». (silence) Mais vous savez de mon côté, j'ai dû trouver rapidement des solutions pour répondre aux exigences de ce nouveau client : il a fallu passer en production jour et nuit, vous faire tourner sur les postes… Vous comprenez bien que je ne pouvais pas vous faire travailler 24h/24h !
Maurice	Bien sûr ! Mais vous auriez dû me donner plus de temps pour la formation de Nicolas. Je vous avais alerté sur ce point.
Marc	Oui, mais il me fallait réagir vite, avec peu de nouveaux moyens affectés : Je n'ai eu que Nicolas en remplacement des trois qui sont partis ! (court silence)(exhortation légère) Il faut que ça bouge Maurice, l'avenir c'est la pluricompétence !
Maurice	Mais quels moyens vous donnez pour qu'on s'adapte? Vous vous rendez compte de ce que ça fait d'être mis sur un autre poste du jour au lendemain alors que ça fait 30 ans que je suis sur l'extrudeuse ? J'ai l'impression que ce que je sais faire, ça vaut rien pour vous… (court silence) Là, vous me mettez sur le poste de Gérard, et je me retrouve à piloter une machine avec plein de trucs informatiques, (court silence) moi j'y connais rien, j'ai jamais pratiqué et c'est pas en deux jours de formation que je serai prêt. (silence) On a beau dire que c'est plus fiable et plus rapide, en attendant, moi je galère, On se frite avec les collègues des postes du dessus qui me noient de produits et ceux d'après qui râlent parce que ça traîne. (silence) Je m'y retrouve plus moi ici. J'suis pas bien et du coup ben, comme l'autre jour j'm'énerve et ça monte.
Marc	(enchaînement rapide) Mais vous vous rendez bien compte que ça ne peut pas être une manière de régler les choses !

Maurice (enchaînement rapide et ton sec) Comme c'est pas une solution de bouger les gens de place comme vous le faites sans les préparer un minimum…

Marc Bon, je comprends mieux… (silence) Je vais réfléchir à ce qu'on peut faire pour arranger les choses.

➢ *L'analyse*

Quelques jours plus tard, Marc prend rendez-vous avec son Directeur pour aborder les difficultés que lui et ses équipes rencontrent. Il lui expose les événements qui ont conduit à l'altercation avec Maurice. Il souhaite ainsi partager son analyse et proposer dans un deuxième temps des pistes d'actions qu'il a imaginé.

Marc pense, par exemple, à des réunions d'équipes journalières pour faire remonter les difficultés rencontrées et ainsi réagir au plus vite.

D'autre part, il espère négocier des moyens supplémentaires comme la création d'un échelon intermédiaire (un chef d'équipe) pour valoriser les compétences en interne et pouvoir fournir un support technique aux équipes de jour comme de nuit. Marc pense d'ailleurs proposer l'un de ces postes à Maurice.

Voici les arguments que Marc fait remonter à sa direction.

Éléments en rapport avec les changements	
Décisions « unilatérales »	Nouvelles décisions commerciales prises par le groupe ne prenant pas en compte les contraintes de la production
Mise en œuvre problématique de la polyvalence	Polyvalence instaurée dans l'urgence, répond seulement aux besoins de flexibilité et ne prend pas suffisamment en compte l'expertise et l'apprentissage

Éléments en rapport avec les contraintes dans le travail et l'organisation	
Production accrue mais ressources inchangées	Exigences de production et de reporting accrues (nouveau SI, nouveau client) ; les moyens ne suivent pas (temps, effectif opérationnel disponible dans l'effectif)
Temps de	Temps insuffisant pour transférer correctement

formation insuffisant	un socle minimal de connaissances à Nicolas, sans parler des savoir-faire qui s'acquièrent sur une plus longue durée
Objectifs non réévalués	Pas de modification des objectifs à atteindre par Maurice sur le poste de conditionnement, alors qu'il n'est pas expert sur ce poste
Pas de consignes claires	Prescriptions floues et autonomie de type « débrouillez vous » sont problématiques pour organiser efficacement la formation de Nicolas

Éléments en rapport avec les aspirations personnelles des individus

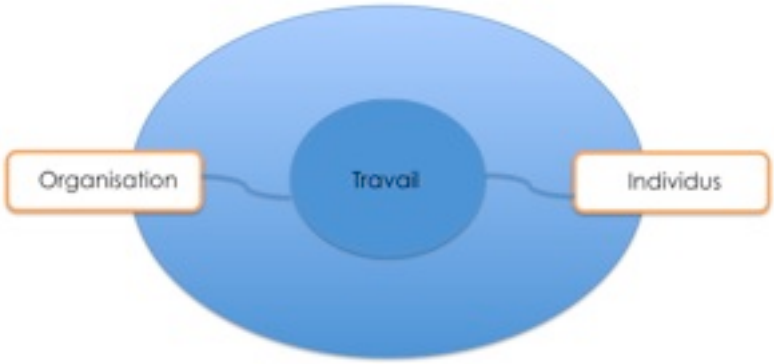
Impression de mal faire son travail	Contexte d'urgence « empêche » Maurice de transférer tous les éléments qu'il sait nécessaires pour tenir le poste correctement. Sentiment généré de mal faire son travail. Maurice n'a pas les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs au conditionnement. Il y a renforcement du sentiment de mal faire son travail.
Appauvrissement du travail	Sentiment de déqualification de Maurice lors de son passage de l'extrudeuse au conditionnement
Manque de reconnaissance	Sentiment de manque de reconnaissance de l'expertise détenue (opérateurs interchangeables) On demande à Maurice de former Nicolas en 1 semaine alors que le transfert des connaissances nécessiterait plusieurs années
Initiatives reprochées	Les initiatives prises par Maurice pour former Nicolas le lui sont finalement reprochées (n'a pas transmis les « bons » éléments) malgré les compromis faits (former sur les points importants en une semaine).
Travail sur temps de repos	Appui à distance de Maurice fourni à Nicolas durant son temps de repos
Pas d'évolution professionnelle possible	Poste ponctuel de tuteur confié à Maurice sans possibilité pour lui d'évoluer par la suite de façon pérenne dans l'entreprise

Éléments en rapport avec les relations de travail

Tensions entre collègues	Les difficultés rencontrées par chacun à leurs postes de travail génèrent des conflits entre les salariés.
Absence de soutien	Pas d'appui disponible suite aux difficultés rencontrées par Nicolas (hiérarchie, maintenance)

➢ *Les points à retenir*

Il existe dans le travail une tension entre l'**organisation** et les **individus**.

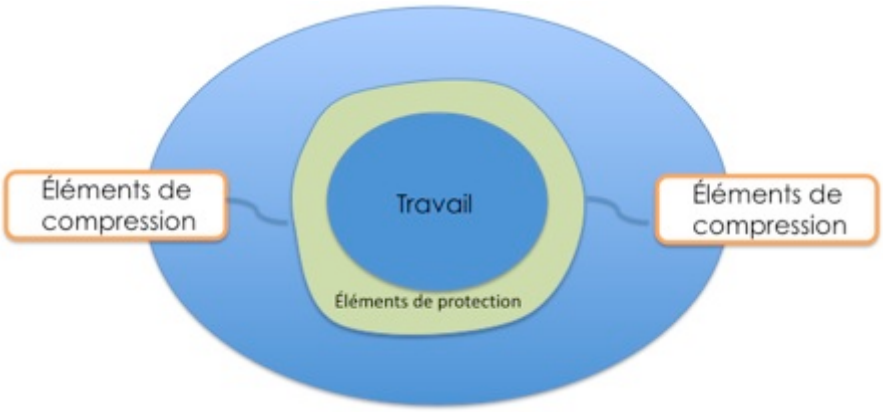


Cette tension ne peut pas être totalement supprimée car elle fait partie intégrante du travail (…) la dimension productive et des questions d'organisation du travail.

Si la tension ne peut pas être supprimée, son impact peut quant à lui varier (...) devient trop forte.

Cette variation est causée par :

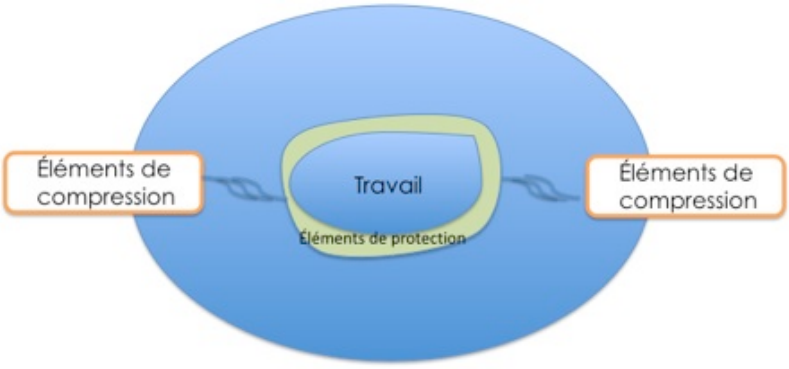
- des « **éléments de compression** » qui contraignent le travail
- des « **éléments de protection** » qui forment un « anneau tampon » autour du travail et modèrent l'effet des éléments de compression.



