

Risques psychosociaux en milieu professionnel : nouvelle réalité ou effet de mode ?

AVSST, Bussigny, 8 mars 2016

Julien Perriard

Psychologue du travail et des organisations, ergonomiste
Coresponsable de la cellule ARC (aide à la résolution
des conflits) de la Ville de Lausanne

Activité professionnelle



AIDE À LA RÉOLUTION DES CONFLITS

Ville de Lausanne :
Coresponsable de la cellule ARC
(aide à la résolution des conflits
et prévention du harcèlement)

Quand une personne est en burn-out, ou que des conflits et violences se produisent...

Le récit est souvent focalisé sur les personnes :

- « Elle a des troubles de la personnalité »
- « Il a des problèmes personnels »
- « C'est un mauvais cas »
- « Ils résistent au changement »

Le contexte reste en arrière-plan... et le fait que ces personnes ont passé par un processus de recrutement.

Dans quasi 100% des cas de violences entre collègues, ce qui relie les gens est le fait de... travailler ensemble !

Le contexte de travail

- Une **organisation**, une structure
- Un **type de gestion (management)**
- Des **tâches** à accomplir
- Des **outils** de travail
- Des **moyens** financiers
- Un **environnement** physique
- Un environnement **social**
- Des **compétences**, des **formations**, des **métiers**
- Des **salaires**
- Des **objectifs**, des entretiens d'évaluation
- Des **individus**, leurs caractères, leurs histoires personnelles
- **etc.**

Atteintes à la santé en lien avec le travail

(catégorisation de P. Davezies, 1999)

1. **Nuisances « traditionnelles »** : bruit, vibrations, substances toxiques, installations dangereuses, etc.
2. **Troubles liés à l'activité** : p. ex. troubles musculosquelettiques (TMS) liés à des mouvements répétitifs et à certains modes d'organisation du travail (exemple: canal carpien)
3. **Atteinte à la dignité et à l'estime de soi** : travail vidé de son sens, conflits et harcèlements, violence, obligation de commettre des actes contraires à ses principes, etc.

Le devoir légal de l'entreprise

Il revient à l'employeur de veiller à la santé de ses employés, comme précisé dans la Loi sur le travail (LTr) et sa troisième ordonnance (OLT3).

« L'employeur est tenu de prendre toutes les mesures nécessaires afin d'assurer et d'améliorer la protection de la santé et de garantir la **santé physique et psychique** des travailleurs. [...] » (art. 2 al. 1 OLT3)

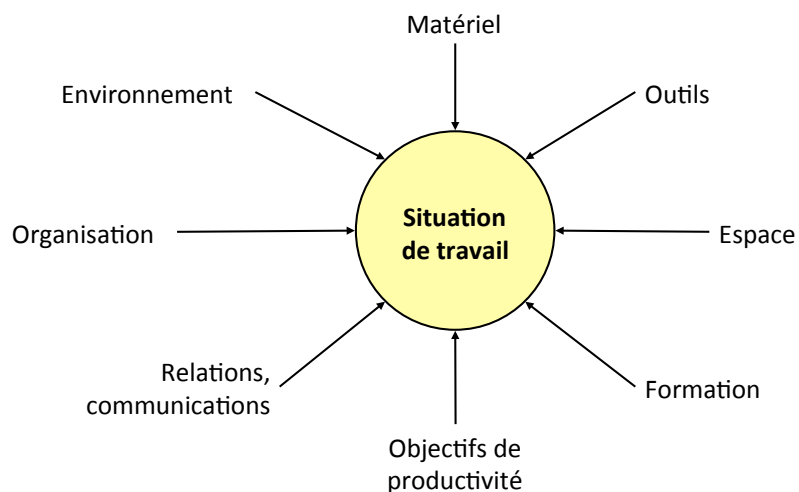
« [...] Il doit en outre prendre toutes les mesures nécessaires pour **protéger l'intégrité personnelle** des travailleurs. » (art. 6 al. 1 LTr)

Niveaux d'intervention

Prévention primaire	Action sur les sources des problèmes	<ul style="list-style-type: none"> • Mesures organisationnelles • Compétence managériale • Politique d'entreprise pour le règlement des conflits (élaboration, application, évaluation, correction)
Prévention secondaire	Intervention précoce, dépistage	<ul style="list-style-type: none"> • Accès aisé au dispositif de règlement des conflits (détection et réaction rapides) • Formation et information régulières du personnel sur les questions psychosociales • Formation de l'encadrement à la gestion des conflits
Prévention tertiaire	Réparation	<ul style="list-style-type: none"> • Médiation • Réhabilitation • Mesures disciplinaires

