RISQUES PSYCHOSOCIAUX, LE TÉMOIGNAGE D'UN ORGANISATEUR

Dr. Jean-Paul CASSAR
Organisation, Qualité et Performance du tertiaire
Canada, France, Tunisie
+33 (6) 07 39 41 74
Jean-Paul.Cassar@orange.fr
www.CassarOnline.com

Introduction

Les risques psychosociaux

"Des risques pour la santé mentale, physique et sociale, ***engendrés par les conditions d'emploi*** et les facteurs organisationnels et relationnels".

Les salariés les plus touchés, avec répercussions importantes sur la vie de famille :

- Les jeunes de moins de 29 ans (55%).
- Les femmes : 49 %
- Les managers : 44%.

Introduction

Symptômes difficiles à détecter car peuvent avoir d'autres causes

Les symptômes physiques
Migraines, maux de tête, muscles tendus, fatigue inexpliquée, digestion difficile, troubles du sommeil, malaises, maladies cardiovasculaires, troubles musculosquelettiques, etc.

Les symptômes comportementaux
Addictions au café, au tabac, à l'alcool, troubles alimentaires (anorexie, boulimie), sensibilité, nervosité, isolement, agressivité, baisse de productivité, erreurs fréquentes, troubles de la concentration, troubles du sommeil, etc.

Introduction

- Diminution de la motivation et de l'engagement des travailleurs.
- Ambiance de travail négative.
- Conflits et tensions internes entre salariés et avec l'encadrement.
- Absentéisme et turnover élevés.

Conséquences pour l'entreprise

Baisse de la performance
Augmentation des coûts
Recrutement et formation de nouveaux employés
Perte du savoir-faire
Fuite des hauts potentiels
Perte de réputation de l'entreprise auprès des clients, des investisseurs et du grand public…

Les SYNDROMES

Le modèle de Selye : *"Théorie du Syndrome Général d'Adaptation"*

L'organisme répond à des agressions par un processus progressif, petit à petit.

1. **Alarme :** l'organisme réagit à un facteur stressant :
   - Une phase de surprise.
   - Une phase de défense contre l'agression.

2. **Résistance :** l'organisme essaie de s'adapter au facteur stressant tout en résistant.

3. **Épuisement :** l'organisme ne peut plus s'adapter au facteur stressant.

Les syndromes

Le burnout, l'épuisement professionnel

OMS : *"État d'épuisement physique, émotionnel et mental résultant d'une exposition à* ***des situations de travail émotionnellement exigeantes".***

- Amplitudes des horaires de travail.
- Empilement des tâches administratives.
- Reporting abusif et "temps idiots".
- Changement de hiérarchie.
- Conflits interpersonnels.
- Insécurité au travail.

1. L'épuisement, physique et psychique.
2. Retrait et indifférence vis-à-vis du travail.
3. Perte d'efficacité au travail.
4. Irritabilité, isolement.
5. Dévalorisation de soi.

Les syndromes

Le Bore-out : épuisement professionnel par l’ennui.

C'est une sous-charge de travail.

- Manque de défis professionnels.
- Routine trop lourde.
- Travail inintéressant.
- Surqualification pour la tâche.
- "Mise au placard".

Sans défi ni d’objectif à atteindre:

- **Le salarié se désintéresse pour son emploi.**
- **Se sent inutile.**
- **Se sent indésirable.**
- **S'isole.**

Les syndromes

Le Brown-out : épuisement par manque de sens au travail *(Bullshit Jobs ou conflits de valeurs)*

- Il ne veut plus faire de travail :
  - Intéressant.
  - Inutile.
  - Ne lui permettant pas d'avancer.
  - Ne lui permettant pas de s'améliorer.
- **Il perd toute motivation.**
- **Il se met peu à peu en retrait.**
- **Il veut démissionner et avoir un travail conforme à ses valeurs.**
- ***(Impact sur l'environnement)***

Les syndromes

Les métiers à risque de "Brown-out"

Les métiers à plus fort sens du travail
Pas forcément les plus qualifiés.
Les métiers d'aide, de soins.