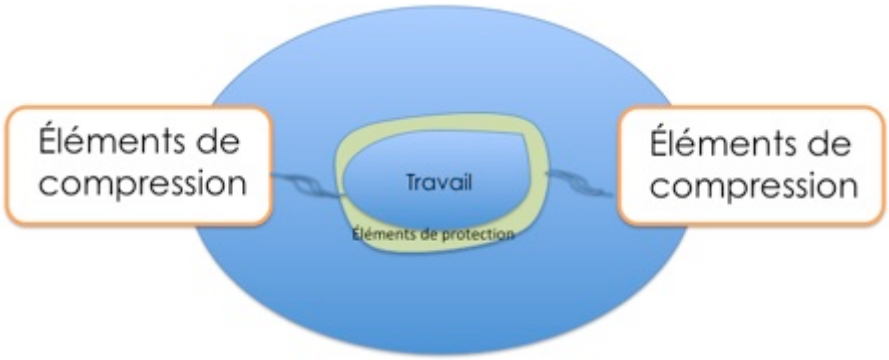
Parmi les éléments de protection du travail, on peut par exemple citer :

- la possibilité de récupérer après avoir fourni un effort.
- le fait de disposer de moyens suffisants pour atteindre un objectif fixé.
- le d'être reconnu par rapport à un investissement demandé dans le travail.

Une situation peut donc se dégrader de 2 façons : soit lorsque les éléments de protection diminuent, provoquant **l'amincissement de l'anneau** (par exemple réduction des moyens et objectifs constants)…

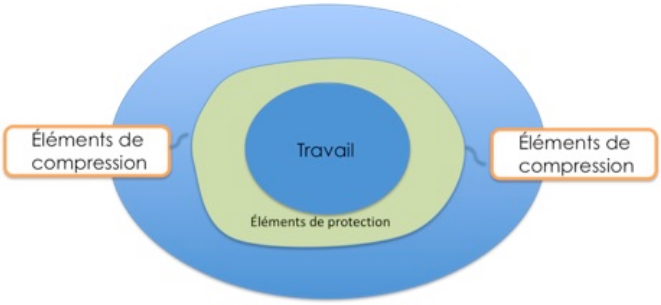


… soit lorsque les **éléments de compression augmentent** (par exemple objectifs en hausse sans moyens supplémentaires alloués).

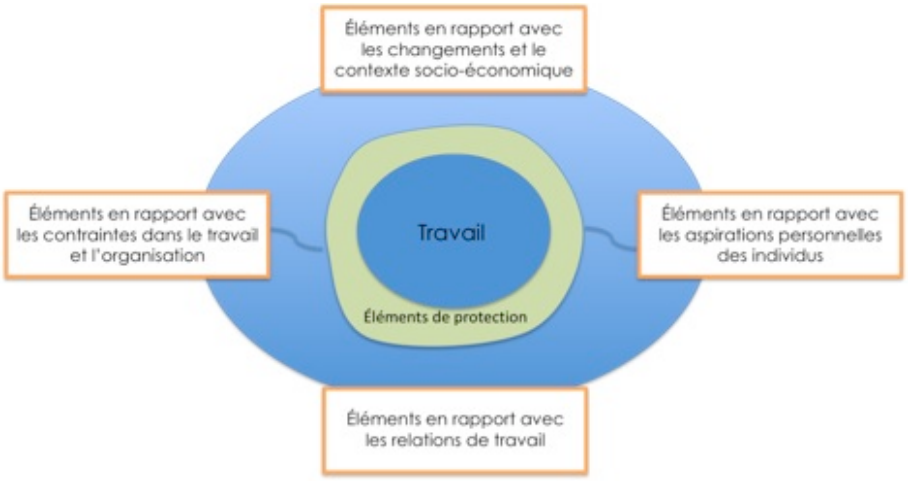


A l'inverse, une situation peut donc s'améliorer soit en **agissant sur les éléments de compression** (par exemple, en réévaluant des objectifs à la baisse si les moyens n'évoluent pas)…

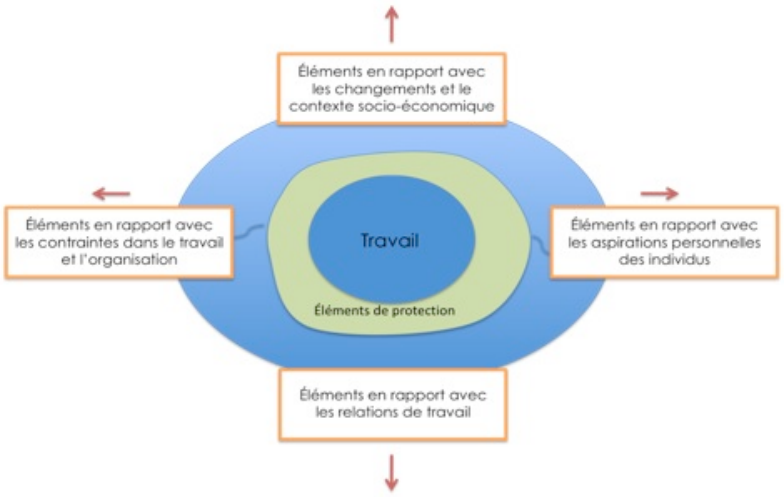
… soit en augmentant les éléments de protection provoquant **l'épaississement de l'anneau tampon** (par exemple via l'allocation de moyens supplémentaires pour répondre aux objectifs),



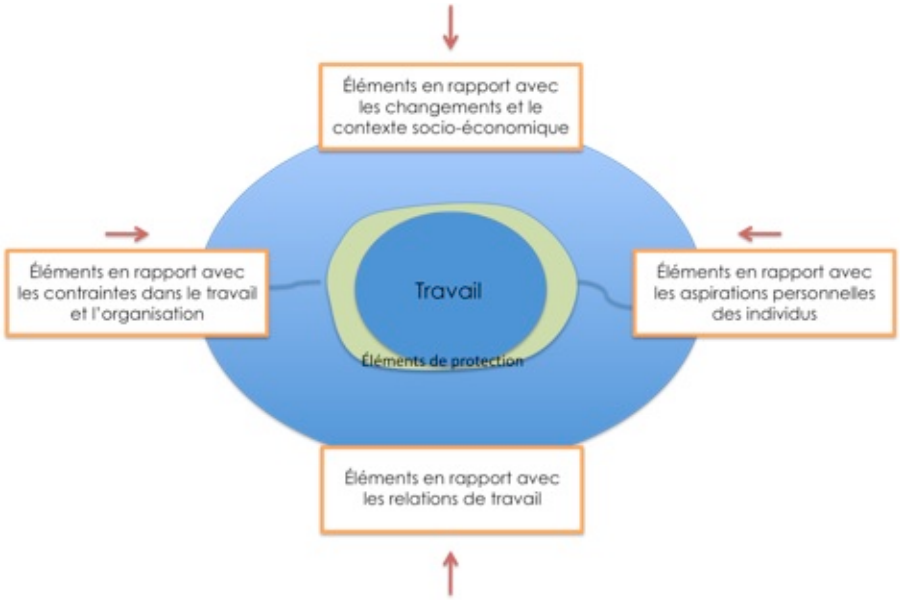
D'autres **éléments du contexte de travail** vont jouer sur cette tension « organisation – individus ».



D'une part les relations, les coopérations et plus généralement le collectif de travail : la possibilité de faire appel aux collègues, de s'appuyer sur son encadrement fait que le **travail est moins contraint**.

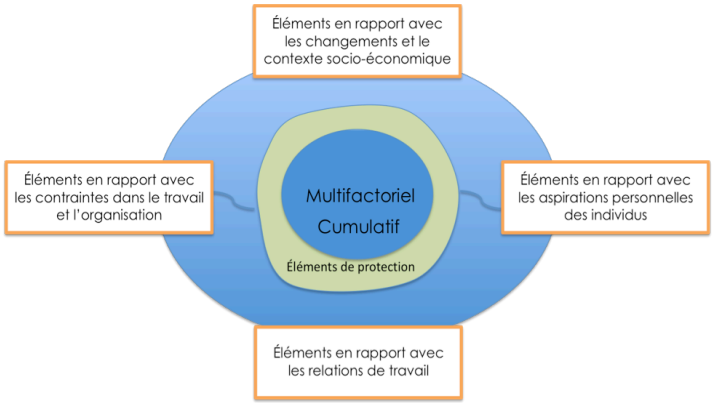


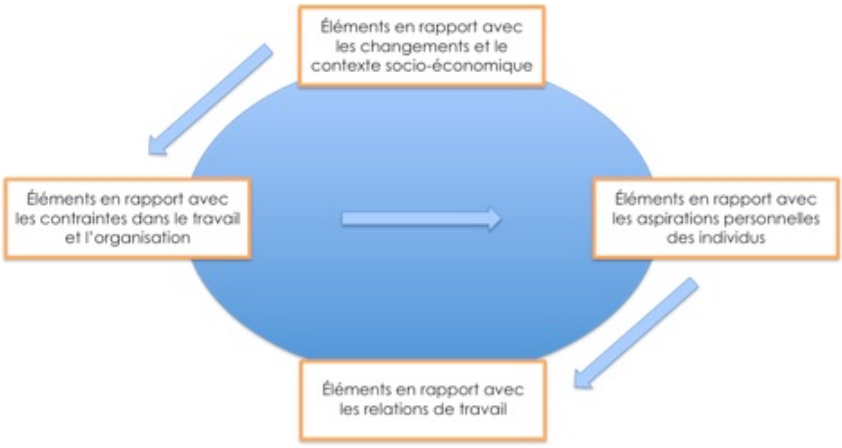
Quand cet appui n'existe pas, cela rend le **travail plus difficile**.



