

UN BILAN DES DÉMARCHES DE PRÉVENTION DES RPS EST-IL POSSIBLE ?

ENTRETIEN AVEC

Philippe Douillet

Chargé de mission, responsable du projet « Prévention des RPS » (2006-2013), Anact
p.douillet@anact.fr

La notion de RPS est utilisée dans le débat social depuis une dizaine d'années déjà. Aujourd'hui, c'est un registre d'expression des problèmes vécus au travail par les salariés qui a trouvé sa légitimité. Il n'en a pas toujours été ainsi. Les RPS ont d'abord été une réalité méconnue. Il s'agissait de plaintes qui s'exprimaient sans liens reconnus avec les transformations du travail. Sans doute manquait-il une parole autorisée et des relais institutionnels pour faire accéder les RPS à une plus grande visibilité ? Cette parole n'a émergé que très progressivement, permettant aux RPS de devenir un objet explicite de débats dans l'entreprise et la société. De ce point de vue, le réseau Anact-Aract, d'abord par ses interventions en entreprises, ensuite par un travail avec les acteurs de la prévention, a joué un rôle dans la reconnaissance de la notion de RPS comme objet de débat légitime entre les acteurs sociaux.

Cet entretien avec Philippe Douillet, revient sur les grandes étapes qui ont scandé cette mise en visibilité des RPS. D'où viennent-ils et comment les traiter dans l'intervention en entreprise ? Quels sont les modèles qui conditionnent l'analyse des RPS et leur prise en charge concrète par les acteurs de la prévention ? Enfin, qu'en est-il des enjeux plus récents alors qu'un certain essoufflement de la thématique semble se manifester et que d'autres objets de négociation sociale – la Qualité de Vie au Travail (QVT), notamment – apparaissent et s'institutionnalisent dans le dialogue social ?

— COMMENT EN EST-ON VENU À PARLER DE RPS ET DE QUELLE FAÇON ?

Au départ, le terme même de RPS, mais aussi les réalités qu'il recouvrait, faisait l'objet d'un processus de dénégation important. Beaucoup d'intervenants parlaient seulement de « stress » et l'explication dominante reposait sur l'attribution des symptômes de malaise à des comportements inappropriés d'individus réputés fragiles. Logiquement, avec cette approche, la prévention s'orientait de façon prépondérante vers la « gestion du stress » et proposait des actions pour adapter les salariés aux situations nouvelles de travail. Dans cette perspective, le lien entre les contraintes générées par les

MOTS-CLÉS

Prévention primaire,
modèle d'interprétation,
acteurs, qualité de vie
au travail.

transformations du travail et l'apparition de manifestations pathologiques individuelles ou collectives n'était jamais établi. La diffusion progressive de la notion de «RPS» a fait évoluer les représentations en mettant en lumière les risques associés à certaines formes d'organisation du travail. L'analyse des causes s'est alors déplacée des comportements individuels vers le domaine des conditions d'exercice du travail. Peu à peu, le lien s'est construit, y compris par les directions d'entreprises, entre le malaise ressenti par beaucoup de salariés et des situations de travail de plus en plus exigeantes : charge excessive de travail, changements permanents, absence de reconnaissance, problèmes de management, etc. Avec le temps, la réflexion s'est consolidée et les demandes d'accompagnement des entreprises ont considérablement évolué. Même si toutes les conséquences n'en sont pas encore tirées en termes de conception et de pilotage de l'entreprise, la dimension organisationnelle des causes des RPS est de plus en plus partagée.

— QUELS SONT LES ACTEURS QUI ONT PERMIS CETTE ÉVOLUTION EN FAISANT PASSER LES RPS D'UN STATUT PRESQUE INVISIBLE VERS UNE PLUS GRANDE RECONNAISSANCE ?