- Aides à domicile et aides ménagères.
- Médecins et infirmières.
- Assistantes maternelles.
- Professionnels de l'action sociale.
- Professionnels des domaines de la culture, du sport, de l'écologie et du tourisme.
- Professionnels de la recherche.

Les métiers à plus faible sens du travail

- ONQ de la manutention, du BTP, du process, de la mécanique.
- Cadres et employés de banque et d'assurances.
- Caissiers, employés de libre-service.
- Agents de gardiennage et de sécurité.
- Employés de nettoyage.
- Vendeurs en magasin.
- Employés NQ de l'hôtellerie et de la restauration.

5 métiers sont ressentis comme particulièrement ennuyeux :

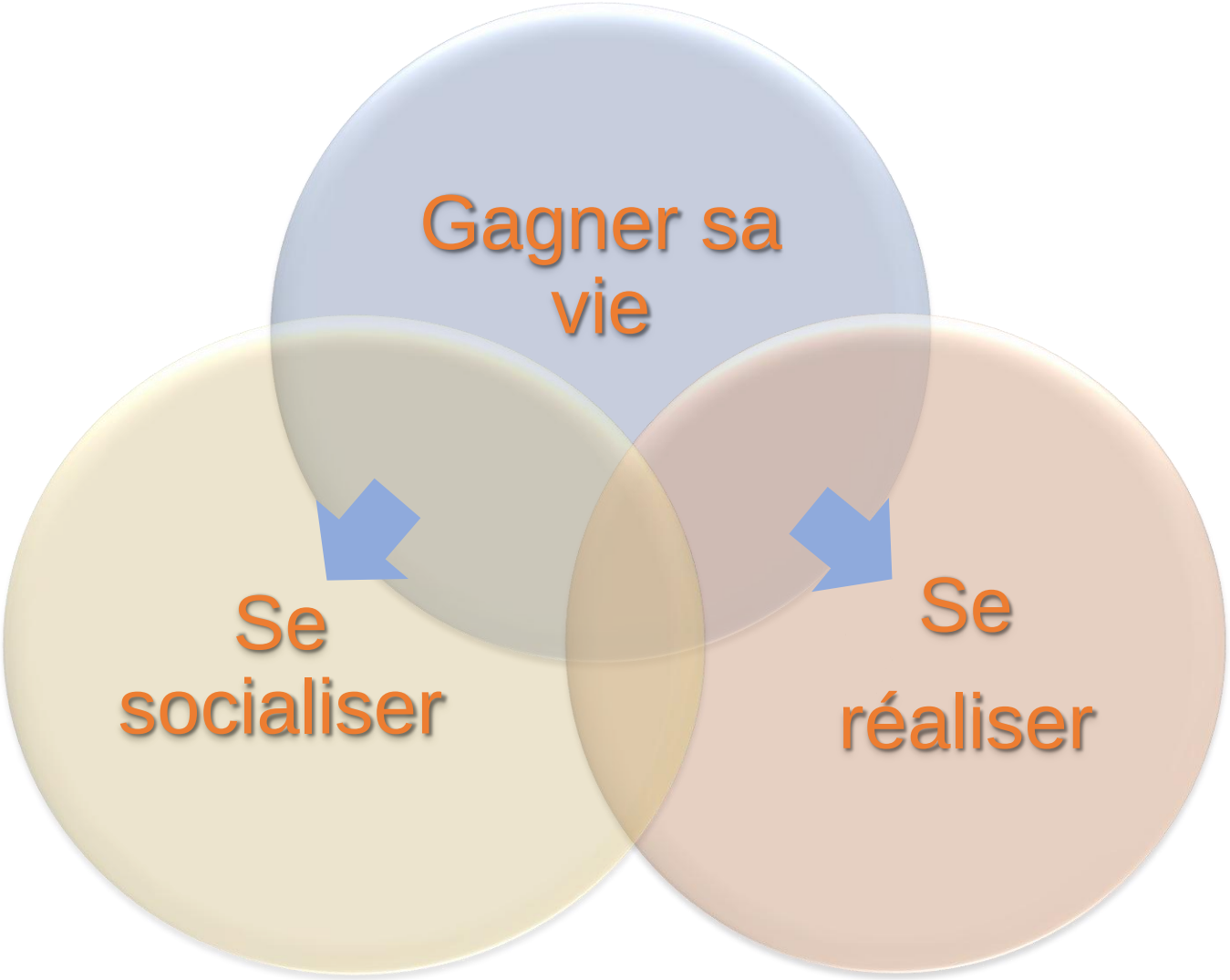
- L'analyse de données.
- La comptabilité.
- La fiscalité
- La banque.