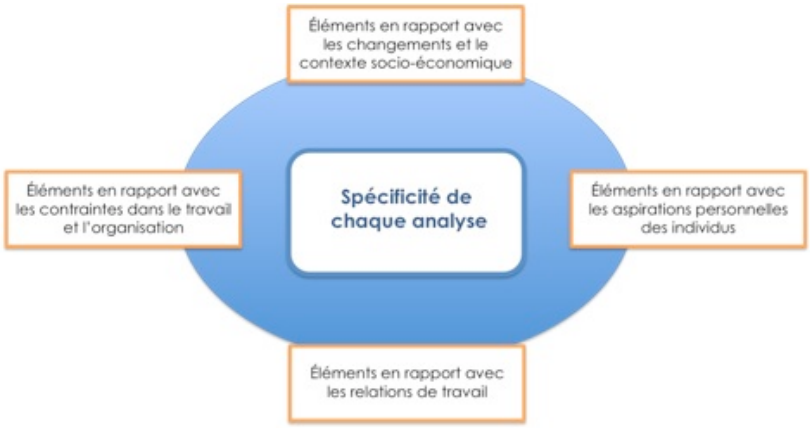
D'autre part, les changements que vit l'entreprise et le contexte socio économique font que tous ces éléments (éléments de compression, éléments de protection, …) ne sont **pas stabilisés dans le temps et bougent continuellement**.

Vous l'avez vu dans l'exercice, les éléments entraînant des RPS sont **multiples**. Ils se **combinent entre eux** et s'autoalimentent.





C'est ainsi au final que peuvent apparaître des situations à risque pour la santé mentale. Les éléments en présence et les combinaisons ne sont pas toujours les mêmes. **Chaque situation est donc spécifique**.



Repérer les situations à risque pour la santé mentale et comprendre comment la combinaison entre les différents éléments de compression et de protection impacte le travail est une étape importante dans la lutte et la prévention des RPS. Agir sur les RPS, c'est « redonner de l'air », desserrer les contraintes dans le travail.

3. L'histoire de Céline et Kim

➢ *La situation*

Marc En même temps, je te raconte tout ça *(court silence)* mais je suis pas le seul à avoir une sale tête.

Céline *(voix lente et plus faible)* Je suis au bout du rouleau tu sais…

Marc Qu'est-ce qui se passe ? Raconte-moi *(silence)… (un peu de gêne)* Je ne sais même pas quel poste tu occupes aujourd'hui ?

Céline Je travaille pour OnCall, un centre d'appel. J'y suis entrée comme superviseur. *(silence)* Je dois assurer le niveau de production, appuyer les équipes sur les appels compliqués, évaluer les conversations téléphoniques des téléconseillers et faire monter l'équipe en compétences…

Marc Rien que ça !

Céline C'est pas tout… *(silence)* depuis 6 mois, ils m'ont donné l'opportunité de devenir Business Manager en prenant en charge le dossier *(prononcer « élizaks »)* Elisachs, tu sais, le fournisseur téléphonie et internet ?

Marc Oui, oui, je vois : dis donc c'est un grand compte !

Céline Oui ! Par contre du coup je continue de manager mon plateau de 20 personnes en cumulant les fonctions de Business Manager…

Marc Whaou ! *(punchy, tente de valoriser son amie)* C'est impressionnant ! Ils doivent te faire sacrément confiance pour gérer un compte comme Elisachs !?

Céline Tu sais en fait on gère les réclamations des clients d'Elisachs… *(court silence)* Et pour chaque appel reçu on doit aussi vendre soit une prestation, soit du matériel…

Marc *(enchaîné)* Attends, attends… Tu veux dire que sur un même appel vous devez répondre aux questions des clients et en plus leur vendre des trucs ?

Céline Oui, c'est tout à fait ça.

Marc Et ben dis donc… ça doit pas être évident tous les jours…

Céline Je te le confirme ! Surtout avec mes équipes… *(court silence)* Moyenne d'âge : 23 ans, Aucune implication dans la structure, aucune initiative, faut toujours être derrière eux, les materner… *(court silence*) ça m'épuise ! Bref, donc la semaine dernière mon responsable, M. Bichon, me convoque *(elle force sa voix)* : « Melle GILLES, qu'est-ce qui se passe sur votre plateau ? ça fait trois mois maintenant que vos objectifs « qualité » et « vente » sont en chute libre… Elisachs m'appelle tous les deux jours pour me demander des comptes, ils menacent de nous retirer le contrat ! J'ai l'impression que vous ne vous rendez pas bien compte de la gravité de la situation. J'ai beaucoup misé sur vous pour ce client *(voix normale)* et il finit par un *(voix forcée)* êtes-vous vraiment certaine de pouvoir faire face ? »

Céline Tu imagines ma tête ! ça fait cinq mois que je suis à fond, j'arrive la première, je pars la dernière, *(court silence)(mettre un peu d'affect)*mon copain s'est barré parce qu'il en avait assez de ne plus me voir et tout continue de se casser la figure …*(silence)* Parce qu'attends, après mon entretien avec Bichon, je suis partie sur le plateau faire le point avec les téléconseillers. *(court silence)* Et là, je le reconnais, je me suis énervée : *(court silence)* je leur ai dit que j'en avais ras-le-bol d'être toujours sur leur dos, que c'était pas bien compliqué de vendre des trucs à des p'tits vieux et qu'il était temps de se bouger un peu s'ils ne voulaient pas faire la queue au Pôle Emploi…

Céline *(court silence)* À ce moment-là, une téléopératrice qui s'appelle Kim, se lève, me dit que je n'ai pas conscience de ce qu'implique leur job, que les objectifs sont contradictoires entre le SAV et la vente… etc., etc.… *(court silence)* ça m'a mise hors de moi ! Sauf que le lendemain, j'en avais trois d'absents, dont cette Kim. Va faire tourner la boutique après ! Enfin voilà, tu sais tout… (court silence) ça devient trop dur, j'en peux plus… *(silence)* J'ai l'impression de ne pas pouvoir faire ce que j'estime devoir faire, tu comprends ? *(silence)* La formation de mes collaborateurs par exemple, c'est dans mes fonctions normalement, pour moi c'est prioritaire… *(court silence)* Peut-être que ça les reboosterait ? Mais je peux même pas m'en occuper… C'est prod, prod, prod ! *(court silence)* Je pense de plus en plus à filer ma démission…

Marc *(enchaîné)* Attends, attends… *(court silence)* Avant de démissionner, si tu essayais de faire comme moi ? Va discuter tranquillement avec tes téléconseillers pour comprendre comment eux ils vivent les choses…

Céline C'est vrai que pour toi ça a abouti à du concret… *(silence)* J'ai les bilans professionnels qui arrivent : je pourrais en profiter pour faire le point avec eux.

Marc Oui, c'est une bonne idée ! Après tout l'entretien n'est pas qu'une évaluation, c'est aussi le moment de faire le point… Allez… Courage !! On en reparle si tu veux !

Deux semaines plus tard. Entretien de Céline et Kim.

Céline Bonjour Kim.

Kim *(ton un peu sec)* Bonjour.

Céline *(ton neutre, ne relève pas)* Dans le cadre de ton entretien professionnel, je voudrais d'abord évoquer avec toi l'échange que nous avons eu il y a quinze jours.

Kim *(silence)* Ça a été très dur que tu t'emportes comme ça, ce que tu nous as dit, *(court silence)* les menaces…

Céline *(enchaîné)(ton sec)* Doucement, doucement… Comment ça les « menaces » ? Tu exagères !

Kim *(ton sec en imitant Céline)* « Si vous ne voulez pas vous retrouver à faire la queue au Pôle Emploi » tu appelles ça comment ? Des encouragements ?

