

management en pratique

Cette rubrique est réalisée par DVConseils.
www.dvconseils.fr



RPS : des pistes pour passer du concept au concret

La terminologie a varié (troubles, facteurs de risques, risques, etc.) pour ce qu'on appelle désormais : RPS. La particularité de ces risques est qu'ils peuvent avoir pour origines des causes privées et/ou professionnelles. Rendant leur gestion plus complexe.

La promotion d'une dimension positive des questions de santé au travail, de conditions de travail et de qualité de vie s'appuie sur une vision de l'activité de travail comme un élément contribuant à construire la santé. Elle reconnaît que l'engagement personnel du salarié dans son travail est un déterminant de sa santé.

LA PRÉVENTION DES RPS : TOUT LE MONDE Y GAGNE

Un enjeu pour soi, le travail et l'équipe, l'organisation et la performance et le pays

Les conséquences des RPS, quelle que soit l'origine de leurs causes, coûtent cher, en termes humains et financiers pour l'individu, ses proches, ses équipiers, son entreprise et le pays. Les actions de prévention des RPS au travail bénéficient à la performance car elles contribuent à veiller au sens à donner notamment à l'organisation et aux pratiques de management. Leurs exigences bénéficient à tous les acteurs (salariés, prestataires, etc.) et aussi à la performance. L'agence européenne de santé au travail (OSHA) basée à Bilbao avait communiqué une étude sur le retour sur investissement dédiée au champ des RPS dans laquelle elle démontrait qu'il était permis d'espé-



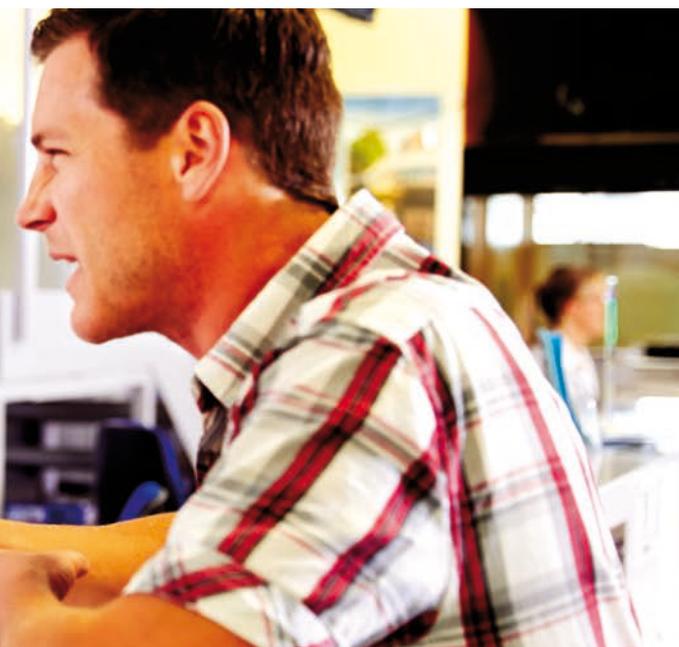
À RETENIR

Le retour sur investissement en prévention sur tous les risques SST est en moyenne de 2,2 euros pour un euro investi. La performance SST et la façon de l'obtenir reflètent exactement le niveau de maîtrise que l'entreprise a de ses activités, donc de son business.

rer un retour treize fois plus important que la mise initiale. Rappelons que le retour sur investissement en prévention sur tous les risques est en moyenne de 2,2 euros pour un euro investi (source AISS, OPPBTP) et que la performance SST et la façon de l'obtenir reflètent exactement le niveau de maîtrise que l'entreprise a de ses activités, donc de son business (source : travaux de DVConseils). Attention ce faisant à trop vouloir privilégier ces fameux RPS à ne pas oublier tous les autres risques professionnels !

La prévention des RPS au travail mobilise beaucoup d'acteurs internes et externes à l'entreprise

Agir sur les RPS est l'occasion de réinterroger l'entreprise sur beaucoup de ses pratiques et de retisser du lien entre les salariés et leur management, autour du travail et des conditions dans lesquelles on le réalise. La prévention des RPS amène la reconnaissance du travail (sous réserve de développer une approche organisationnelle, collective, et en dernier lieu - si nécessaire - individuelle). Les services de prévention et de santé au travail et le préventeur peuvent y trouver un registre positif, élargissant le périmètre du « ne pas avoir d'accident », ou « éviter la maladie » et une occasion de plus de promouvoir une approche systémique, le plus en amont possible (premier PGP) pour améliorer la SST, la



santé personnelle et au final la performance de l'entreprise. Du point de vue des RH, l'importance accordée à la prévention des RPS rejoint d'autres préoccupations (qualité de vie au travail, présentisme, motivation, etc.) et va questionner les politiques RH. Pour les CSE, un travail approfondi sur les RPS permet de dépasser les généralités comme : « les salariés sont stressés », pour aller vers l'identification de problèmes précis et la construction de solutions partagées.

