

# De l'analyse des facteurs d'exposition à une démarche de prévention des risques psychosociaux dans les établissements sociaux et médico-sociaux

---

## I - UN SECTEUR EXPOSÉ

---

Du point de vue de la santé au travail la prévention des risques psychosociaux dans le secteur médico-social s'avère un point sensible. Les caractéristiques du secteur semblent exposer les salariés de manière significative (ce que semblent confirmer nombre d'enquêtes quantitatives, telles SUMER). En effet ses activités confrontent les salariés à de la violence ou à la souffrance d'autrui. Il n'a ni une forte culture managériale ni de prévention, ce qui renforce le « risque organisationnel ». Des transformations fortes des métiers et des structures sont à l'œuvre. Enfin, la taille des structures et les ressources internes ne permettent pas toujours une avancée notable face à des problèmes complexes requérant des compétences spécifiques.

Mais d'autres éléments sont à prendre en compte. De nombreuses observations montrent une déficience quasi générale au niveau des régulations. Nous reviendrons sur cette dimension très importante en tentant de l'explicitier au mieux. Néanmoins on peut pointer que la régulation renvoie à deux dimensions majeures : la possibilité de faire fonctionner des règles communes (le cadre) et la réalisation d'arbitrages au regard des problématiques concrètes rencontrées dans les situations de travail. Le manque de régulation participe à une palette large de difficultés : conflits, manque de clarté dans les priorités... Il relève de problématiques liées au partage de la règle mais aussi d'un manque d'accompagnement, d'étayage, de l'encadrement. Ce phénomène se donne à voir par exemple dans des interprétations différentes et surtout non résolues de

***Franck Martini***

***Psychosociologue directeur CATÉIS, Management des organisations et santé au travail,  
Expertise CHSCT***

violences d'enfants, des pratiques différentes d'acteurs de terrain qui perdurent, d'interprétation divergentes de situations de résidents qui de fait donnent lieu à des décisions non convergentes de la part de salariés, d'une absence de coopération de professionnels qui devraient nécessairement coopérer (AS / IDE...). Le fait que des professionnels de métiers différents interviennent conjointement renforce l'importance de la régulation. Ce sont les possibilités de structuration des collectifs de travail qui sont en jeu.

Au-delà, le rapport au système de prescription est quelquefois problématique. Il n'est pas rare que l'on navigue entre le manque de procédures, consignes, protocoles partagés et formalisés et une tendance à la prescription très forte et contraignante (issues des démarches qualité, de l'évaluation interne, des exigences de la loi de 2002...). On pourrait parler de réel malaise face à la prescription. Enfin on peut également souligner une production de parole que l'on peut qualifier de « paradoxale ». L'échange est souvent le cœur de l'activité relationnelle, pour autant les problèmes liés à la production d'une parole centrée sur le travail sont nombreux. Parler à partir du travail de manière très concrète n'est pas évident même pour des professionnels de la relation.

**“L'évaluation des risques liés aux facteurs psychosociaux demande de s'appuyer sur un diagnostic partagé”**

Ainsi c'est un secteur à la fois particulièrement exposé mais aussi d'une certaine manière exemplaire dans les problèmes qu'il peut rencontrer. Pour cette raison il peut être un lieu privilégié de progrès méthodologiques et offre des possibilités de capitalisation intéressantes. Pour autant beaucoup reste à faire.

---

## II - PRINCIPES D'ANALYSE

---

Si nous sommes persuadés que les démarches de prévention s'appuyant sur des logiques « projet », (démarches développées notamment par l'INRS\*) sont structurantes et utiles, nous savons aussi qu'elles ne sont pas suffisantes. En quelque sorte elles permettent d'agir mais ne saisissent pas les caractéristiques essentielles des risques psychosociaux (en particulier les effets des systèmes de défenses psychologiques individuelles et collectives).

La démarche d'évaluation doit saisir les causes des crises relationnelles et comprendre les phénomènes qui les génèrent. Souvent, les différents acteurs sont confrontés à des cercles vicieux qui ne permettent pas de comprendre spontanément la dynamique psycho-organisationnelle de la souffrance. Les mettre en lumière permet de faire des choix de sortie de crise pouvant débloquer des situations figées depuis un certain laps de temps. Souvent, dans les structures qui décèlent ces problèmes, les conflits sont aigus et les échanges difficiles à gérer.

---

\* Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.

En ce sens entreprendre l'évaluation des risques liés aux facteurs psychosociaux demande de s'appuyer sur un diagnostic partagé par tous les acteurs, et de prendre en compte les conditions les plus concrètes de réalisation de l'activité. Tout en intégrant la nature propre du risque psychosocial (en particulier les mécanismes psychosociaux que nous développons plus bas) il s'agit de prendre en compte l'ensemble des paramètres organisationnels pertinents et les contraintes liées à l'activité réelle afin de transformer à la fois la réalité objective et le rapport au travail. Les situations réelles de travail et l'organisation du travail sont au cœur de l'approche que nous allons présenter. Le modèle dessiné dans ce texte est l'aboutissement d'une entrée privilégiant l'analyse des situations réelles de travail. En effet, le travail réel, au centre des questionnements organisationnels, collectifs et subjectifs, est un opérateur qui permet selon nous de comprendre l'articulation entre l'individu, l'organisation et les logiques d'actions qui se jouent dans l'entreprise.