Céline OK *(court silence)* la formulation n'était pas très heureuse… *(court silence)* Mais j'ai l'impression aussi que si je ne vous secoue pas un peu, vous n'atteignez pas les objectifs…

Kim Justement tiens, parlons-en des objectifs ! Est-ce qu'une bonne fois pour toute, tu pourrais nous dire ce que nous devons faire ? Entre ceux qui disent qu'on est évalué sur la qualité de nos réponses et ceux qui disent que c'est au nombre de ventes qu'on fait, on ne s'y retrouve plus nous !! *(court silence)* Et puis tu te souviens tu nous as dit que ça devait pas être bien compliqué de vendre des choses à des p'tits vieux… Et bien moi, quand j'ai une p'tite dame de 85 ans qui appelle à propos de son abonnement téléphonique et que je dois lui refourguer un abonnement tout compris internet - téléphonie - télé, j'ai un peu de mal à le faire, tu vois ?

Céline Oui, bon, peut-être… ça ne t'empêche pas d'être performante sur le client d'après … on a pas que des seniors !

Kim *(agacée)* Mais tu crois que c'est facile de zapper comme ça d'un client à l'autre ? Moi la p'tite vieille, je sais que je l'ai embobinée, je me sens mal dans mes pompes, après je me retrouve avec un client qui m'engueule, comment tu veux gérer ça toi ?

Kim Je peux même pas en parler aux collègues... *(court silence)* D'abord n'a pas le droit de discuter quand on est à notre poste, et en plus c'est tout juste si on se cannait parce qu'on change d'équipe toutes les deux semaines et qu'on prend jamais nos pauses en même temps. Alors pour ce qui est d'avoir de l'aide … !

Céline *(ton : semble lui dire qu'elle exagère)* En même temps, vos scripts sont bien décrits, quelque soit le cas, toutes vos phrases sont déterminées… Vous n'avez même pas à réfléchir ! Un p'tit sourire et hop, c'est parti !

Kim *(Ton : monte au créneau)* Tu penses vraiment que ça détend que tout soit écrit comme ça ? On n'a aucune liberté. On répète nos textes comme des robots. On sent bien que parfois ça énerve le client… Et à l'inverse, quand on a des questions pas prévues dans le script, ya personne pour nous aider à y répondre !

Céline *(ton : reproches)* Vraiment, tu ne fais pas beaucoup d'efforts pour t'adapter à l'entreprise Kim… Tu es en début de carrière professionnelle, il faut t'investir mieux que ça !

Kim Mais je veux bien m'investir moi ! Mais qu'on arrête aussi de nous traiter comme des enfants ! C'est comme à l'école, même pour aller faire pipi on doit lever la main … On n'a aucune autonomie, vous êtes sur notre dos tout le temps à écouter nos conversations téléphoniques, à surveiller qu'on ne dépasse pas les 3 minutes par appel, on doit suivre les scripts à la lettre et toujours garder le sourire même quand on se fait engueuler par le client… *(court silence)* Mets-toi à notre place ! Faire ça toute la journée et t'entendre après nous dire qu'on est des bons à rien !

Céline *(enchaîné)* Je t'arrête Kim, je n'ai jamais dit ça…

Kim Oui, mais c'est comme ça qu'on l'a vécu. *(silence)* Tu as raison, c'est mon premier travail. J'ai envie de le faire bien, de montrer de quoi je suis capable… Mais ici tout est trop flou ou trop strict, il n'y a pas de juste milieu… Le travail est très exigeant… Personne ne reconnaît ce que ça nous demande de faire ça… On a jamais la prime, les objectifs sont tellement contradictoires que c'est impossible de les atteindre.

Céline *(tempérance du propos)* Tu sais, les objectifs sont élevés pour tout le monde, On doit être efficace, produire du résultat… Personne n'a de temps pour les aléas…

Kim Je sais bien !! Mais tu as remarqué toi aussi que les ordinateurs plantent souvent quand on ouvre en même temps les logiciels de suivi et de vente…

Céline Oui, c'est vrai…

Kim Et bien tu imagines combien ça impacte nos 3 minutes de conversations téléphoniques ? Que du coup on n'est pas réactif, que le client s'énerve et que pour lui vendre quelque chose derrière bonjour ! C'est une pression terrible parce que le problème informatique on n'y est pour rien mais c'est quand même nous qui en supportons les conséquences…

Céline Bon, il faut qu'on voit comment améliorer la situation. On pourrait commencer par contacter le service support pour régler les problèmes informatiques . Pour le reste il faut qu'on réfléchisse ensemble, *(court silence)* et pas qu'entre nous.

➢ *L'analyse*

On peut établir une liste d'éléments qui contraignent Kim dans son travail :

- La **durée des appels** (Correct) : Effectivement, la durée des appels étant strictement contrôlée, il n'est pas possible pour Kim de faire face à des situations imprévues ou de prendre le temps de demander de l'aide pour répondre à une question spécifique.
- La **colère de Céline** (Incorrect) : Même si elle est mal vécue par Kim et ses collègues, la colère de Céline n'a aucun impact sur l'autonomie de Kim, sa capacité à faire des choix ou à faire son travail. Ce n'est donc pas un élément qui empêche Kim d'agir.
- La **rédaction des scripts** (Correct) : En effet, Kim doit suivre à la lettre les dialogues qui lui ont été écrits. Elle ne peut donc sortir de ce cadre pour traiter la demande d'un client qui n'aurait pas été prévue dans le script. Elle n'a aucune marge de manœuvre à ce niveau, elle agit comme un « robot ».
- Les **problèmes techniques** (Correct) : Les problèmes informatiques que Kim rencontre quand elle est au téléphone impacte directement son travail, puisqu'elle ne peut rien faire sans son ordinateur et les logiciels qui y sont installés. Là encore, elle ne peut « sortir » des procédures pour gérer une situation au coup par coup.
- L'**obligation de vendre une prestation à quelqu'un qui n'en a pas besoin** (Correct) : On note en effet que Kim est obligée de vendre un produit Internet à une cliente qui ne possède pas d'ordinateur. Ce décalage entre ce qu'on lui demande de faire et ce qu'elle pense être « éthiquement » juste peut s'avérer très éprouvant psychologiquement. C'est là encore, une contrainte à laquelle elle doit faire face.
- L'**absence de prime** (Incorrect): L'absence de prime joue sur l'implication de Kim et sur sa motivation : elle ne se sent pas reconnue pour le travail qu'elle fournit. Cependant, ce n'est pas un élément qui contraint sa capacité d'agir.
- Le **fait de lever la main pour pouvoir aller aux toilettes** (Correct): Effectivement, Kim expérimente ici l'absence totale d'autonomie puisque même pour cela, elle doit recevoir une validation lui permettant de quitter son poste. Elle n'est donc ni libre de ses mouvements, ni libre de ses décisions.

➢ *Les points à retenir*

Séquence vidéo retranscrite, extraite de : « *Souffrance au travail – Comprendre et agir – Entretiens avec Philippe Davezies* », un DVD de Formation et Action Citoyennes, 2008.

« La question ça va être toujours celle de la possibilité que j'ai de mettre de moi dans mon activité.

Faire en sorte que le travail me ressemble quand même un tant soit peu et que ce soit pas quelque chose qui me soit imposé strictement de l'extérieur.

Ça veut dire quoi ? Ça veut dire que quand on me donne par exemple un travail, je sais pas quoi, une interaction dans un centre d'appel ou travailler sur une réparation d'une machine, etc.... je vais y mettre dedans beaucoup plus ce que l'organisation du travail m'a demandé. Je vais mettre des enjeux personnels, des choses qui résonnent avec mon histoire, je vais y mettre aussi des enjeux sociaux parce que je sais que la façon dont je vais travailler là ça a des implications sur la façon dont vont pouvoir travailler des collègues ou des répercussions sur des clients, etc.

Et dans la mesure où je peux mettre tout ça dans le travail, le travail se développe et moi je me développe par la même occasion. C'est-à-dire cet enrichissement du travail me permet d'agir sur un univers qui est plus compliqué et plus c'est compliqué plus il a tendance à se développer et au final, je suis engagé dans ce mouvement, qu'on appelle dans nos milieux, mouvement de développement de mon pouvoir d'agir.

Je développe mon expérience, je développe ma capacité à faire des liens entre des histoires par exemple, techniques et puis des histoires sociales et puis des histoires qui ont à voir avec des dimensions subjectives : qu'est-ce que ça veut dire un "bon travail" ? Comment ça résonne avec mon histoire, etc.

