

Introduction

« Dans la plupart des cultures, on est coupable d'être victime. »

BORIS CYRULNIK

Réalités des risques psychosociaux : quelle évolution ?

Il y a 3 ans en 2016, lorsque je travaillais à la première version de cet ouvrage sur les RPS, je m'inquiétais du déni assez manifeste dans les organisations de la réalité des risques psychosociaux. Le contexte n'a guère changé. La mondialisation, la révolution technologique incessante et le financement de l'économie n'ont pas arrêté leur marche, bien au contraire.

Le monde est de plus en plus ambigu, complexe, volatil. Il promet la réussite à ceux qui seront interdépendants, adaptables, créatifs, doués en communication interculturelle, prêts à prendre des initiatives, à travailler individuellement et en collaboration. Bientôt, la compétence technique ne devrait pas valoir plus de 25 % tandis que les fameux « *soft skills* », tels que les capacités de négociation ou la flexibilité, vaudraient 75 %. Capacité de résolution de problèmes, à trouver et donner du sens, curiosité, leadership, créativité sont désormais nécessaires pour surfer sur ce monde instable.

Pour ceux qui n'auraient pas le profil, il semble que se profilent des temps de plus en plus durs.

Certes, le concept de RPS ne date que d'une quinzaine d'années mais dans les discours, il est devenu maintenant bien admis le fait que le travail peut rendre malade, voire tuer; ou plus exactement le travail, tel qu'il est mis en

œuvre dans notre société, obsédée par les gains de productivité au mépris de la santé des personnes mais aussi en recherche d'efficacité et de survie économique.

En effet, dans les pratiques de lutte contre les RPS, les réponses sont encore insuffisantes, souvent paradoxales quand d'un côté on tente de prendre un peu plus soin des salariés, tout en accroissant les forces de pression de l'autre.

Je m'étonnais déjà il y a quelques années que puisse autant subsister un manque de réactivité des organisations dans ce domaine, alors que devenait indispensable la mise en œuvre de mesures de tous ordres et ce, pour des motifs sociaux, économiques, légaux, moraux, de santé publique. Mon étonnement, de moins en moins naïf, subsiste face à la légèreté des changements réels et devient sidération.

Le fameux « trou » de la Sécurité sociale n'a pas diminué concernant le coût des RPS qui dépasse les 4 milliards d'euros, rien qu'en ce qui concerne les arrêts maladie provoqués par les maladies mentales liées au travail. Depuis 2014, les arrêts maladie sont en hausse avec 6 % en plus dans les 6 premiers mois de 2018.

Burnout et dépression dus au travail sont maintenant légion et plus aisément nommés. Ils sont désormais complétés par le boreout (par manque de travail) ou le brownout (le boulot nul) auxquels il faut ajouter les maladies dues au stress en augmentation telles que les troubles musculo-squelettiques, les addictions comme le tabac ou les drogues... Le résultat de tout cela conduit encore trop fréquemment à des licenciements pour inaptitude, des dossiers juridiques de harcèlement, à - au mieux - des négociations ardues pour rupture conventionnelle de plus en plus rares. Mais aussi, cela prend la forme d'un absentéisme très élevé, comme dans le monde médical ou dans les maisons de retraite, du fait de l'épuisement en relation avec le manque de personnel et l'intensité des soins à prodiguer dans un temps restreint.

Le prix à payer pour les organisations qui ne remettent pas en cause leur politique de conduite du changement, de réformes organisationnelles, d'objectifs de performance, de modes de reconnaissance, se mesure de plus en plus en coût de démotivation, de turnover, de licenciements massifs, de recrutements incessants... Ne nous étonnons pas que 54 % des salariés se sentiraient « désengagés » et 24 % en « hyperstress » (source IPSOS en 2015) pour 9 % d'engagés. Depuis, la situation s'est encore dégradée.

Bref! Le sujet des RPS est mieux connu, mieux compris, moins tabou et honteux, le management plus sensibilisé (il n'y a jamais eu autant de publications sur les pervers narcissiques au travail!)... Mais la situation continue à se dégrader, le monde du travail devient plus dur, plus violent, en même temps que le sentiment de bien-être global tend à diminuer dans la société, inquiète de l'avenir.

Peur du chômage, de la disparition annoncée de nombreux métiers du fait des développements majeurs des nouvelles technologies dans nos vies, deuils à faire d'une certaine sécurité, parfois d'une facilité, d'un confort... Le chemin apparaît à beaucoup plus escarpé, incertain, requérant des efforts d'adaptation, de mobilité, d'apprentissage sans certitude de réussite.