Beaucoup de métiers à chiffres…

Les syndromes

Le glissement de l'intérêt du travail

- Les jeunes ne veulent plus sacrifier leur vie personnelle au travail.
- Ils se sentent beaucoup plus concernés par l'environnement, la santé, etc.
- Ils sont plus exigeants :
  - Environnement de travail.
  - Équilibre vie professionnelle / personnelle.
  - Qualité des relations avec la hiérarchie et leurs collègues.



Les syndromes

Le “Résentéisme” : *rester* dans un emploi et *rester* malheureux

- Il y a ceux qui sont restés, par souci de sécurité de l'emploi ou par manque de meilleures possibilités.
- Sentiment d'être sans valeur (les bons sont partis) : on en veut à son **employeur d'être laissé dans cette situation.**
- Résigné, on parle beaucoup négativement aux collègues *mais pas au manager : c'est difficile à repérer.*
- Contagion : se répand rapidement comme un virus.
- Désengagement et absentéisme.

Le “Quiet Quitting” (Abandon silencieux) : les employés qui choisissent de démissionner avant de s’épuiser.

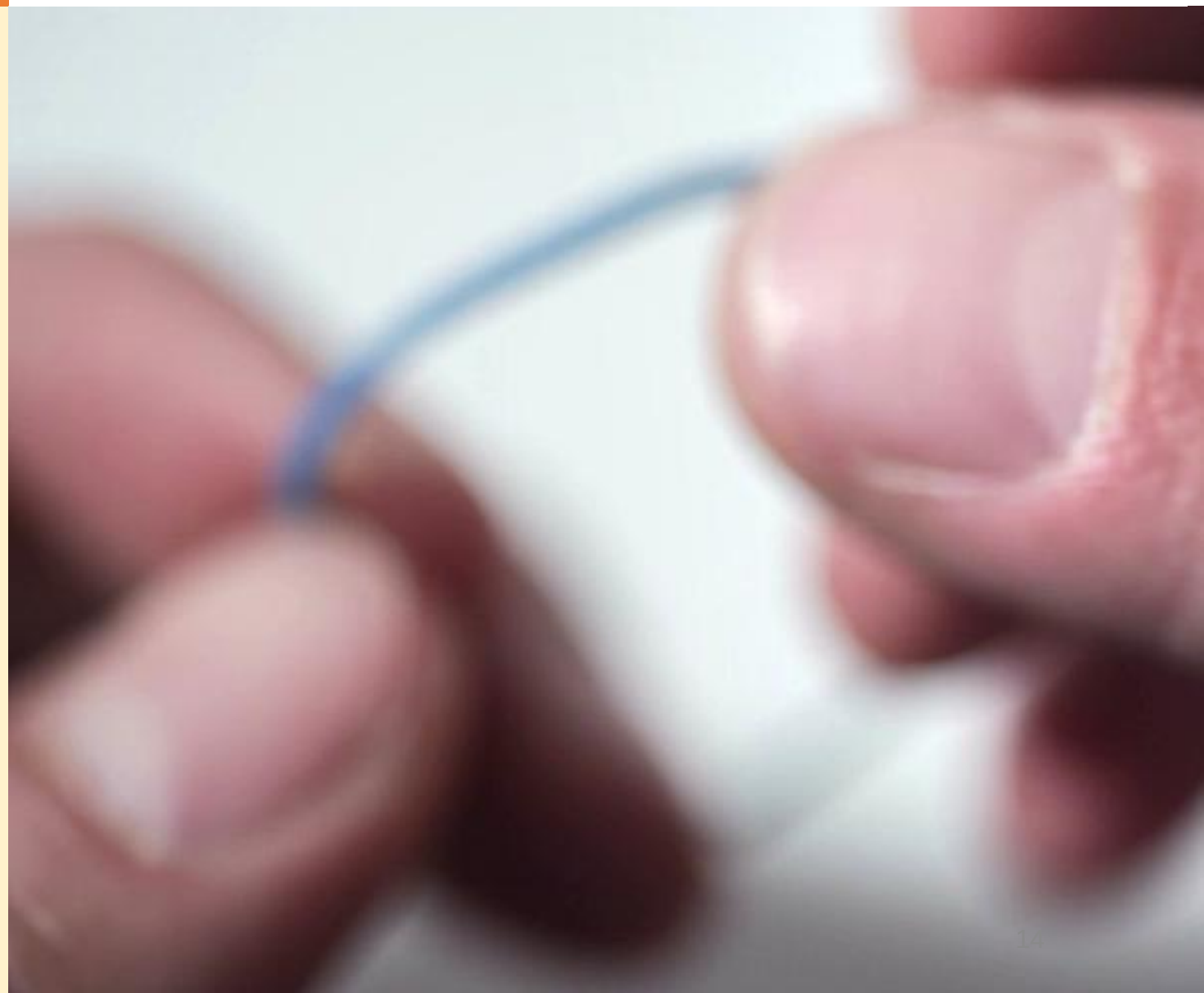
Plus de 20 millions d’Américains.