Ils sont nombreux et il faut aussi rappeler le rôle joué par la médiatisation des suicides dans certaines grandes entreprises. Peu à peu, il est apparu évident que le travail faisait souffrir parfois «au-delà du raisonnable» et que cela dépassait la seule situation de quelques personnes fragiles. L'évolution de la réglementation, de la jurisprudence, les accords européens sur le stress (2004 et 2007) puis français (accord sur le stress de 2008 et accord sur les violences et le harcèlement de 2010) ont joué aussi un rôle majeur dans cette prise de conscience. De nombreux accords d'entreprises ont été signés suite à l'incitation de l'État à négocier dans les entreprises de plus de 1 000 salariés en 2009. L'obligation générale d'évaluation des risques, y compris ceux relatifs à «la santé mentale», a aussi poussé à l'action de nombreuses entreprises. Les «acteurs intermédiaires» (préventeurs, médecins et inspecteurs du travail, consultants) ont servi de relais entre les plaintes et la reconnaissance de celles-ci, non seulement en mettant en mot les symptômes vécus par les salariés mais aussi en les reliant à des situations caractérisées d'expositions professionnelles. Dans le même temps, de nombreux CHSCT ont investi la question en se mobilisant pour développer une analyse approfondie des causes des RPS. Bref, c'est à la fois un contexte social réceptif au malaise issu du travail et la mobilisation progressive de nombreux acteurs qui ont conduit à la prise de conscience et à l'action des entreprises. Des études et des rapports nombreux ont accompagné cette évolution, tout particulièrement le rapport «Lachmann, Larose, Pénicaud» (2010) qui a, d'une part, permis un élargissement du propos par la mise en évidence des dimensions économiques et managériales des RPS, et d'autre part, clairement appelé à la mobilisation des entreprises.

C'est dans ce contexte que l'Anact a construit progressivement, par son rôle d'incubateur via des interventions nombreuses dans les entreprises, une méthodologie d'analyse des RPS axée prioritairement sur les enjeux collectifs et organisationnels du travail, ainsi qu'une démarche soutenant la prévention primaire.

— PAR RAPPORT À UNE DÉMARCHE D'INTERVENTION CLASSIQUE, QUELLES SONT LES SPÉCIFICITÉS D'UNE DÉMARCHE PORTANT SUR LES RPS ?

Une démarche d'intervention RPS s'appuie fondamentalement sur le même processus que celui des autres interventions en entreprise. Cependant, compte tenu de la complexité du sujet, des précautions méthodologiques particulières sont nécessaires à chaque étape. En effet, quelques

spécificités rendent la démarche plus ardue : la part de la dimension subjective et émotionnelle, une plus grande difficulté à objectiver les situations de malaise, le caractère pluriel des causes et des effets possibles, les enjeux de pouvoir et de responsabilité très présents, les risques de personnalisation des situations et de blocage du management souvent mis à mal dans les plaintes RPS, etc. Les analyses de la demande sont plus longues et nécessitent davantage d'allers et retours entre l'intervenant et les acteurs pour concevoir et stabiliser le cadre propice à une intervention. Parfois, les conditions même du dialogue sur le travail entre les acteurs (direction, IRP, direction/encadrement, encadrement/salariés, salariés entre eux, etc.), sont, dès le départ, problématiques et la démarche doit s'attacher, en priorité, à restaurer une confiance minimale pour assurer les échanges. Par exemple, dans une entreprise aux prises avec de multiples conflits et tensions entre groupes d'acteurs, il a fallu organiser de nombreux entretiens individuels pour permettre l'expression de la souffrance et établir un lien de confiance entre les salariés et les intervenants. Il s'agissait ici d'une intervention « à chaud », portée par des conflits anciens et des tensions très vives entre les acteurs, largement liés à des défauts récurrents d'organisation et de management. Mais, avant d'aborder le sujet des RPS et des difficultés du travail proprement dit, il fallait désamorcer les sources de conflits et améliorer les relations entre les acteurs. La libération de la parole individuelle a permis de « résorber » ces tensions. Il a été ensuite possible d'organiser des échanges collectifs sur le travail. Les tensions apparentes entre les acteurs obligent ainsi à de fortes précautions pour organiser l'intervention. De plus, les intervenants doivent gérer leur insertion dans des situations très dégradées et à forte charge émotionnelle. Eux-aussi peuvent avoir besoin d'un soutien ponctuel. Une fois un accord obtenu sur les modalités d'intervention et les conditions d'association des acteurs, il est alors possible d'en revenir à des formes d'intervention plus classiques, fondées sur l'analyse du travail dans toutes ses dimensions - notamment psychique - permettant de traiter les questions à l'échelon approprié.