Interviewant trois ans après Emmanuelle Restivo, consultante spécialisée sur le sujet, déjà citée dans la première édition de mon ouvrage sur les RPS pour recueillir sa perception récente sur le sujet, voici ce qu'elle dit en exemple :

« Je pense à une très grande entreprise où le dirigeant est dans la toute-puissance. Le manager, dans le cadre d'un déménagement, doit emmener son équipe dans les nouveaux locaux. Il y a seulement 20 places de prévues pour... 30 personnes. Les premiers collaborateurs (réagissant les premiers ou choisis on ne sait sur quels critères?) seront servis et auront une place. Quid des autres? On imagine l'angoisse, la détérioration de l'ambiance où chacun veut sauver sa peau, la méfiance, la concurrence, les jeux psychologiques, la destruction du collectif. Le problème serait résolu par la mise en place d'une journée de travail à domicile par semaine. Cela aurait pu être un progrès, mais la formule est imposée, qu'elle convienne ou non! »

Pourtant le sujet des RPS est maintenant connu.

Certaines entreprises organisent même leur formation aux RPS pour le management supérieur et intermédiaire avec une grande régularité, une vraie conscience professionnelle et une réelle perception du risque.

Mais les écarts entre le message diffusé, l'apport formatif et les pratiques internes restent si élevés, que cela rend encore plus douloureuse l'injonction paradoxale : nous prenons soin de vous et, en même temps nous vous demandons de faire mieux avec moins. Les organisations, largement responsables de cet état de fait, ont du mal à se regarder et à se modifier.

Certes, il y a des efforts d'accompagnement du changement dans certaines entreprises assez évoluées et qui en ont les moyens, qui travaillent à améliorer l'organisation, mettent en place un intéressement motivant, des mesures

censées améliorer le « bien-être au travail » et le « vivre ensemble ». Bravo à celles-là, encore trop peu nombreuses.

L'action des pouvoirs publics, de la Caisse Primaire d'Assurance Maladie, veillant de plus en plus au grain et recadrant les entreprises qui ont trop d'arrêts maladie ou d'accidents du travail, est sensible. Même si c'est la peur du gendarme qui accroît le niveau de conscience, tant mieux !

Un droit qui bouge lentement

Mais dans ce monde chaotique qui prend fin et ce nouveau monde encore non créé, tous les fantômes et toutes les angoisses continuent à avoir libre cours, par manque de repères et de certitudes. Le droit du travail essaye de s'ajuster, de mettre du cadre, des règles.

Pour autant, le concept de RPS reste relativement flou, non défini juridiquement et superficiellement connu encore pour beaucoup. Les risques psychosociaux ont cependant pris de la réalité. Désormais le mot « burnout » est vite accaparé quand bien même il n'est toujours pas reconnu dans la nomenclature des maladies professionnelles. Le droit des RPS oblige les entreprises à se conformer à la règle de préservation des salariés, soit par peur des sanctions, soit par intelligence managériale et humanisme, ou pour tous ces motifs.

De fait, les législations ne cessent d'être complétées et reprécisées avec des jurisprudences, tant cette matière qui suit les évolutions du travail demande de plus en plus d'expertise technique.

Il est loin, mais pas tant que cela, le temps de l'industrialisation, le temps où il fallut interdire aux enfants de 4 ans de travailler. Le travail à partir de 8 ans fut autorisé en 1841. En 1871, l'âge de 12 ans fut placé comme limite mais les enfants ne devaient pas travailler plus de 12 heures...

Le droit du travail et celui de la Sécurité sociale ont fait depuis lors du chemin. L'Institut National de la Santé au Travail (INRS) pose une exigence plus forte en termes d'agrément RPS pour les intervenants RPS, exigence de professionnalisme à laquelle sont plus vigilantes les entreprises.

On constate cependant que même si existe désormais le « droit à la déconnexion » du fait de l'envahissement des technologies dans nos vies et de la non-séparation entre professionnel et personnel sur les temps de repos, la réalité montre que ce droit est souvent bafoué par les contraintes de disponibilités qui pèsent trop sur les salariés.

Le fait est que le salarié pris dans **la relation de subordination** doit être protégé car le travail ne doit pas rendre malade, ni physiquement ni psychologiquement. La loi l'impose.

Reste que si un accident a lieu « **au temps et au lieu du travail** », alors est présumée la **responsabilité de l'employeur**.

Les entreprises de plus en plus averties mais résistantes

Les entreprises françaises sont de plus en plus souvent mises en cause dans des affaires de RPS. Elles se retrouvent embarquées dans des procédures judiciaires longues et coûteuses. Elles se plient plus ou moins à la contrainte de former, réagir, négocier, accompagner, trouver des solutions... au stress qu'elles ont généré.

Certes, des causes personnelles sont à l'œuvre dans les RPS, telles que des situations sociales dramatiques liées à la précarité, à la monoparentalité, à des événements de vie déstabilisateurs, à des vulnérabilités humaines, à un rapport au temps explosé.