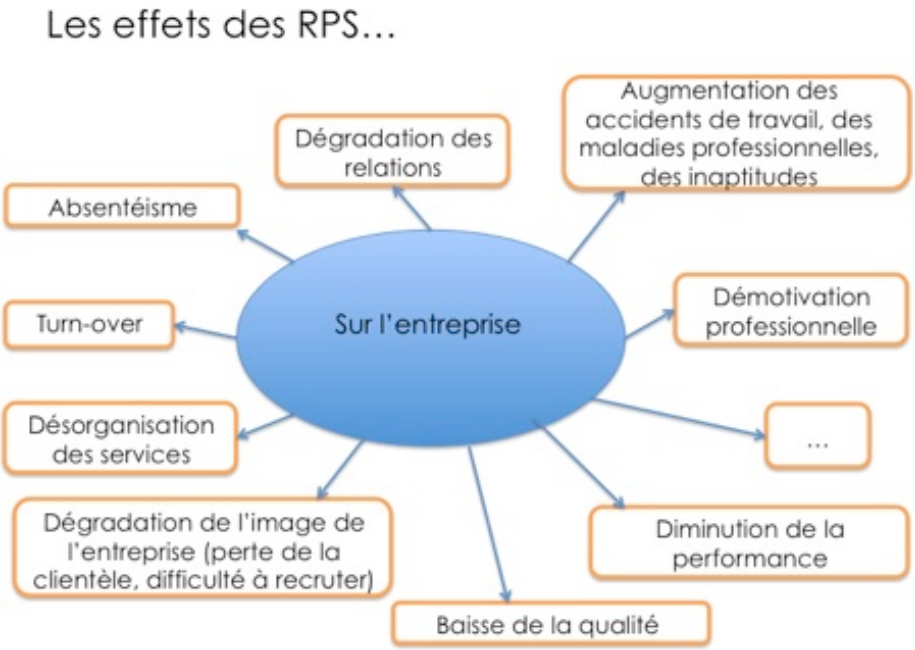
Je tricote tout ça, j'augmente ma capacité d'agir sur le monde et ça ça va être du côté de la santé. C'est ce qu'on appelle développement du pouvoir d'agir. »

4. En résumé

➢ *Mesurer les effets*

En plus des conséquences sur la santé des individus, on notera aussi un impact fort sur leur vie familiale et sociale.

Mais les effets pour l'entreprise sont également très importants, d'autant qu'ils sont moins évidents à repérer et à relier aux risques psychosociaux.



Les coûts liés aux risques psychosociaux peuvent devenir très élevés pour l'entreprise.

Quand on sait que la performance des entreprises repose en grande partie sur l'implication des salariés dans leur travail, l'amélioration des conditions de travail et du climat social devient donc une dimension centrale à prendre en compte dans la stratégie économique des entreprises.

➢ *Connaître le cadre réglementaire*

Au delà de l'enjeu social et économique, agir sur les RPS, c'est également se conformer à une obligation règlementaire. En effet, le code du travail donne une obligation générale de sécurité à l'employeur (article L. 4121-1 du Code du travail). Il lui revient d'évaluer les risques, y compris psychosociaux, et de prendre les

mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et **mentale** de ses salariés.

Par ailleurs, la Cour de Cassation a rendu un jugement *(le 28/02/2008)* précisant qu' « En vertu du contrat de travail le liant à son salarié, l'employeur est tenu envers celui-ci d'une obligation de sécurité de résultat, […] le manquement à cette obligation a le caractère d'une faute inexcusable, *au sens de l'article L. 452-1 du Code de la sécurité sociale*, lorsque l'employeur avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel était exposé le salarié, et qu'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver. »

Vous trouverez des informations complémentaires sur la partie réglementaire dans la boîte à outils.

➢ *Comprendre le rôle de l'encadrant*

Pour schématiser, le rôle premier de l'encadrant consiste à trouver les meilleures adéquations entre des objectifs et des moyens. Mais il doit également faire preuve de vigilance pour pouvoir remonter des difficultés du terrain auprès de sa Direction.

Le cas précédent illustre la façon dont un encadrant peut intervenir sur les RPS. En effet, Marc agit à différents niveaux :

Il décide d'une part d'actionner un premier levier qu'il a à sa disposition.

Il envisage ainsi de mettre en place des réunions d'équipes journalières pour identifier au plus vite les problèmes et y apporter une réponse. L'appui à la gestion d'aléas et à la résolution de problèmes est un levier parmi d'autres.

Les encadrants peuvent également être amenés à mobiliser d'autres leviers sur lesquels ils ont directement la main. Savoir dire « c'est du bon boulot » en parlant du travail d'un collaborateur, c'est aussi un moyen important pour agir sur les RPS. C'est ce qu'on appelle la reconnaissance symbolique. Cela signifie porter une attention sur les résultats obtenus par ses collaborateurs mais surtout tenir compte de la manière dont ils les ont atteints, en fonction des difficultés rencontrées sur le terrain. C'est par exemple, savoir féliciter un salarié qui a tenu un délai malgré une panne ; Ou encore, s'abstenir d'en accabler trop rapidement un autre qui aurait tenté d'atteindre ses objectifs sans y parvenir dans des conditions dégradées. Aller voir le travail et comprendre le contexte dans lequel il se déroule, c'est ce qu'on appelle l'approche compréhensive.

Marc identifie aussi que les problèmes rencontrés ne concernent pas que Maurice mais touchent également d'autres opérateurs : Nicolas, ou encore les opérateurs des postes en lien avec le conditionnement et l'extrusion). C'est aussi un rôle important de l'encadrement. Être vigilant et recueillir les premiers indices lui permettant d'alerter la hiérarchie en cas de difficultés plus collectives repérées dans ses équipes. Au-delà du relevé d'indices relatifs à de l'absentéisme, à des problèmes de production ,… l'entretien annuel peut également être un moment privilégié pour « prendre la température » et faire émerger des données collectives remontées du terrain.

Marc repère enfin qu'il n'a pas la main sur tous les éléments qui permettraient d'améliorer la situation. Il profite de la remontée des difficultés du terrain à sa hiérarchie pour aller négocier des moyens supplémentaires. Il s'agit là d'un autre niveau d'action possible pour l'encadrant.

Le rôle de l'encadrant est donc de :

- Mobiliser les leviers à sa disposition
- Appui à la gestion d'aléas et à la résolution de problèmes

  => Reconnaissance symbolique

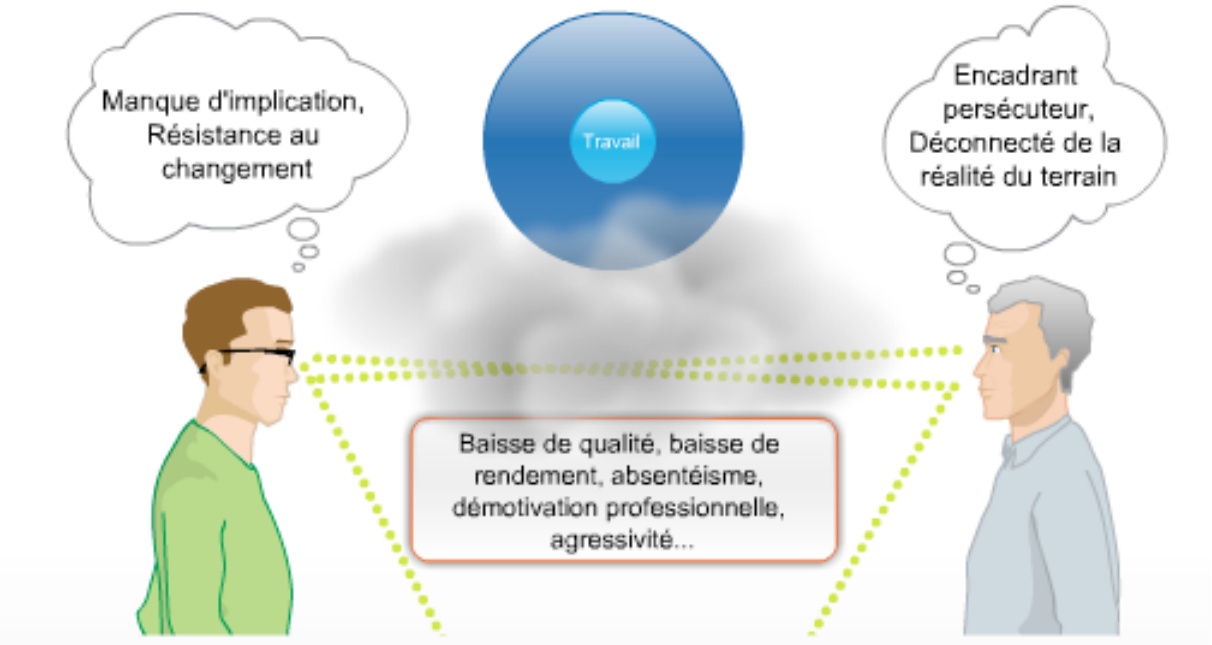
  ex. « c'est du bon boulot »

  ex. ne pas accabler un salarié qui, dans des conditions dégradées, n'a pas réussi à atteindre ses objectifs.
- Être vigilant et alerter la hiérarchie sur la dimension collective des difficultés
- Négocier des moyens supplémentaires auprès de sa hiérarchie

➢ *Faire évoluer les représentations en repassant par les situations de travail*

Nous l'avons vu dans les activités précédentes, agir efficacement sur les RPS, c'est avant tout comprendre les contraintes dans le travail et repérer la façon dont celles-ci sont plus ou moins bien modérées, régulées.

Les acteurs pris individuellement (managers, opérateurs, etc) n'ont pas une vision globale des problèmes et ont donc une compréhension floue et incomplète.



