

STRESS ET RISQUES PSYCHOSOCIAUX



Benjamin PATY
Consultant Sénior
CAPITAL SANTE –
Groupe BERNARD
JULHIET

DE L'IMPORTANCE DU PASSAGE À L'ACTION APRÈS UN DIAGNOSTIC RPS

Ces dernières années, l'intérêt grandissant pour la santé au travail a conduit de nombreuses entreprises à évaluer leurs risques psychosociaux (RPS). Bon nombre d'entre elles se heurtent fréquemment à la difficulté bien réelle de transformer le diagnostic en plans d'actions opérationnels et bien visibles. Quelques bonnes pratiques émergent.

Qu'elle soit désirée ou non, qu'elle soit basée sur une méthodologie d'entretiens, de questionnaires standardisés, ou mixte, la démarche de diagnostic RPS mobilise des acteurs en interne et fait souvent appel au conseil d'un cabinet expert sur plusieurs mois. Une fois le diagnostic posé, on serait tenté de se dire que le plus dur a été fait. Ce serait une erreur...

Attention, diagnostiquer, c'est déjà agir

Comme le philosophe Karl Popper l'a montré, regarder au microscope un écosystème particulier pour mieux le comprendre, c'est déjà agir sur cet environnement et donc, déjà le modifier.

Cela ne retire pas l'intérêt d'une mesure pour comprendre un phénomène mais cela montre qu'en initiant une action – et un diagnostic est une action bien visible ! - sur un sujet aussi sensible, on est « condamné » à aller au bout du sujet sous peine d'avoir fait plus de mal que de bien.

Les théories de l'équilibre, comme celle de Siegrist, peuvent éclairer cela : en participant à un entretien ou en remplissant un questionnaire, le salarié a le sentiment de consacrer un temps et une attention particuliers à l'égard de son entreprise, sur un sujet qui le touche de façon intime. Il attend donc en retour, une véritable reconnaissance du sujet de la part de celle-ci.

Malgré un volontarisme évident, c'est souvent par méconnaissance ou minimisation des attentes générées par cette étape de diagnostic que l'entreprise se crée elle-même des embûches sur une route déjà complexe.

De la cartographie des risques aux priorités d'actions

Le diagnostic repère les grands axes d'intervention à travers une cartographie des risques et de leur intensité. Quelque soit sa précision, il ne constitue jamais une feuille de route toute tracée. Dans le meilleur des cas, il s'apparente davantage à une carte proposant plusieurs chemins qui peuvent être empreintés pour se rapprocher de ce que les québécois appellent « une entreprise en santé ».

Il va donc être important de hiérarchiser ces axes et de décider des actions prioritaires. Et comme pour se rendre à tout endroit du globe, la hiérarchisation puis le choix de la route dépendent de l'endroit d'où l'on part (l'« existant » en matière de santé au travail), du temps alloué (l'exigence de résultat que l'on se fixe) et des moyens de transports (moyens

financiers et humains) dont on dispose. On pourrait même ajouter des conditions climatiques (sociales).

L'implication des acteurs dans la priorisation des actions à entreprendre. Différents acteurs peuvent participer à cette hiérarchisation et il est évident que les membres du « comité de pilotage RPS » doivent rester engagés car ils sont garants de l'avancée des travaux dans un axe associant performance, santé et sécurité au travail.

Par ailleurs, c'est à partir de cette étape que les collaborateurs de l'entreprise, concernés par les projets d'action peuvent être impliqués afin de limiter leurs résistances aux changements.

Une démarche désormais très courante est celle des « focus groups » (entretiens de groupe) menés auprès de groupes de salariés homogènes. Centrés sur la résolution de problème (réduire les sources de stress), ces focus groups présentent l'avantage de responsabiliser chacun, car les actions envisagées collectivement peuvent relever du ressort de l'organisation, du management comme du salarié lui-même.

De la nécessité de ne jamais s'arrêter

L'élaboration de la feuille de route semble classique : on implique des acteurs dans des changements qui vont les concerner directement. Cela rappelle ce qu'Elton Mayo avait décrit comme l'effet Hawthorne : être associé à un projet d'amélioration peut avoir un effet bénéfique sur l'engagement et l'implication des salariés envers leur entreprise. Ce regain de bien-être dû à la participation est supérieur aux seuls effets des changements mis en place. Mais attention, l'effet Hawthorne s'éteint avec le temps. Autrement dit, la feuille de route doit être régulièrement réalimentée en actions, et les acteurs re-sollicités régulièrement.

Communiquer autour des résultats et des actions entreprises

Enfin, que ce soit autour des résultats du diagnostic ou sur les actions qui sont lancées, l'axe de la communication est crucial.

Il est parfois négligé car l'on craint souvent de communiquer trop tôt sur des actions qui ne font que débiter. « Cela risque d'être assimilé à de la propagande » disent les directions.

Pourtant, ne pas communiquer, c'est donner à penser que l'on ne fait rien et cela ne donne pas à chacun le sens de ses responsabilités dans les actions lancées.

Evidemment, la communication est d'autant plus facile que la direction a elle-même inscrit la démarche RPS dans la stratégie générale de l'entreprise.

Rubrique dirigée par Romain CRISTOFINI

Directeur Général CAPITAL SANTE - Bernard Julhiet Group

CAPITAL SANTE – 6 place Jeanne d'Arc – 13100 AIX EN PROVENCE

romainc@capital-sante.fr