LES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUE

Les principaux facteurs de risque

Les principaux facteurs de risque

- **L’organisation du travail :** intensité et temps de travail, bridage des compétences ou de l'autonomie, objectifs irréalistes, etc.
- **Les relations de travail et la qualité du management :** relations interpersonnelles, injustices, promiscuité, directives contradictoires, harcèlement, etc.
- **Insécurité,** précarité, incertitude et perspectives d'avenir inconnues.
- **Exigences émotionnelles,** contact avec le public, souffrance et passivité feinte.
- **La prise en compte du salarié :** manque de reconnaissance, rémunération stagnante, non-respect de sa vie privée.
- **Les changements :** réorganisation, nouvelles technologies, etc.
- **Conflit de valeurs**, pas de fierté dans le travail.



Les principaux facteurs de risque

L'environnement toxique : le harcèlement

- Commentaires désobligeants.
- Insultes.
- Menaces.
- Intimidations.
- Blagues offensantes.
- Regards insistants.
- Contacts physiques non désirés.
- etc.

Les principaux facteurs de risque

L'environnement toxique : les conditions de travail

- Bruit.
- Température.
- Horaires de travail.
- Responsabilités inadéquates.
- etc.

Les principaux facteurs de risque

Le manager toxique : plus important que le conjoint.

Le "Petit Chef" : fier de son pouvoir, aime briller, diviser pour mieux régner, adore les louanges mais se décharge de toute responsabilité en cas de problème. Il utilise la critique et l'humiliation.

Le manager "Mission Impossible" : fixe des objectifs de travail inatteignables, mais reste très flou sur les responsabilités de chacun. Il est peu disponible, plutôt absent, peu d’échange, on se sent perdu.

Le manager « Hyper », hyperactif, hyper investi, hyper exigeant, hyper pressé, hyper envahissant, hyper enthousiaste…
Brillant, sûr de lui, forte personnalité, mais on le perd.

Les principaux facteurs de risque

Le "Micromanager"

- Il veut tout contrôler et ne sait pas déléguer.
- Il dicte ce qui doit être fait et la façon dont cela doit être fait.
- Il veut des reporting détaillés et des comptes-rendus précis.
- Il communique verticalement, sans écoute, par directives.
- Il se focalise sur les détails.
- Il relit chaque document, veut être en copie des mails.
- Il contrôle les horaires de connexion.
- Ses collaborateurs sont incompétents, c'est pourquoi il doit surveiller leurs tâches.

Les principaux facteurs de risque

- Ces sont des experts dans leur métier, mais souvent pas formés au management.
- Ils subissent une forte pression.
- Ils ont peur de se laisser dépasser s’ils ne contrôlent pas parfaitement leur équipe.
- Aggravation lors du confinement et du télétravail.
- Si certains sont toxiques, c'est qu'ils subissent des contraintes toxiques.
- Sont plus souvent stressés que leurs collaborateurs et que les cadres supérieurs.
- Ils sont souvent ou toujours épuisés.