DU CONCEPT À L'ACTION

> Une approche système est nécessaire

En matière de développement durable et de RSE, est posée la valeur fondamentale du respect de la personne. La santé et la sécurité du personnel, des prestataires et des tiers, et la prévention des risques psychosociaux en particulier, s'inscrivent dans cet objectif.

Les RPS pouvant porter atteinte à la santé mentale et physique, ils doivent être détectés, prévenus et pris en charge comme l'ensemble des risques généraux et spécifiques auxquels sont exposés les salariés des entreprises. Ils relèvent de l'obligation générale faite à l'employeur et aussi de celle faite à l'employé. Leur maîtrise mobilise une approche systémique qui commence par questionner en amont :

- > tout ce qui touche aux matériels, outillages (le fait qu'ils soient adaptés et sûrs au sens large à l'activité à réaliser, garantis par des bonnes pratiques individuelles et collectives en bon état de fonctionnement), etc.
- > puis les choix organisationnels (accueil du nouvel embauché, gouvernance - au sens de l'ISO 26000, formation, adéquation ressources/objectifs, qualité empêchée, etc.),
- > le choix des managers et leurs pratiques de management et les dérives parfois rencontrées : ce sujet est stratégique,
- > La culture SST de l'ensemble des acteurs incluant l'entraide, le respect, le soutien social, la reconnaissance, etc. ■



EN SAVOIR PLUS

La mesure des RPS
Ce sujet nécessite une mesure au plus près de l'équipe de travail. En effet, une mesure globale n'a pas une lisibilité qui permet l'action.

Un peu comme si l'on prenait la température moyenne des salariés d'une entreprise. Exemple : avec 37,35 °C de moyenne, on passe à côté de ceux qui ont 40 °C et plus ainsi que ceux qui sont en hypothermie avec 36 °C et moins.

Une équipe peut vivre de l'exaltation au travail et dans la même entreprise une autre l'enfer...

Avec le risque dans les très petites équipes de lever l'anonymat des salariés concernés par un problème...



la parole à

DOMINIQUE VACHER,
président de DVConseils

« Sept facteurs de risques à identifier pour passer du concept à l'action. »

Une fois travaillé en amont l'évitement de la création de ces fameux RPS, leur gestion se poursuit par l'évaluation des risques pour au final construire et mettre en œuvre une démarche de prévention primaire, secondaire et tertiaire des risques psychosociaux. Pour pouvoir agir concrètement, il est stratégique d'identifier les facteurs de risques sur lesquels l'entreprise devra agir. Sept facteurs de risques sont intéressants à bien identifier :

- > violence et agression externe,
- > violence et agression interne,
- > harcèlement moral : il s'agit de toutes les pratiques et leurs répétitions qui aujourd'hui qualifient le harcèlement, d'où qu'il vienne. Entre collègues, entre hiérarchie et salariés (et dans les deux sens), entre représentant du personnel et salariés (collègues ou managers/représentants de la direction), là encore dans les deux sens.

- excès de stress au travail dans la durée, en se rappelant que le stress est une réaction naturelle de l'organisme à son environnement et qu'une personne sans aucun stress est une personne décédée!

La survenance du problème peut arriver de façon différente d'une personne à l'autre ou pour la même personne, d'un âge à l'autre ou d'un état général à un autre : nous ne sommes pas tous égaux. La définition européenne est d'ailleurs intéressante à garder en mémoire : « un état de 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 des ressources pour y faire face ». Étant à l'origine une perception, il y a donc un caractère subjectif qui fait que bien identifier et parler des ressources pour faire son travail est déjà un pas intéressant pour abaisser cette perception :

- > Troubles anxieux et dépressifs : par exemple, un état émotionnel marqué par la crainte d'un danger imminent.
- > Traumatisme collectif lié à un événement externe ou interne : il s'agit par exemple d'une explosion d'un site industriel à proximité du lieu de travail du salarié.
- > Addictions. Ainsi identifié, un problème sera plus facilement résolu. En effet, un plan d'action pour lutter contre des pratiques addictives n'aura pas grand-chose de commun avec une problématique de violence externe. Même si les deux sujets peuvent être interreliés... complexité des RPS oblige!



LES RPS POUVANT PORTER ATTEINTE À LA SANTÉ MENTALE ET PHYSIQUE, DOIVENT ÊTRE DÉTECTÉS, PRÉVENUS ET PRIS EN CHARGE COMME L'ENSEMBLE DES RISQUES GÉNÉRAUX ET SPÉCIFIQUES AUXQUELS SONT EXPOSÉS LES SALARIÉS.

Dominique Vacher (président de DVConseils)