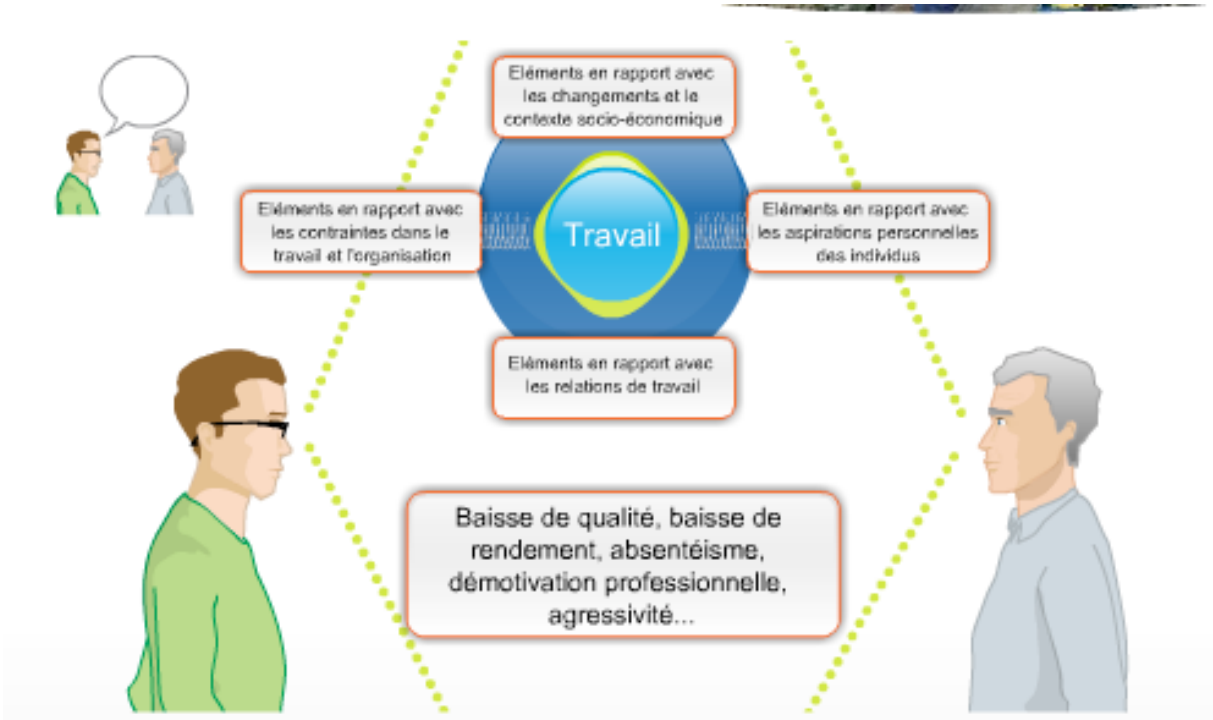
Des **représentations fortes** sur le travail peuvent également être bien ancrées et trouvent appui sur ce qui est directement visible dans la situation posant problème. Par exemple, une baisse dans les indicateurs de production peut être traduite trop rapidement par un « refus de transférer les informations utiles à la production », une augmentation de l'absentéisme par un « manque d'implication dans le travail », etc. De l'agressivité entre collègues, ou dans les relations hiérarchiques pourra être parfois interprétée comme de la « résistance au changement », de la « déconnexion totale avec la réalité du terrain », de « l'agressivité d'un encadrant qui serait persécuteur »,…

Tous ses éléments sont des effets qui peuvent être générés par les RPS (absentéisme, basse de qualité, de rendement, …).

L'apparition de ces représentations traduit donc une réelle **difficulté à faire le lien entre ce que l'on observe d'un côté**, les effets, **et ce que l'on ne prend pas le temps de voir de l'autre**, ce qui se joue dans le travail.

Nous l'avons vu dans les 2 cas, s'il n'y a pas de dialogue, il devient alors impossible de s'entendre, de se comprendre, de retisser les liens et au final de travailler ensemble les difficultés.

Les représentations renforcent la logique d'opposition, d'affrontement entre les acteurs. Si par définition, elles ne reflètent qu'une partie de la réalité, il est cependant possible de les faire évoluer en les confrontant à **la réalité du travail**. Porter un même regard, un même éclairage sur la situation, sur le contenu même du travail permet en effet aux interlocuteurs de reconstruire le dialogue sur des faits avérés et donc d'avoir une compréhension partagée de ce qui se joue dans le travail, les éléments de compression, de protection et les interactions entre eux.

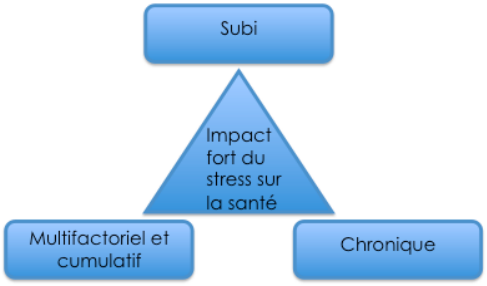


L'ouverture d'espaces de dialogue sur le travail est donc un passage obligé pour travailler efficacement sur la prévention des RPS.

➢ *Faire le point*

Pour conclure, les 2 cas nous montrent que le stress est d'autant plus problématique pour la santé qu'il est **subi** (altération du pouvoir d'agir) et qu'il est issu **d'éléments multiples** qui se **combinent** (multifactoriel et cumulatif).

Il est important également de rappeler que le stress est d'autant plus problématique qu'il **s'inscrit dans la durée** (chronique).



5. Le plan d'action

➢ *La situation*

Le rendez-vous que Marc a sollicité auprès de sa Direction a fait écho à d'autres inquiétudes déjà remontées par des membres du Comité Social Economique (CSE), notamment sur des problématiques au Service de la Maintenance ainsi que dans les services en amont et en aval de celui de Marc.

Le chef d'entreprise décide donc de mettre en place un groupe de travail réunissant à la fois des encadrants et des opérateurs des services concernés mais également des membres du CSE, de la Direction et le médecin du travail.

Le groupe de travail a identifié un certain nombre de problématiques communes et en est aujourd'hui à la phase d'élaboration du plan d'action. Voici donc quelques unes des préconisations que le groupe de travail souhaite mettre en œuvre. Certaines de ces pistes renvoient directement aux problèmes évoqués par Maurice et Marc, d'autres sont plus larges et renvoient à des éléments de dysfonctionnement remontés par d'autres services à la Direction.

➢ *L'analyse*

Agir directement sur les sources de RPS

Réunions d'équipe	Mettre en place des réunions d'équipes journalières pour identifier et traiter les problèmes
Participation aux négociations	Faire remonter à la Direction groupe l'importance pour le site de participer aux réunions de négociation avec le client
Intégration des salariés	Améliorer le dispositif d'intégration des nouveaux salariés
Valorisation des compétences	Créer un échelon intermédiaire (chef d'équipe) pour valoriser les compétences en interne et fournir un support technique aux équipes de jour comme de nuit
Main d'œuvre supplémentaire	Étoffer l'équipe de maintenance pour lui permettre d'organiser de la maintenance préventive
Lisibilité du plan de charge	Revoir la présentation du plan de charge pour le rendre plus lisible par le groupe

Agir directement sur les sources de RPS (2)

Règles communes	Définir des règles communes de travail et les diffuser à tous
Groupe de travail paritaire sur le changement	Ouvrir paritairement très en amont un projet de changement
Communication autour du changement	Mettre en place une démarche de communication interne à chaque étape du changement

« Outiller les salariés » pour qu'ils apprennent à gérer les RPS, à y résister

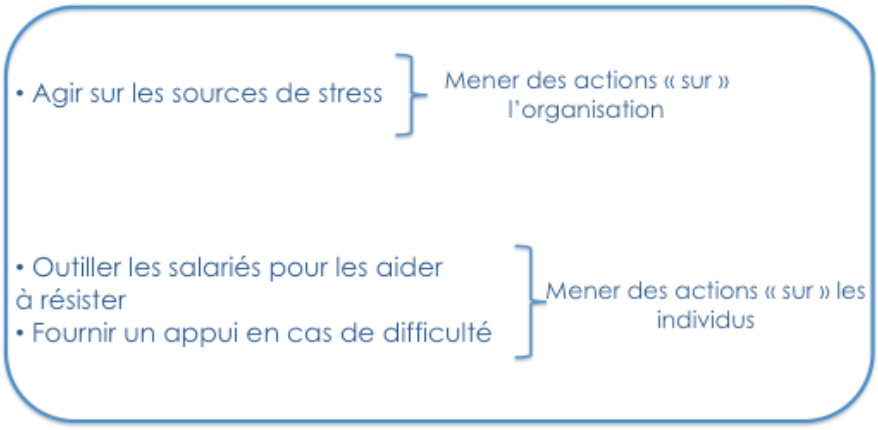
Formation à la gestion du stress	Former l'ensemble du personnel à la gestion du stress
Formation à la gestion du temps	Organiser des formations sur la gestion du temps pour les managers
Formation à la	Former les personnes chargées de la relation

gestion de situations violentes	clientèle au traitement des situations de violence externes