Les managers sont entre leur hiérarchie et leur équipe.

Les principaux facteurs de risque

Le "Technostress"

Causé par l’adaptation aux changements causés par les nouvelles Technologies de L'information et des Communications (TIC) sur le lieu de travail.

Les principaux facteurs de risque

Différents "Technostress"

La surcharge : on travaille plus et plus rapidement.
L'invasion : connecté en permanence aux mails, SMS, messages, etc.

- Crainte de mal faire son travail.
- Sentiment d'être indispensable
- Impression de manquer quelque chose.
- Disponibilité permanente.

La fiabilité : panique lorsque l'outil ne fonctionne plus. Si problème, assistance technique est indispensable.
La "Nomophobie" : FOMO *(Fear of Missing Out)*.
La complexité : On complexifie ce qui était plus simple avant.
L'insécurité : perdre son emploi, au profit de ceux qui comprennent mieux.
L'incertitude : connaissances insuffisantes face au progrès technologique constant.
La barrière générationnelle.

Les principaux facteurs de risque

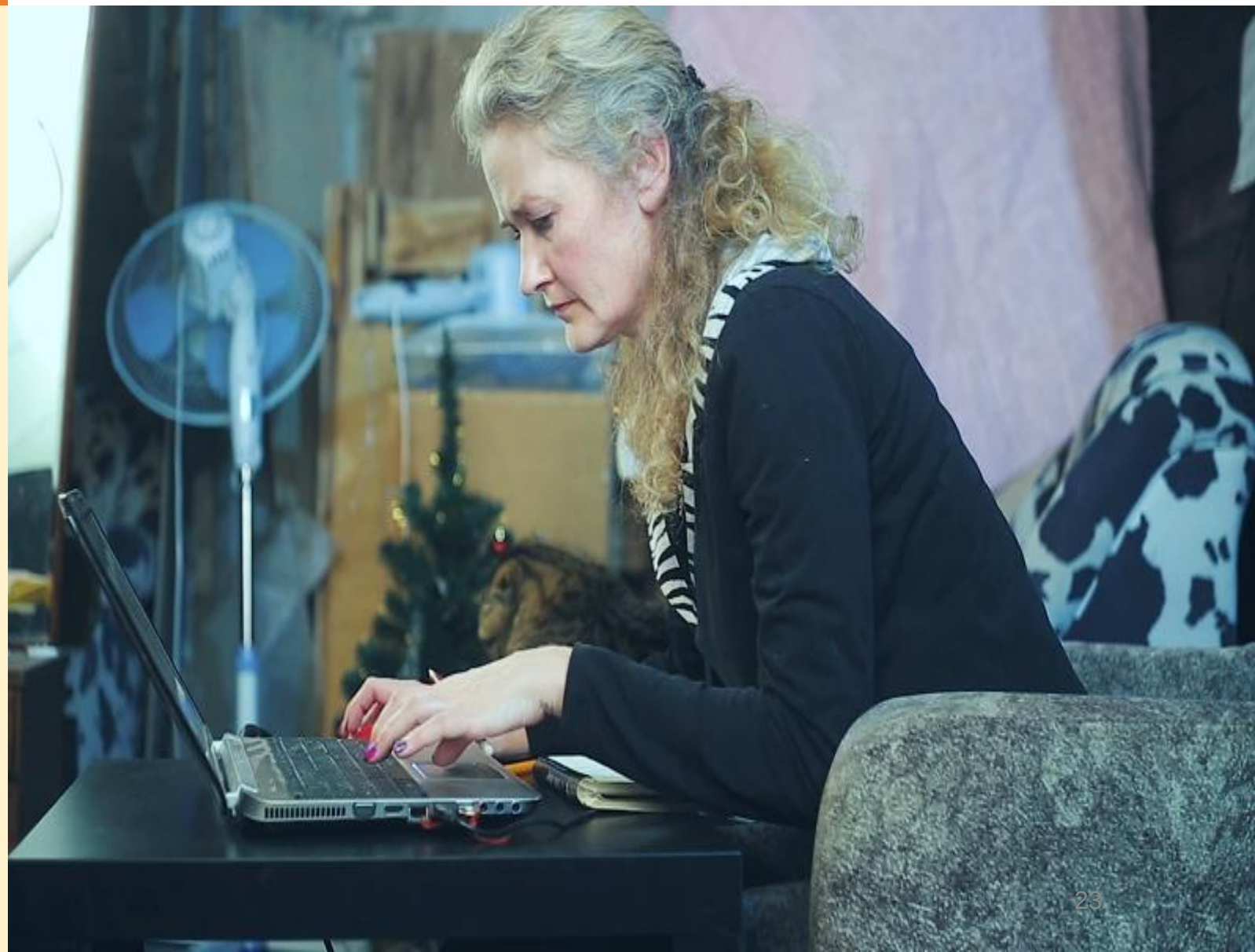
Le "technostress" du travail à distance

- Isolement et manque de soutien face aux problèmes.
- Porosité travail / perso.
- Accès plus difficile aux informations.
- Moins de moments de convivialité, de sentiment d’appartenance.
- Contrôle et reporting du travail à distance excessifs.
- Un petit délai dans la transmission : le cerveau travaille pour s’y adapter, fatigue et du stress.
- Se voir à l’écran est très différent : on se demande comment les autre nous voient.
- Bruits parasites.
- Manque de "retour" : langage non verbal absent.
- L’identification et la prise en charge des RPS sont plus difficiles à distance.
- Managers non préparés au management à distance.

Les principaux facteurs de risque

Poste de travail non adapté à domicile

- PC portable avec un petit écran.
- Reflets sur l'écran, éclairage inapproprié, écran mal positionné, distance œil/écran trop courte, mauvaise qualité de l'image, etc.
- Travail réalisé sur table basse avec un siège non réglable.