— C'EST POURQUOI VOUS AVEZ ÉLABORÉ UN MODÈLE D'INTERVENTION SPÉCIFIQUE ?

L'intervention d'un tiers dans l'entreprise ne s'improvise pas. Il convient de mobiliser un modèle d'intervention qui assure le traitement des problèmes concrets vécus par les salariés et permette l'insertion de ceux-ci dans la compréhension de la dynamique globale du fonctionnement de l'entreprise. Ces éléments ont été posés dans l'ouvrage de 2007 (B. Salher, 2007) qui avait comme objectif de souligner - à un moment où une approche fondée sur la « gestion du stress » dominait - que les problèmes du travail et les conflits évoqués dans les démarches RPS étaient d'abord liés à l'organisation du travail, à la charge de travail, aux difficultés du management, etc. Dans ce premier ouvrage, une volonté de sortir de la seule gestion des symptômes s'affirmait déjà fortement. L'objectif était de mettre en lumière le rôle des tensions, des injonctions contradictoires, de l'intensification du travail, de la montée des questions financières et de leur impact sur les systèmes de gestion dans la survenue des RPS. Les transformations du travail sont au cœur de cette approche. Les différentes formes de malaise au travail qui justifient une demande d'intervention sont le plus souvent associées à l'évolution des activités propres à l'entreprise. En effet, les transformations structurelles des entreprises aujourd'hui impliquent fréquemment un engagement psychique plus important dans l'activité de travail alors que les conditions du travail et de l'emploi deviennent plus instables et précaires. Les délais de réalisation se raccourcissent, les aléas et les imprévus se multiplient, les exigences sont diverses et contradictoires, le travail se fait au contact de clients dans des rapports de service complexes et mouvants. Dans certains secteurs, on observe des formes de re-taylorisation du travail avec les centres d'appel comme figure emblématique. Les fonctions d'encadrement sont aussi bouleversées et certains perdent leur autonomie. Toutes ces mutations du travail participent

de la montée des RPS et d'une modification des relations entre la santé et le travail. L'enjeu d'une intervention consiste à poser le lien entre les formes locales et spécifiques des contraintes, propres à chaque entreprise, générés par ces transformations du travail et l'apparition de problèmes de santé.

— COMMENT EST-IL POSSIBLE D'ORGANISER CETTE ACTION AUPRÈS DES ACTEURS DANS L'ENTREPRISE ? DE QUEL SOUTIEN CEUX-CI ONT-ILS BESOIN ?

Notre intervention vise à mobiliser les acteurs dans l'entreprise. Pour cela, il est nécessaire de développer un modèle opérationnel d'analyse et de conduite de projet qui parte des réalités du travail. De plus, il faut s'assurer de l'implication des acteurs en capacité de prendre des décisions (la direction et le management). Ce modèle repose sur l'existence observée d'une tension irréductible entre, d'un côté, les « objectifs fixés et les moyens alloués » par l'organisation, et d'un autre côté, les exigences que se fixent les salariés quant à la réalisation de leur travail. La question centrale devient celle de la régulation de cette tension. Entre les contraintes qui s'imposent au salarié, et les ressources individuelles et collectives dont il dispose pour y faire face, il n'y a pas un équilibre immédiat. Cet équilibre se construit en confrontant différentes logiques, notamment celle de la prescription, celle du travail réel, et celle du travail vécu et ressenti. Le modèle repose donc fondamentalement sur la recherche d'un meilleur équilibre entre les contraintes et les ressources à la disposition des salariés.

— CETTE APPROCHE SEMBLE RELATIVEMENT SIMILAIRE À CELLE DE KARASEK ? COMMENT LA DISTINGUER ET QUELLES SONT LES SPÉCIFICITÉS DE L'APPROCHE DE L'ANACT ?