Fournir un appui aux salariés en difficulté

Programme de soutien personnalisé	Mettre en place un programme de soutien personnel pour les collaborateurs les plus en difficulté après l'informatisation de la production
Postes pour salariés en inaptitude partielle	Rechercher des postes dédiés aux personnes en inaptitude partielle
Programme anti alcool	Création d'un programme de soutien anti alcool
Groupes de parole	Organiser des groupes de parole à la suite d'un événement traumatisant survenu sur le lieu de travail

➢ *Les points à retenir*



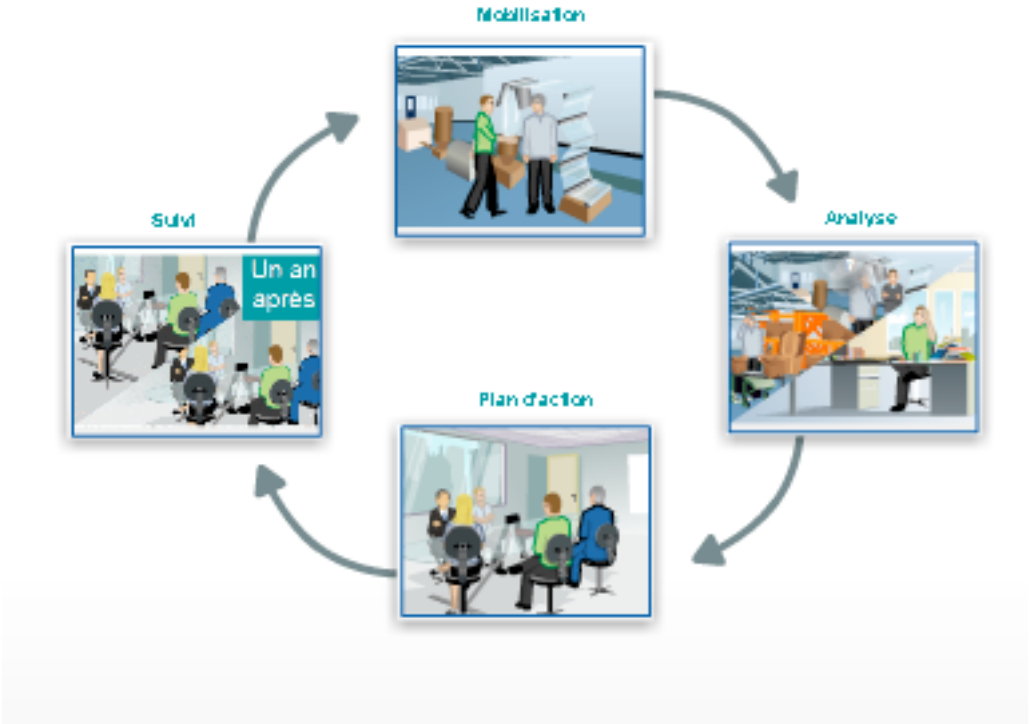
Chacune de ces approches a des avantages et des limites qui leur sont propres. Découvrons-les ensemble.

Approches Avantages /Limites	**Agir sur les sources de stress**	**« Outiller les salariés » pour qu'ils apprennent à gérer les RPS, à y résister**	**Fournir un appui aux salariés en difficultés**
Avantages	Produit des effets durables Agit directement sur les	Se met en œuvre rapidement Permet aux salariés de développer des	Fournit de l'information, de l'aide et du soutien aux personnes souffrant d'un

	sources de stress pour les éliminer ou les contrôler Permet d'adapter la situation de travail aux salariés (et non l'inverse)	connaissances et des capacités pour mieux faire face au stress	problème de santé mentale au travail Offre des services volontaires, confidentiels et disponibles en tout temps Diminue le risque de rechute Se met en œuvre rapidement
Limites	Nécessite du temps, peut parfois s'échelonner sur le long terme Requiert un investissement plus conséquent (temps, financier, etc.) Requiert un engagement de la Direction pour agir	Ne modifie ou n'élimine pas les sources de stress Laisse la responsabilité aux individus de développer leurs ressources Oriente la démarche vers la limitation des dommages (« démarche pansement ») Produit des effets à court terme seulement voire aucun effet	Oriente sur la personne plutôt que sur la situation de travail ou l'organisation S'adresse aux personnes qui sont déjà concernés par des difficultés Vise plutôt les conséquences que les problèmes

6. Retour sur la démarche de prévention

Nous avons vu comment établir un plan d'action. Lors de la mise en œuvre d'une démarche de prévention, le plan d'action intervient après deux étapes indispensables à la bonne réalisation de la démarche.



Cette démarche s'organise en effet en 4 phases distinctes :

➢ *Mobilisation*

L'étape de mobilisation intervient dès lors que des acteurs d'horizons différents (opérateurs, cadres, mais aussi Direction, représentants du personnel, service RH, production, médecin du travail, etc.) sont rassemblés pour échanger autour des difficultés rencontrées.

Un groupe pluridisciplinaire est nécessaire car les RPS sont issus de multiples dysfonctionnements touchant à la fois aux RH, au management, à l'organisation du travail, … et nécessitant donc des compétences spécifiques. Ce groupe aura la charge de définir les méthodes et les moyens qui seront déployés pour agir (entretiens, questionnaires, observations, temps à dégager, etc.). Il organisera le bon déroulement d'une démarche concertée.

Cet engagement collectif n'est possible qu'à partir du moment où ces différents acteurs acceptent de partager un même discours, de faire évoluer leurs représentations éventuelles sur le travail et de passer d'une vision individuelle des problèmes à une vision plus collective.

➢ *Analyse*

Pour que la mobilisation s'oriente vers l'action, il est nécessaire de diviser l'entreprise en « unités de travail » pour identifier des difficultés éventuelles, propres à chaque unité.

Il est ensuite important de définir collectivement et de rassembler un certain nombre de données-indicateurs pertinents pour l'entreprise dans les 3 domaines suivants : ressources humaines, production et santé. Une fois choisis, il faut les étudier pour chaque unité et s'interroger sur leur signification. Ce travail permet de poser des hypothèses et de définir un « périmètre précis » sur lequel une analyse plus fine doit être menée.

Ce diagnostic précis passe par des observations, des entretiens. Il consiste à repérer les éléments de compression, de protection, les interactions entre eux, les conséquences que cela provoque sur le travail des opérateurs et les effets produits pour l'entreprise et pour les individus.

➢ *Plan d'action*

Une fois le diagnostic restitué et partagé, la recherche de solutions s'engage. Le groupe de travail pluridisciplinaire peut alors proposer d'agir sur différents niveaux en fonction des difficultés identifiées. Par exemple :

- Au niveau des moyens, de l'environnement de travail,
- Au niveau du système de prescription du travail,
- Au niveau de la définition du rôle et des responsabilités de chacun,
- Au niveau de la définition des compétences,
- Au niveau du processus de recrutement et d'intégration,
- Au niveau des parcours professionnels,
- Au niveau du mode de management et de la reconnaissance,
- Au niveau de la stratégie et du projet d'entreprise.

Il n'est pas toujours possible de mettre en œuvre toutes les préconisations en même temps. C'est pour cela qu'il est important de hiérarchiser et de prioriser les actions à mener.

➢ *Suivi*

Le suivi consiste à réévaluer périodiquement l'impact des actions mises en œuvre et plus largement à refaire un point sur la situation dans l'entreprise.

Pour ce faire, il est nécessaire de mettre en place une veille active au niveau des indicateurs d'alertes définis lors de l'analyse. L'objectif de cette vigilance est de pouvoir déceler à temps de nouvelles difficultés et de les atténuer ou les supprimer. C'est tout l'enjeu d'une prévention durable et efficace des RPS.

7. Les idées reçues

➢ *Il y a aussi du bon stress*

INCORRECT. Il ne faut pas confondre « stress » et motivation, stimulation. S'il est logique qu'une entreprise cherche l'implication de ses salariés, celle-ci ne peut se faire au détriment de la santé. On pourra rencontrer des situations de « stimulation importante et passagère » sans conséquence négative sur l'individu ; à l'inverse une politique de management par le stress est toujours dangereuse et peut même parfois entraîner des conséquences graves sur la santé…

➢ *Le stress c'est parce que les gens sont fragiles*

INCORRECT. L'expérience montre que toutes les personnes, quelques soit leur personnalité ou leur histoire, peuvent présenter à un moment donné des manifestations pathologiques de stress. Ce sont bien souvent des salariés impliqués qui sont le plus souvent exposés au stress. Dans beaucoup de cas, les manifestations de stress sont collectives et vont largement toucher des secteurs de l'entreprise et des catégories professionnelles mettant en valeur des caractéristiques communes de travail.

➢ *Les RPS ne sont pas de la responsabilité de l'entreprise*

INCORRECT. Même si toute la responsabilité du stress ne doit pas être porté uniquement par l'entreprise et ses dirigeants. Il convient de rappeler qu'outre l'intérêt de la performance et la gestion cohérente des ressources humaines, la réglementation oblige l'entreprise à prendre en compte les Risques Psychosociaux dans l'évaluation des risques et la rédaction du Document Unique.