- Contraintes posturales au niveau des membres supérieurs (épaules, coudes, poignets…) et du rachis (cervical, dorsal, lombaire).



Les principaux facteurs de risque

Le syndrome de l'imposteur

- Doute sur ses compétences, même si succès scolaires et professionnels.
- Tendance à travailler plus dur que nécessaire.
- 70% des personnes dans le monde seraient touchées au cours de leur vie par ce problème.

Le perfectionniste : la moindre erreur lui apparaîtra comme un échec.

Le solitaire : cherche à réussir par ses propres moyens.
Demander de l’aide est pour lui une faiblesse, un échec.

L'expert : considère que s’il ne sait pas tout, c’est un échec.
S'il a une incertitude, il culpabilise.

Les causes possibles du syndrome de l'imposteur

Les principaux facteurs de risque

- Les personnes à tendances perfectionnistes.
- Les personnes avec une faible estime de soi.
- La pression face à de nouvelles responsabilités.
- La pression exercée par les parents pour obtenir d’excellents résultats scolaires et disciplinaires.

LA PRÉVENTION DES RPS

La prévention des RPS

Repérer les "signaux faibles"

- Augmentation de l’absentéisme et surtout du micro-absentéisme (1 à 2 jours d’absence, répétés).
- Démissions, turn-over important, plaintes auprès des managers, des collègues ou du médecin du travail.
- Fatigue, nervosité, conflits fréquents entre les salariés ou avec la hiérarchie, changements d’ambiance dans l’équipe, etc.
- Moins de participation aux projets et aux temps collectifs de l’entreprise.
- Salariés qui ne prennent pas leurs congés.

La prévention des RPS

Les trois niveaux de prévention

Prévention primaire des RPS : **Actions préventives** pour identifier, réduire ou supprimer les situations à risque.

- Les rôles et missions.
- Le management.
- L'aménagement des conditions de travail.

Prévention secondaire des RPS :
Actions curatives qui visent à réduire les atteintes à la **santé** des individus (formation à la gestion du stress…).

Prévention tertiaire des RPS
Actions curatives : soutien psychologique, réunions de discussion et d'échanges, adaptation ***individuelle*** des conditions de travail.