L'identification de cette tension, inévitable dans les situations professionnelles, se retrouve dans de nombreuses approches conceptuelles. C'est le cas dans le modèle de Karasek d'évaluation du stress. Ce dernier porte sur la latitude professionnelle en regard des exigences de la situation et en lien avec le degré de soutien social. Bien sûr, pour le réseau Anact-Aract, il était important de tenir compte de tous les modèles proposant de relier des facteurs de conditions de travail avec la santé. Toutes les connaissances scientifiques, comme celles du collège d'expertise sur les facteurs de RPS qui a publié ses travaux en 2011, ont été aussi prises en compte. Pour autant, ces modèles ont montré leur insuffisance dans l'analyse des situations concrètes d'entreprises. La tension que met en évidence le modèle de Karasek, par exemple, ne porte que sur certains aspects du travail et ne correspond qu'à des contextes organisationnels très spécifiques. Dans nos interventions, nous avons rencontré beaucoup de situations de mal-être alors même que la latitude décisionnelle était forte et significative. Comment rendre compte de ce paradoxe apparent ? À notre sens, il est nécessaire d'analyser les contextes chaque fois singuliers à l'origine de cette situation où se jouent plutôt des combinaisons de facteurs particuliers de contraintes et de ressources. Il est alors possible de mettre en lumière, des éléments significatifs de la situation comme l'accroissement de la charge de travail, la perte de sens au travail, le manque de reconnaissance... mais aussi ce qui se joue du côté des ressources comme l'appui possible du collectif et la proximité du management.

— FAUT-IL ALLER PLUS LOIN POUR PRENDRE EN CONSIDÉRATION LE TRAVAIL DES ACTEURS ET MOBILISER CEUX-CI POUR LES AMENER À RÉSOUDRE LES PROBLÈMES AUXQUELS ILS FONT FACE ?

Si les modèles scientifiques sont bien des modèles explicatifs utiles, ils ne sont pas des modèles opérationnels qui soutiennent un travail en commun mené par les acteurs. Or, il nous fallait

développer un modèle d'intervention opérationnel susceptible de faire dialoguer les acteurs de l'entreprise à partir de leur contexte et des formes de tensions qui s'y expriment. La dernière version de notre modèle repose sur un triptyque représenté, d'un côté, par les exigences de l'entreprise, de l'autre, par les exigences des salariés et enfin, par une pointe qui précise comment la régulation entre ces tensions s'effectue (voir, P. Conjard, 2012). Ce modèle cognitif permet de se représenter le fonctionnement de l'homme au travail et d'animer concrètement des discussions entre partenaires de l'entreprise, à partir de leurs problèmes spécifiques. Cet exercice nourrit l'établissement d'un diagnostic et permet le développement des hypothèses sur la situation. Il est ensuite nécessaire de faire « partager » ce diagnostic avec l'ensemble des acteurs concernés. Ce temps d'échange est souvent l'occasion de revisiter l'histoire de l'entreprise, les événements majeurs qui ponctuent celle-ci, ce qui permet d'identifier les différentes transformations qu'ont vécues les salariés. Ce retour sur l'histoire est favorable à l'élaboration ultérieure d'un dialogue constructif entre tous les acteurs. Mais, suite à une étape d'identification globale des facteurs de contraintes et de ressources, il faut ensuite identifier des situations concrètes de travail et permettre aux acteurs de l'entreprise de travailler à partir des réalités vécues au quotidien.

— ET C'EST LÀ QUE LA NOTION DE « SITUATION-PROBLÈME » PREND TOUT SON SENS

Oui, cette notion est centrale pour caractériser précisément les RPS dans l'entreprise. L'enjeu ne consiste pas seulement à identifier des problèmes reliés aux RPS mais de mobiliser les acteurs pour y faire face. Dans l'entreprise, les « situations-problème » sont nombreuses. Il importe alors de partir de l'expression des salariés, de ce qu'ils reconnaissent eux-mêmes comme « situations-problème ». Il peut s'agir d'une situation de violence lors de l'accueil des patients dans un hôpital, d'une situation de débordement chronique dans une activité de service, d'une situation de conflit liée à la relation commerciale avec une inadéquation observée entre les attentes des clients et les réponses apportées par l'organisation, etc. Ces situations-problème peuvent avoir des conséquences variées et de gravité différente sur la santé des salariés, la vie des collectifs et la performance.

— QUEL EST LE BILAN QUE L'ON PEUT TIRER DES DÉMARCHES PORTANT SUR LES RPS ?

Plusieurs éléments peuvent être portés au crédit des démarches RPS conduites par le Réseau Anact-Aract et de tous les acteurs favorisant une approche collective et organisationnelle de la prévention des RPS.