7

Une situation de travail



Conférence AVSST 08.03.16

Julien Perriard

8

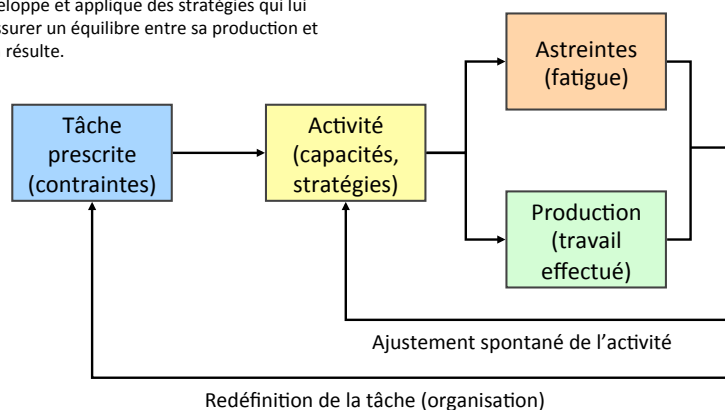
Tâche et activité

- La tâche est « ce qui est à faire », ce qui est prescrit par l'organisation. Cela se rapporte aux buts et aux procédures, mais aussi aux contraintes de réalisation (délais, rythme), aux moyens mis à disposition et à toutes les caractéristiques de l'environnement de travail.
- L'activité est « ce qui est fait ». Elle peut en partie être observée par le biais du « comportement » mais comprend aussi l'activité mentale.
- Il y a toujours un décalage entre le travail prescrit (la tâche) et le travail réel (l'activité).

La régulation de l'activité

(d'après J.-C. Sperandio, 1972 & V. de Keyser, 1991)

En fonction des contraintes de l'environnement de travail, l'opérateur développe et applique des stratégies qui lui permettent d'assurer un équilibre entre sa production et la fatigue qui en résulte.



« Risques psychosociaux » ou RPS

- Stress
- Violence (incivilités, menaces, agressions)
- Harcèlements (harcèlement psychologique ou « mobbing », harcèlement sexuel)

- Epuisement professionnel (« burn-out »)

- Souffrance, mal-être au travail (y compris sur le plan éthique)

La seule nouveauté réside dans la référence à la notion de risque, qui renvoie aux analyses de probabilité effectuées dans le champ des accidents et maladies professionnels notamment.

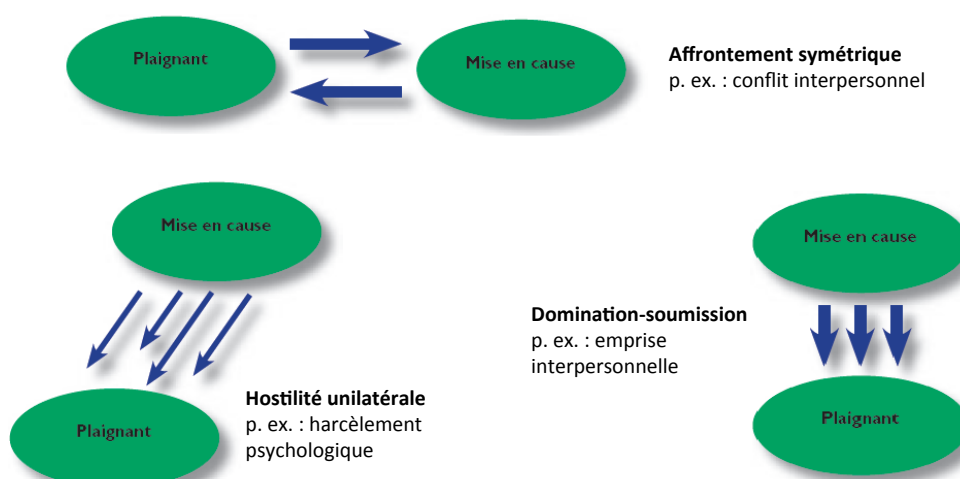
Débats actuels autour des risques psychosociaux

- Risques psychosociaux : expression de problèmes personnels, relationnels, managériaux, organisationnels, sociétaux, etc. ?
- Peut-on calquer le modèle de l'analyse des risques « classiques » sur des dynamiques psychosociales complexes ?
- Comment certaines (grandes) entreprises se saisissent-elles de ce nouveau concept pour gérer la prévention des risques psychosociaux ? Va-t-on vers le meilleur ou le pire ?
- Peut-on normaliser et certifier des processus de travail qui seraient non préjudiciables à la santé des employé-e-s ?
- Le risque, quand il se réalise, rejait sur l'individu. Comment prendre aussi en compte les ressources psychosociales mises à disposition de l'individu par l'organisation ?