La prévention des RPS

- Répartir équitablement la charge de travail.
- Expliquer, donner du sens au travail et aux pics d'activité.
- Prioriser les tâches, fixer des échéances raisonnables.
- Identifier les moments où un renfort est nécessaire.
- Prévenir tout conflit potentiel.
- Permettre suivre des formations ou séminaires.
- Permettre aux collaborateurs autonomes d'organiser leur travail.
- Faire confiance, exclure le micro-management.
- Limiter les systèmes de contrôle et de reporting au strict nécessaire.
- Faire que le reporting soit utile au collaborateur.
- Écouter, valoriser, reconnaître les qualités, féliciter, remercier, encourager.
- Donner du feedback constructif.
- Favoriser des moments de cohésion en équipe.

La prévention doit *aussi* être individuelle

Rechercher les facteurs potentiels de RPS

individuels

est indispensable.

Entreprise différente, personnalité différente, travail différent, conditions de travail différentes :

pas de solutions universelles

La prévention secondaire ne suffit pas !

- Séances de sport, yoga, relaxation, massage, étirements, visualisation d'ondes positives…

- Mais ces activités ***réduisent davantage l'autonomie*** dont les salariés disposent.

La prévention des RPS

Le programme de lutte contre les RPS

- **Choisir des indicateurs utiles :** absentéisme, turnover, accidents…
- **Sensibiliser** le personnel aux RPS (symptômes et effets).
- **Identifier** les situations à risques existantes et évaluation.
- **Traiter ces situations :** charge, conditions et horaires de travail, conflits, pauses, équilibre vie privée et professionnelle : horaires flexibles, crèches, télétravail, congés familiaux…
- **Mettre en place** des pratiques de signalisation et de traitement des RPS.
- **Mesurer les progrès** grâce aux indicateurs initiaux.

La prévention des RPS

La formation des managers : indispensable

- Évaluer les pratiques actuelles des managers pour comprendre les causes des RPS.
- Concevoir un programme de formation : théorique et pratique, avec échange de bonnes pratiques.
- Former en présentiel ou distantiel.
- Évaluer les impacts de la formation : identifier les domaines spécifiques complémentaires.
- Réaliser le ReX (Retour d'expérience).