Mais l'entreprise reste souvent mise en cause dans ce qui lui appartient, au niveau de l'organisation du travail, de la pression accrue des objectifs, des attentes de retour des investissements des actionnaires et du manque, ou non, de prévention. La souffrance au travail fait, désormais, partie de son champ qu'elle le veuille ou non. Elle entend, elle agit, mais trop peu.

Un management sous pression et éreinté

On sait maintenant avec certitude qu'il est devenu très difficile de manager. L'entreprise doit prendre en compte les nouvelles générations dont le rapport au travail et à l'autorité a changé considérablement, laissant démunis et perplexes les managers de l'ancienne génération. Éduqués au devoir, à l'effort à l'autorité autocratique et verticale, à la frustration, ils sont endurcis, mais fatigués et inquiets face à cette génération et ont tendance soit à se rigidifier, soit à baisser les bras avec amertume.

Le management a du mal à se faire à l'esprit de liberté et au besoin d'expression des jeunes générations qui préservent leur vie personnelle, sont moins impliquées dans le travail, et sont nées avec un ordinateur sous les doigts. Choc des générations !

L'effort d'adaptation du management et le besoin d'accompagnement en ces temps troublés sont donc cruciaux. Mais l'empathie est mal considérée malgré les discours affichés sur la bienveillance au travail. De plus, un type de souffrance s'est fait jour, celui de la jeune génération managériale, bardée de diplôme mais pas toujours mature, elle-même instrumentalisée et manquant de recul et d'expérience des hommes.

La France est encore classée comme **médiocre** par rapport aux entreprises européennes, en ce qui concerne le niveau de conscience et d'actions face aux RPS. Ce sont plutôt les petites entreprises qui perçoivent mal le problème par manque de formation, d'argent et de temps, mais aussi ignorance des textes et sous prétexte que la culture familiale suffit.

Dans notre culture l'homme n'est pas placé au centre du fonctionnement de l'économie comme dans d'autres cultures. Nous sommes moins formatés à une approche joyeuse, positive, comme les anglo-saxons, même si on voit fleurir ici ou là des initiatives dans ce sens, en particulier dans des start-up.

Reconnaissons qu'il y a quelques raisons à l'augmentation du mal-être et aux difficultés rencontrées par les organisations et les salariés : complexité grandissante, exigence accrue, nouveaux outils de communication, compétition, frontières brouillées entre vie personnelle et professionnelle.

S'ajoutent au tableau des causes, des changements de gouvernance, de culture managériale, d'organisation et méthodes, fusions, plans sociaux... Tout semble se conjuguer pour accroître le stress individuel et collectif et l'angoisse par la nécessité de survivre dans un mode de concurrence économique. Celui-ci est toujours gouverné par un capitalisme adorant le veau d'or, et un actionariat exigeant de réduire les charges, donc les moyens. Perte de sens !

Le **management** s'en trouve souvent déshumanisé et lui-même maltraité, pointé du doigt. Être mis en cause pour un dossier de harcèlement fait désormais partie des risques du métier. Réalisant cela, certains managers renâclent en disant qu'ils n'ont pas choisi ce job pour cela !

Inégalement formé aux RPS, et plus ou moins sensible au sujet, il est pris entre le marteau et l'enclume.

Cadres et non cadres se demandent : « Comment tenir... tenir jusqu'à la retraite... dont la ligne d'horizon ne cesse de s'éloigner ! » Les jeunes managers se demandent comment faire face à des salariés déprimés et s'inquiètent de leur avenir professionnel.

Pris dans la révolution technologique, l'insécurité économique, la fréquence des changements, la charge de travail et la vie épuisante, de plus en plus de salariés tombent comme des mouches.

Malgré l'angoisse du chômage ou du changement de métier, ils voient assez souvent dans les RPS, une issue, au moins financière, pour financer leur rebond ailleurs.

Ils espèrent - surtout - obtenir réparation d'une souffrance, d'un préjudice aux traces parfois indélébiles. On a jamais autant parlé de pervers narcissiques. Fantasme ou réalité? Besoin de mettre une étiquette? Le fait est qu'on en recense autant que de ceps dans le Périgord à l'automne!



*Les RPS, ce n'est donc **pas une mode** comme certains l'ont cru, et ils devraient connaître, malheureusement, **un accroissement**.*

C'est une réalité, variable selon les secteurs et les statuts, les métiers, mais une réalité à comprendre et à affronter.