- *Le stress c'est subjectif*

INCORRECT. Il y a une dimension subjective et donc personnelle dans l'expérience du stress. Cependant dès lors que cette expérience est suffisamment collective il est essentiel de la prendre en compte. Par ailleurs, il existe des indicateurs qui peuvent être mobilisé dans l'entreprise pour refléter la réalité du stress, en apprécier l'importance et orienter l'action de prévention.

- *Le stress ça ne concerne que les cadres*

INCORRECT. Contrairement à une idée reçue les encadrants ne sont pas les seuls à être exposés au stress. En effet, selon l'étude menée par Santé publique France en 2016, les employés seraient la classe professionnelle la plus touchée par ces accidents psychosociaux. C'est aussi la classe qui recevrait le moins de reconnaissance au travail. C'est donc une des raisons de l'augmentation des affections psychiques pour cette catégorie de salariés. Autre raison : les conditions de travail qui peuvent également être la cause d'affections psychiques (pression hiérarchique, altercation avec un supérieur…). Selon les chiffres de l'étude menée par l'assurance maladie, il y aurait environ 85 employés touchés pour un total de 100 000 personnes. Autre constatation : Les femmes sont les plus touchées par cette situation. En effet, toujours selon l'étude de l'assurance maladie, ces troubles concernent, dans 60% des cas, les femmes autour de 40 ans.

- *La solution c'est de former tout le monde à la gestion du stress*

INCORRECT. La formation à la gestion du stress est parfois mise en œuvre dans les entreprises mais l'expérience montre qu'elle n'apporte pas à elle seule des résultats suffisants. Il est donc indispensable de mener en parallèle une action de fond en recherchant les causes du stress et les pistes de solutions dans les situations de travail et plus largement dans l'organisation.

- *Les RPS ce n'est que le stress*

INCORRECT. Outre le stress, lorsque nous parlons de Risques Psycho-Sociaux, nous parlons également de violence et de harcèlement moral.

➢ *Les RPS ça ne coûte rien à l'entreprise*

INCORRECT. Les RPS ont coûté 230 Millions € (coûts directs et indirects) en 2016, (10.000 accidents du travail pour « troubles psychosociaux ») selon l'étude publiée par la branche AT-MP de l'assurance maladie. Ce coût reste probablement sous-estimé car parmi les nombreuses pathologies connues pour être liées à l'exposition au stress, seules 3 affections ayant fait l'objet d'un nombre suffisant d'études ont été retenues (les maladies cardiovasculaires, la dépression et les Troubles Musculo-Squelettiques).

8. Conclusion

➢ *Le travail*

Entretien avec François Daniellou - Séquence vidéo retranscrite, extraite de : « *Intensification du travail* », un DVD de René Baratta – Audiovisuel CFDT, 2005.

« Évidemment le travail, c'est à la fois une manière d'être pour quelque chose pour la société donc d'être socialement utile. Et puis c'est une manière de se confronter à soi-même et aux autres, de produire des compromis qui soient les meilleurs possibles entre un tas de contraintes qu'il n'est pas possible de respecter tout le temps.

Travailler c'est toujours trier entre une foule de prescriptions qui pèsent sur nous et le travail c'est autant ce qu'on fait que ce qu'on voudrait faire et qu'on n'arrive pas à faire et on souffre autant de la quantité de choses qu'il y a à faire que de ce qu'on est obligé de ne pas faire et qu'on voudrait faire

On a besoin pour aller bien dans le travail d'un jugement de ses clients ou de se hiérarchie qui disent que ce que vous faites est utile et puis on a besoin d'un jugement de ses collègues qui dit "ce que vous faites, ce que tu fais, c'est du travail de professionnel, c'est comme ça qu'on fait, tu appartiens au métier". Et puis aussi on a besoin en plus, parce qu'on n'est pas juste un bon professionnel comme les autres on a besoin qu'on dise "et en plus, t'as mis ta patte, ça te ressemble". Alors s'il manque une de ces trois formes de reconnaissance, c'est quelque chose qui nous manque, soit parce que ce qu'on fait ne sert à rien ou qu'on considère que moralement ce qu'on fait n'est pas bien ou n'est pas utile socialement... ce qui est vrai dans certains services, où il faut

vendre des choses dont on considère que c'est pas bien de les vendre, soit parce qu'il n'y a pas de collectif pour manifester que ce qu'on fait est professionnel, soit par ce que ce qu'on fait est tellement standardisé qu'à la fin on ne peut plus mettre sa patte dessus, qu'il n'y a plus une dimension personnelle de ce qu'on fait. Il faut les trois pour être reconnu. »

➢ *La santé*

Entretiens avec Philippe Davezies et François Daniellou – Séquences vidéos retranscrites, extraites de : « *Intensification du travail* », un DVD de René Baratta – Audiovisuel CFDT, 2005 et de « *Souffrance au travail - Comprendre et agir - Entretiens avec Philippe Davezies*", un DVD de Formation et Action Citoyennes, 2008.

« La santé ça a à voir avec le fait d'être pour quelque chose dans ce qui nous arrive, de pas être seulement l'objet de ce qui se passe mais de pouvoir mettre sa patte, de pouvoir être pour quelque chose dans ce qui arrive. Et chaque fois qu'on coince les gens dans des situations où tout est décidé en dehors d'eux et où ils n'ont plus la possibilité de mettre la main sur leur environnement, d'être pour quelque chose dans ce qui se passe, on voit apparaître une sorte d'atteinte à la santé, qui suivant évidemment ce qu'on fait, peuvent être de différentes natures.

La santé c'est absolument pas "pouvoir se maintenir dans un état donné", c'est pouvoir utiliser la situation dans laquelle on est pour se développer.

Dès qu'il y a rupture de ce processus, que les gens se trouvent dans une situation suffisamment contrainte pour ne plus arriver à déployer ce processus, plus arriver à développer leur pouvoir d'agir alors ils sont renvoyés sur eux-mêmes et c'est absolument établi, dès que les gens... dès qu'on met des populations dans cette situation-là, on voit apparaître le risque de la pathologie.

C'est-à-dire, ce qui ne peut pas s'exprimer de mon énergie dans ce mouvement-là qui me porte en avant, ça va se retourner contre moi et perturber mon fonctionnement psychique, mais aussi des régulations endocriniennes, neurologiques, etc.

En gros soit l'énergie se trouve à s'exprimer dans l'action et porte mon développement, soit il y a un retour de cette énergie sur moi-même, ne serait-ce que le travail que je suis obligé à faire pour me contenir et ça va avoir des répercussions à tous les niveaux, etc. Et là on avoir voir apparaître les pathologies qui sont les pathologies

du stress : les pathologies du stress on pourrait dire c'est les pathologies de l'inhibition de l'action

Et donc aller dans le sens de la santé c'est aller dans le sens de redonner la possibilité aux gens d'influencer leur situation de travail, la conception, l'organisation, les relations avec les collègues, de pouvoir mettre leur propre "style" sur ce qui se passe. »

➢ *Les Risques Psycho-Sociaux*

On entend par « Risques Psycho-Sociaux » la probabilité d'apparitions de troubles tant individuels que collectifs ayant pour origine l'environnement professionnel.
Ces troubles peuvent, s'ils ne sont pas rapidement pris en compte, s'aggraver jusqu'à devenir pathologiques.

Aujourd'hui, prendre en compte le stress et plus largement les risques psychosociaux est devenu une absolue nécessité pour la santé des salariés et la performance des entreprises.

Le stress :

« … Survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. L'individu est capable de gérer la pression à court terme mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses. En outre, différents individus peuvent réagir de manière différente à des situations similaires et un même individu peut, à différents moments de sa vie, réagir différemment à des situations similaires… »
(Source : Accord français sur le stress d'origine professionnel, 11/09/08)

Les violences :

Ce sont « *des situations où des personnes sont maltraitées, menacées ou agressées dans des circonstances liées à leur travail qui mettent explicitement ou implicitement à l'épreuve leur sécurité, leur bien-être ou leur santé ».*
(Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail)

Le harcèlement :

La notion de harcèlement moral est une notion cadrée juridiquement dans le code du travail (art. L1152-1). Il s'agit d'un *« ensemble d'agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits et à la dignité de la victime, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ».*

Pour être reconnue comme telle, la situation doit donc répondre à l'ensemble des caractéristiques décrites.

On notera les deux caractéristiques majeures : *intentionnalité et répétition.* On notera également que le harcèlement moral, comportement intentionnel, n'a pas nécessairement pour objet unique de nuire à la victime.

9. Ont participé à l'élaboration de ce module

- l'Aract Hauts-de-France (Ex Aract Nord-Pas-de-Calais)
- l'ASMIS,
- la CFDT,
- la CGPME,
- la CGT,
- la Direccte Hauts-de-France
- le Medef de l'Oise,
- le Medef de la Somme,
- PROMEO, formation CFAI de Senlis,
- L'UPJV (Université Picardie Jules Verne).