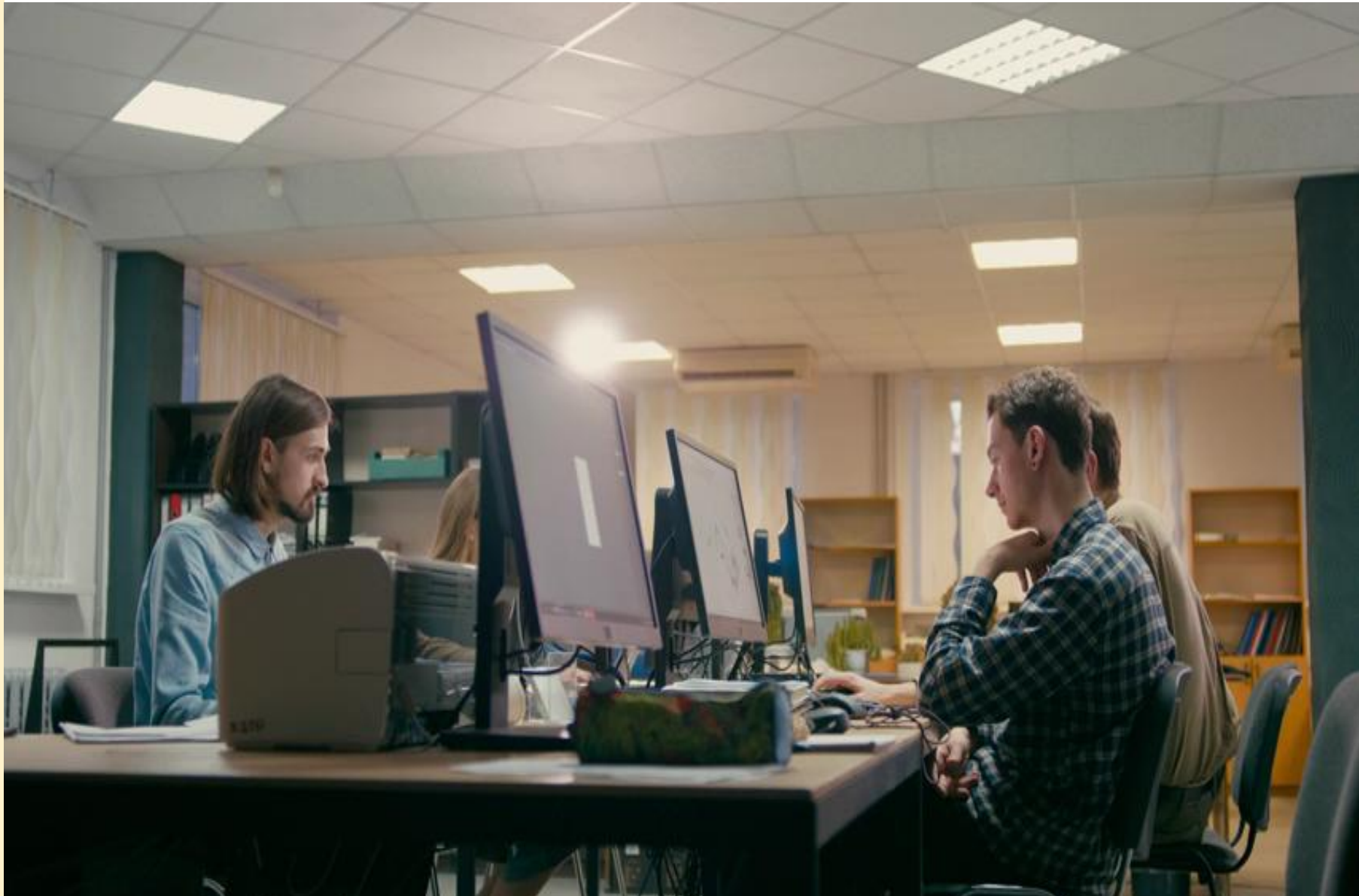
LA FORMATION DES MANAGERS

1. **Les fondamentaux du Manager.**
2. **Connaitre et prévenir les risques psychosociaux.**
3. **Savoir déléguer.**
4. **Élaborer un tableau de bord et un reporting.**
5. **Fixer les objectifs, suivre & contrôler.**
6. **Gérer les conflits dans l'équipe.**
7. **Savoir gérer son temps.**
8. **Manager le télétravail.**
9. **Optimiser la qualité de service de l'équipe.**
10. **Recruter accueillir intégrer.**
11. **Résoudre des problèmes et innover.**
12. *(Prendre ses fonctions de Manager).*

La prévention des RPS

Aspects ergonomiques

- Matériel et équipement, bureaux adaptés ?
- Éclairage ?
- Accès à de l’eau ?
- Pièce dédiée pour déjeuner, réchauffer les plats, stocker la nourriture au frigo ?
- Machine à café ou théière ?
- Espace pour travailler au calme si Open-Space ?
- etc.



La prévention des RPS

Prévenir les RPS, c’est d'abord en parler.

Les collaborateurs

- Les employés le souhaitent, mais ils sont gênés d'en parler.
- Crainte que cela puisse être considéré comme une faiblesse, pas de promotion, risque de licenciement….
- Tendance à chercher la cause **interne** "non contrôlable" et pas un facteur **externe**.

Les managers

- Doivent en parler avec les collaborateurs : ce que c’est, quels sont les signes avant-coureurs, les conséquences.
- Ce n'est pas un tabou, ni une honte.
- Demander à chaque membre à faire attention à l’autre : c’est un travail d’équipe.

Le manager, responsable d'équipe.

Le Manager doit avoir connaissance des symptômes des RPS.

En étant proche de son équipe, il percevra les signaux d'alerte rapidement, les changements de comportement, les indices de RPS.

Ce qui nécessite une communication régulière.

Les collaborateurs doivent pouvoir s'exprimer librement sur leurs craintes, leur manque de motivation ou leurs soucis personnels.

Ces programmes ne sont pas des changements coûteux, ce sont des investissements qui rapporteront beaucoup plus qu’ils ne coûtent.

Les entreprises commencent à s’intéresser à l’état général de santé des salariés, physique et mental.

Merci pour votre attention !

Dr. Jean-Paul E. CASSAR