Réalité incontestable des RPS - au-delà des statistiques - quand on interroge :

- Les médecins du travail, en position souvent inconfortable.
- Les médecins généralistes, en contact avec une population de plus en plus en souffrance.
- Les responsables ressources humaines, s'épuisant à ce qui leur apparaît comme un tonneau des danaïdes.
- Les syndicalistes, élus des CHSCT, qui tentent d'exercer leur rôle.
- Les managers, inquiets de leur responsabilité face aux RPS et eux-mêmes épuisés, sommés de développer leur savoir-être, qui ne comprennent pas pourquoi « ça » bascule dans la pathologie.
- Les salariés, mal dans leur poste, inquiets de leur avenir professionnel, ne sachant comment sortir d'une entreprise où ils souffrent : salariés du monde de la médecine et du soin, de l'enseignement, de la police, de l'action sociale, de la justice, particulièrement en souffrance.
- Fonctionnaires en tous genres confrontés aux changements et aux rythmes accélérés, aux mobilités parfois imposées.
- Salariés d'entreprise, soumis à une charge de plus en plus élevée, avec des moyens restreints, dans l'insécurité ou le surmenage.
- Les directions générales qui peuvent être trop à distance, mais inquiètes des retombées juridiques, sociales, médiatiques, économiques des RPS,

cherchent à remettre du « bien-être au travail » et du « vivre ensemble ». Pas toujours pour des motifs philanthropiques !

- À l'heure des technologies dévorantes d'emploi et de lien, toutes n'ont pas encore compris qu'il n'ait « de richesse que d'hommes ».
- Les libéraux et commerçants, pris dans le stress d'une survie économique où l'on est corvéable à merci, de peur de perdre le client, qui payent leur lot aux RPS.
- Les avocats, très sollicités sur le sujet et qui constituent, aussi, une profession exposée aux RPS.
- Les juges prud'homaux, face à des cas complexes, mais qui appliquent le droit sans être dupes.
- Les acteurs de prévention internes qui se sentent démunis et englués dans les injonctions paradoxales.
- Les accompagnateurs en tous genres (psy, coachs, conseillers d'orientation, assistants sociaux...) qui tentent de conseiller, soutenir, éviter les passages à l'acte...



Les RPS sont une réalité humaine préoccupante !

Parole d'un manager dans une grande entreprise :

« Souvent on est seul face à ce risque. Il y a des cas épineux. En voiture, on réfléchit aux solutions. C'est compliqué avant que l'appareil ne se mette en route. Il faut une année pour que l'entreprise réagisse. L'attente est si longue que souvent est atteint le point de non-retour. L'équipe peut utiliser son droit de retrait. Il y a des gens manipulateurs, menaçants, insidieux. »

Parole d'un autre manager de la même entreprise :

« On croit qu'on est préservé, mais s'il y a une fissure, un jour, c'est la cassure. On croit qu'on n'a pas besoin des autres. Mais il faut parler, partager, avoir de l'empathie. »

Parole d'un salarié d'entreprise :

« Je suis perdu. Je ne sais pas où est la sortie. »

Parole d'un autre employé :

« Il suffit d'un rien et on se tire une balle. »

Parole d'un responsable ressources humaines d'un grand groupe :

« Dans quel monde vont grandir nos enfants ? C'est un chemin sans fin. On avance. Comment y arriver pour aboutir ? On rabâche. L'entreprise n'a pas de solution miracle. »

Bref !

Les RPS sont une réalité, même si subsiste un certain **déni**, sauf quand on y est directement confronté, nombreux sont ceux, parmi les managers, les RH... à ne pas savoir encore très bien « **ce que c'est** » et surtout « **que faire** » ?

Ce livre a pour objectif de préciser ce que sont les RPS aujourd'hui et quelles solutions existent, fonctionnent.



*Il propose des **conseils concrets** aux managers, aux responsables ressources humaines, aux salariés et autres personnes concernées par les RPS.*

Ces apports et conseils, **originalité de cet ouvrage**, reposent :

Sur notre expérience en tant que consultante, psychosociologue, coach, psychothérapeute, psychanalyste, psychosomaticienne, spécialisée dans les risques psychosociaux, depuis des années.

Nous apportons **clarifications et définitions**, à l'époque où les mots sont galvaudés comme « harcèlement » ou « burnout », pour tenter de donner forme à une souffrance trop souvent encore maintenue sous la chape de plomb des non-dits.

Cet ouvrage apporte **des explications d'ordre psychosociologique, et psychologique, souvent non connues, nos recommandations en tant que psy, coach...**

Mais aussi, pour appuyer le discours, des illustrations **analysées** de cette réalité variée, à travers de nombreux cas concrets, issus de la pratique dans divers univers professionnels.

Histoires dramatiques. Histoires de renaissance et de rebond formidables.

Nous avons à cœur de transmettre le fruit de dizaines d'années d'expérience professionnelle et d'apporter notre pierre à l'édifice de l'humanité en danger de déshumanisation au travail, en ouvrant la réflexion vers des solutions et espérances.