

## STRESS ET RISQUES PSYCHOSOCIAUX



Emmanuel PATY  
Consultant – Responsable  
R&D et Innovation  
CAPITAL SANTE

### SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL : QUELS CHANTIERS RH ?

Les Ressources Humaines se trouvent impactées et concernées par la question de santé et souffrance au travail. Les rapports se multiplient, proposant analyses des causes de stress et souffrance, méthodologies de prévention et

propositions d'actions. Redonner du sens au travail, valoriser stratégiquement la santé et l'humain : objectifs et actions concrètes...

#### Préalables inévitables :

Renouer avec ses N+2... directions mobilisées : la santé psychologique au travail regagne sa place dans les pratiques organisationnelles; indispensable au vue des situations actuelles de travail mais surtout en considération de son impact sur les performances des entreprises. Des « incontournables » se dessinent des derniers rapports :

le diagnostic partagé, objectif  
la pluridisciplinarité  
la combinaison de modes de prévention, d'intervention  
un glissement de la « prévention du risque » à la promotion, la valorisation du bien-être et de l'humain comme ressource majeure

#### Agir après avoir identifié :

Les Directions des Ressources Humaines peuvent à notre sens prendre conscience de, et mettre en œuvre plusieurs grands chantiers à portée immédiate:

#### S'impliquer

L'implication de la direction et du top management nécessaire, gage de réussite « et anti-cosmétique »

Au-delà de l'évaluation de la rentabilité et de la performance de l'entreprise intégrant le facteur humain, les dirigeants doivent affirmer, pratiquer et manifester leur engagement. Une politique de bien-être est partie intégrale de la stratégie globale et se décline en objectifs.

#### (Se) Former

La santé au travail mieux connue et familière de tous  
Des actions de formation pour tous et pas seulement dans la difficulté, pouvant s'adresser aux dirigeants, managers et collaborateur. Universités, Business Schools et écoles de management intégreraient les problématiques de la santé au travail suivies d'une formation professionnelle continue sensibilisante pour encadrer l'humain. Aux pratiques RH de s'y référencer lors des recrutements ou promotions...

#### Prévenir et accompagner la difficulté :

Ne pas faire de la difficulté un aveu de faiblesse ni une pièce fermée

La santé et le travail : une relation assombrie et qui a perdu de sa réciprocité. Lutter contre la souffrance est nécessaire, comme la recherche d'une activité de travail actrice et opératrice de santé. Lien social, solidarité, espaces de partage au travail doivent remplir ces deux missions. L'entreprise est bien un lieu qui permet par le travail de se réaliser. L'environnement immédiat de la personne est à aménager : espace, lumière, bruit ; services disponibles, ressources diverses doivent être accessibles. Le retour du contrôle des sphères privées et professionnelles est un incontournable.

#### Donner à la santé au travail sa place dans les évaluations des pratiques et objectifs

Dépasser la productivité quantitative et les ratios financiers

La mesure d'indicateurs de santé au travail est une future étape du bien-être en entreprise : affirmation et concrétisation de la responsabilité du manager vis-à-vis des hommes, mais surtout reconnaissance de ses pratiques efficaces et adaptées en termes d'évaluation et d'objectif. Valoriser et promouvoir...à tous niveaux. Tout changement suscite du stress : incertitude, repères, émotions; les réorganisations ou restructurations devraient s'étoffer d'études d'impact en coût et faisabilité humains...vers une certification « santé et bien-être au travail » sur le modèle ISO ?

#### (R)Etablir des pratiques saines et la dimension sociale

Rompres avec certaines formes de leadership et renforcer le collectif

Deux chevaux de bataille : reconnaissance et participation (pouvoir se reconnaître dans son entreprise, y trouver sa part de contribution, une chaîne de création de valeur visible, des pratiques de reconnaissance en amont de la performance et non juste écho de bons résultats). Elles sont moteur d'épanouissement et donc d'efficacité : solliciter la créativité des salariés, instituer la reconnaissance réciproque. Identités professionnelle, individuelle et sociale se nourrissent (ou non) quotidiennement de ces éléments. Le sentiment d'appartenance et sa communication à travers la stratégie globale : non...une équipe n'est pas l'addition simple des individus qui la composent. Valeur collective et processus groupaux ne doivent plus être occultés : rôles, normes, production collective, solidarité. L'équilibre «coopération vs compétition internes» est à rétablir pour rendre les organisations plus motivantes et efficaces dans cette optique justement de marché concurrentiel. Les managers de proximité doivent pouvoir avoir le temps, les outils, pour ancrer l'humain plutôt que n'être qu'un relais entre terrain et top management. Il s'agit de leur redonner cette maîtrise.

Rubrique dirigée par Romain CRISTOFINI, Directeur Général CAPITAL SANTE  
romainc@capital-sante.fr  
CAPITAL SANTÉ - 6 place Jeanne d'Arc - 13100 AIX EN PROVENCE