Premièrement, on constate que le sujet n'est plus tabou. Une dynamique s'est installée, pour prendre en compte ce sujet et tous les acteurs d'entreprise, les directions en particulier, sont de plus en plus impliqués. Les conditions concrètes d'exercice du travail sont davantage abordées qu'autrefois. Surtout, les problèmes ne sont plus seulement perçus sous l'angle des dysfonctionnements individuels ; le lien avec des difficultés dans l'exercice du travail est davantage reconnu.

Deuxièmement, il est possible de constater une meilleure reconnaissance de l'importance de la subjectivité au travail. Par dimension subjective, il faut entendre le ressenti, le vécu de la relation au travail, les attentes en termes de reconnaissance et de sens, l'importance des relations sociales dans la vie au travail, etc. D'un point de vue ergonomique, on ne se limite plus alors au seul travail réel. D'autres dimensions plus impalpables sont mobilisées comme le travail empêché (Yves Clot). On sort alors d'une approche strictement technique et managériale pour favoriser l'expression des

salariés sur leur propre travail. Cette approche complique les méthodes usuelles de prévention et peut bousculer certains acteurs habitués à penser en termes de comportement humain « normal » ou « moyen » et de réponses expertes qui s'appliquent à tous uniformément. La prise en compte de la subjectivité oblige à se pencher sur ce que vivent concrètement les individus.

Troisièmement, les démarches portant sur les RPS ont impulsé un certain renouveau du dialogue social dans l'entreprise. Ce renouveau a été porté par des incitations à négocier proposées parfois par les pouvoirs publics¹. Un processus collectif de réflexion et d'action a été ainsi souvent engagé en partant des réalités du travail : les conditions de travail sont redevenues un objet de discussion et de négociation dans l'entreprise. Par ailleurs, la complexité intrinsèque du sujet s'est traduite par la conclusion de nombreux accords de méthodes. Ceux-ci ont favorisé les échanges entre les acteurs, des analyses de terrain et des débats sur le travail, loin des solutions toutes faites. Des formes nouvelles d'implication et de débat social ont été ainsi expérimentées autour du travail.

Quatrièmement, ce processus d'institutionnalisation du débat sur les RPS a permis de mieux caractériser l'importance du travail aujourd'hui, non seulement par son apport en termes de santé pour les salariés mais aussi par la contribution qu'il apporte à la performance et à l'efficacité de l'entreprise, en particulier dans une économie à dominante de service. Cette approche élargie des fonctions du travail est au cœur de nos démarches.

— COMMENT S'ASSURER DE LA DURABILITÉ DES DÉMARCHES RPS ?

Tout cela demeure encore fragile. Même si on constate des tendances fortes qui vont dans le sens d'une vraie prise en compte des RPS, les actions engagées dans les entreprises restent hétérogènes, l'implication durable des acteurs n'est pas garantie et le risque d'essoufflement de ceux-ci est patent. Les contextes organisationnels évoluent rapidement et ce qui est valable à un moment donné doit être repris six mois plus tard. Les actions entreprises ont encore souvent du mal à déboucher sur des transformations organisationnelles tangibles. Nos interventions restent souvent localisées et n'influencent qu'un segment de l'entreprise (service ou atelier). D'ailleurs, nous avons parfois du mal à statuer sur leur portée réelle dans l'espace et le temps. C'est notamment pour cela que nous développons actuellement une démarche et des outils d'évaluation. Le bilan ne peut donc être triomphaliste et beaucoup reste à faire. Ceci dit, la thématique des RPS a souvent permis aux intervenants de faire remonter les questions de santé au travail au plus près des lieux où se prennent les décisions. Nous avons été ainsi souvent invités par des comités de directions réunis sur le sujet, conscients des enjeux économiques et sociaux soulevés par les RPS. La mise en visibilité des RPS et des enjeux posés par ceux-ci pour l'entreprise est beaucoup plus évidente qu'il y a quelques années. Mais il faut soutenir, dans nos interventions, des cadres d'actions qui aident à pérenniser leur prise en compte.