Deux visions ou philosophies opposées

1. Agir sur le risque = agir sur l'individu (cf. Yves Clot et Michel Gollac, 2014)
 - Sélection (les plus résistants)
 - Adaptation (cours, coaching, développement personnel, etc.)
 - Remédiation (carnets de bons pour le psy, démarches quasi-psychothérapeutiques, démarches collectives basées sur la parole, etc.)
2. Souffrances et violences exprimées = symptômes d'une dynamique psychosociale et organisationnelle complexe

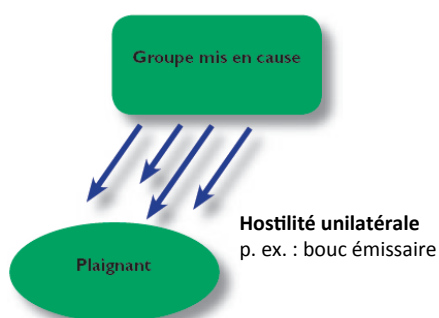
Quand une personne est mise en cause...



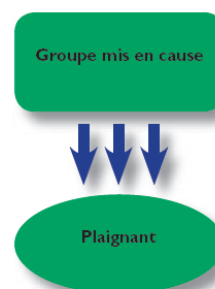
Quand un groupe est mis en cause...



Affrontement symétrique
entre une personne et
un groupe



Hostilité unilatérale
p. ex. : bouc émissaire



Domination-soumission
p. ex. : emprise
groupale, bizutage

Conférence AVSST 08.03.16

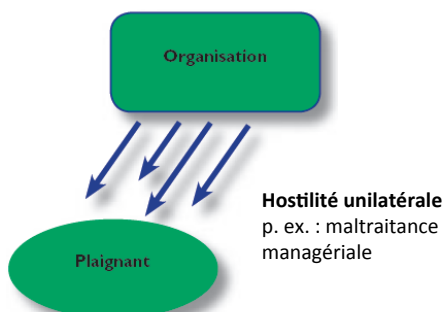
Julien Perriard

15

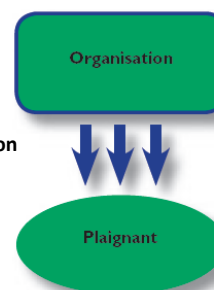
Quand l'organisation est mise en cause...



Affrontement symétrique
entre une personne et une
organisation (très rare...)



Hostilité unilatérale
p. ex. : maltraitance
managériale



Domination-soumission
p. ex. : emprise
organisationnelle

Conférence AVSST 08.03.16

Julien Perriard

16

Première idée reçue : Pour résoudre un problème, il faut connaître ses causes

Alors, qui est à l'origine du conflit?

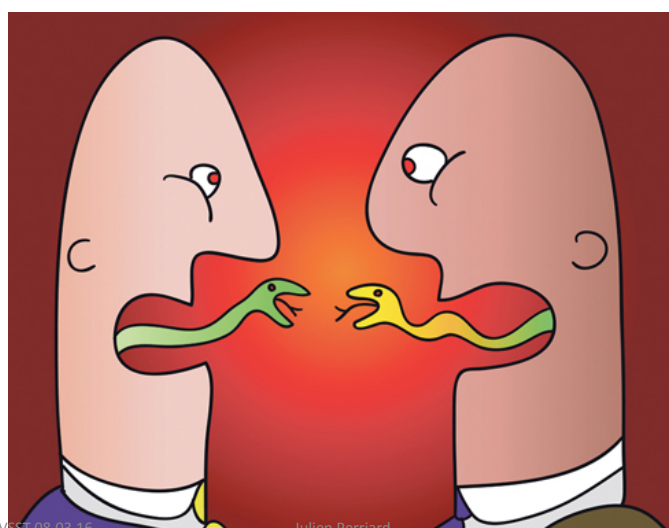


Conférence AVSST 08.03.16

Julien Perriard

17

Deuxième idée reçue : Pour résoudre un problème, il faut en parler



Conférence AVSST 08.03.16

Julien Perriard

18

Merci de votre attention !

Pour poursuivre les échanges :

- e-mail : julien.perriard@lausanne.ch
- téléphone : **021 315 23 51**