— DE CE POINT DE VUE, COMMENT SE PRÉSENTE L'AVENIR DE LA PRÉVENTION DES RPS À L'HEURE ACTUELLE ? FAUT-IL « EN FINIR AVEC LES RPS » COMME LE PROPOSE YVES CLOT ?

La question des transformations des organisations et de leurs liens avec la santé mentale n'est pas une question dépassée, bien au contraire. L'implication subjective des salariés, de plus en plus sollicitée dans des organisations subissant des tensions multiples est une tendance lourde. Tenir compte des RPS reste donc un impératif pour l'entreprise, sans oublier le respect de ses obligations réglementaires en matière d'évaluation des risques. L'attente des salariés par rapport aux conditions

de travail offertes par les entreprises devient par ailleurs grandissante. Enfin, beaucoup d'entreprises se sont fortement engagées dans des démarches de prévention et il est impossible de « passer à autre chose » sans tenir compte de l'expérience acquise. Traiter des RPS a permis d'aborder les problèmes concrets du travail et de son organisation. Cette évolution est un atout pour la vie de l'entreprise. Mais elle est encore plus un atout pour tous les acteurs si la démarche de prévention des RPS permet l'élaboration de nouvelles façons de comprendre les enjeux de santé au travail. Il s'agit alors moins de réduire des risques pour la santé que de promouvoir des organisations sollicitant le développement des capacités d'agir des individus dans leur milieu de travail.

— EST-CE QUE DE NOUVEAUX OBJETS DE NÉGOCIATION ET DE DÉBATS POURRAIENT ÉMERGER COMME LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ?

Les négociateurs de l'ANI sur la QVT de juin 2013 ont bien pris soin de faire le lien avec les accords précédents sur le stress et le harcèlement. L'évolution vers la QVT pourrait permettre certaines ouvertures en favorisant l'échange et le dialogue sur le travail déjà amorcés par les démarches RPS. La QVT, telle que conçue par les partenaires sociaux, est une façon de proposer des pistes d'expérimentation pour favoriser une meilleure prise en compte des questions de conditions de travail – et donc entre autres, de santé mentale – là où s'élaborent les décisions stratégiques dans l'entreprise. Dans ce sens, c'est une évolution intéressante et il faudra évaluer si les promesses de la QVT se concrétisent au moment où on ressent un certain essouffement des démarches de RPS. La QVT apparaît d'emblée plus « positive », mais le risque est grand que, pour beaucoup de directions d'entreprises, il ne s'agisse que d'une stratégie de communication. Dans les démarches de QVT, la prévention et la promotion de la santé restent des axes majeurs. Pour cela, il faut développer une démarche qui prenne en compte la qualité du travail lui-même et favorise des lieux d'expression et de résolution des problèmes vécus par les salariés.

1. Parfois dans un contexte de forte pression médiatique comme en 2009 avec le plan Darcos (voir, P. Douillet (2013) et A.-M. Gallet et J. Bernon (2011)).

Bibliographie

- Abord de Chatillon, E. et al., (2010)**, « Propositions pour un diagnostic indolore des RPS », dans *Nouveaux comportements, nouvelle GRH?*, XXI^e congrès AGRH, Rennes/St-Malo.
- Conjard, P., (2012)**, « Prévenir les risques psychosociaux par le management du travail », Anact.
- Douillet, P., (2013)**, *Prévenir les risques psychosociaux. Outils et méthodes pour réguler le travail*, Editions coll. Agir sur, Anact.
- Douillet, P., (2013)**, « La négociation des risques psychosociaux : une occasion de renouveler le dialogue social », *Négociation*, n° 19, janvier.
- Douillet, P., (2010)**, « RPS, un concept opérant pour transformer l'organisation du travail? », dans *Nouvelle Revue de psychosociologie*, n° 10, hiver.
- Douillet, P., (2014)**, « L'approche des RPS par l'Anact », dans *Dictionnaire des RPS*, Zawieja P., Guarnieri F., Seuil.
- Gallet, A.-M. et Bernon, J., (2011)**, « Les risques psychosociaux, un objet de négociation sociale », SELF.
- Lachmann, H., Larose, C. et Penicaud, M., (2010)**, « Rapport sur le bien-être et l'efficacité au travail », Ministère du Travail, de l'Emploi et du dialogue social.
- Salher, B. et al. (2007)**, *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*, Anact.