---

### III - UN MODÈLE D'ANALYSE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

---

Le modèle que nous proposons est construit autour de quatre grandes catégories : les **facteurs**, les **modalités d'exposition**, les **mécanismes psychosociaux**, les **troubles psychosociaux**. Son originalité est double : il permet de saisir les RPS dans leurs spécificités (sans d'une part psychologiser, sans d'autre part les réduire à des facteurs objectifs), il permet dans le même temps une analyse dynamique des processus à l'œuvre.

Les facteurs sont constitués par l'ensemble des dimensions constitutives des systèmes de contraintes en situations de travail. Leur nombre est bien entendu littéralement infini même si l'on peut tenter de dégager ceux qui apparaissent comme plus importants (liés à l'organisation du travail, à la gestion des ressources humaines...). Face à ces systèmes de contraintes, dans toute situation de travail, les individus développent des stratégies d'adaptation et de gestion visant à réaliser la tâche et à produire du sens. Il est très important de souligner que la mobilisation individuelle et collective face à ces systèmes de contraintes est le cœur du rapport au travail. En effet se jouent là à la fois l'identité et la production de compétences.

Lorsque ces stratégies échouent se déploient alors des mécanismes psychosociaux ayant pour but essentiel de permettre à l'individu de tenir au travail et de maintenir vaillamment un équilibre psychologique. Bien entendu la séparation des deux n'est pas franche, les deux phénomènes peuvent être conjoints. Nous verrons que ces mécanismes particuliers sont porteurs à leur tour de conséquences problématiques pour la santé. Les troubles, enfin, sont l'expression de la difficulté de l'individu à faire face aux contraintes et de l'atteinte à la santé. Toute action de prévention doit prendre en compte ces différents registres.

Ce modèle donne donc une lecture globale qui n'oppose pas subjectivité à objectivité et permet d'appréhender comment l'organisationnel travaille le singulier, et comment les particularités psychosociales impactent le fonctionnement organisationnel et la dynamique de l'organisation.

---

#### IV - LES FACTEURS

---

Nous avons déjà cité les facteurs liés à la nature de l'activité. Ils sont particulièrement présents dans le secteur. L'exposition à la souffrance d'autrui, à la violence des usagers est un élément caractéristique fort. Cela peut bien entendu avoir des conséquences significatives : usure, impossibilité de gérer certaines situations très douloureuses... Ce type d'exposition est très variable (déclin et décès de résidents dans un FAM, violence d'adolescents...).

Nous retrouvons également les facteurs proprement organisationnels : charge de travail trop importante ou inéquitable (par exemple la répartition des tournées dans un SSIAD), durée du travail et aménagements du temps de travail créant des situations problématiques (non respect des amplitudes de repos, pics de charge, situations d'isolement...), conduite des changements mal préparée (mettant en défaut les pratiques, créant de l'incertitude...)... L'amélioration de ces facteurs implique généralement d'avancer sur des outils organisationnels partagés (projet d'établissement, procédures...). Mais la réponse n'est pas entièrement dans l'outil. La dimension stratégique dans la recherche de la performance est un élément déterminant. On peut prendre, par exemple, la capacité à développer un mode de gestion du temps de travail qui articule les exigences de flexibilité et les conditions de travail.

On ne peut que pointer les facteurs liés à la gestion des ressources humaines : difficultés dans la gestion des compétences (impliquant un manque d'adéquation entre compétences requises et compétences acquises), problèmes de gestion des trajectoires (débouchant sur la thématique du manque de reconnaissance), manque de clarification dans le lien CA / Direction, manque de clarification des fonctions (ambiguïté des rôles, imprécision des missions...), non prise en compte des caractéristiques individuelles (état de santé, handicap, âge, sexe) dans la répartition du travail...

On le voit les dimensions susceptibles d'exposer aux risques psychosociaux sont nombreuses et recouvrent quasiment l'ensemble des dimensions du champ organisation / travail.

Bien entendu en situation de travail les quelques facteurs que nous avons pointé (et tous les autres) se cumulent et se combinent. On peut même avancer que dans chaque situation opère une combinaison particulière des facteurs. Cela signifie qu'il est important de repérer quels sont les facteurs les plus significatifs dans chaque situation mais que cela ne suffit pas. Par ailleurs il est également évident que plus des facteurs se cumulent plus on a des modalités d'exposition au risque psychosocial importantes, et plus les probabilités sont grandes de voir apparaître des troubles psychosociaux.

## V - LA RÉGULATION DU TRAVAIL

### *Une dimension spécifique*

Nous développons cette notion car elle est peu mise en avant et a pour nous une valeur forte : l'existence de modes de régulation permet de faire jouer de manière optimale les stratégies d'adaptation ou de gestion des systèmes de contrainte.

**“Réguler, ce n'est pas que poser le cadre. C'est aussi prendre en compte les contraintes vécues par les salariés en situation de travail”**

La régulation du travail constitue l'ensemble des activités permettant d'arbitrer les interprétations différentes d'une situation de travail, d'appuyer les professionnels dans le sens des bonnes pratiques, de rappeler et faire respecter les règles communes (règles dans l'exercice du métier, règles organisationnelles...). Réguler ce n'est pas que poser le cadre, c'est aussi prendre en compte les contraintes effectives vécues et traversées par les salariés en situation de travail. Le fait d'arbitrer, de poser les règles (d'apprécier comment la règle va se mettre en place dans toutes les situations particulières), de donner les marges de manœuvre, d'analyser les contraintes (sens et organisation) est majeure dans le secteur au regard de son activité. Elle est principalement portée par l'encadrement de proximité. Le management par l'affectif et l'arbitraire subjectif sont en quelque sorte l'inverse de la position du cadre ayant une réelle action de régulation. Le déficit de régulation (de l'activité individuelle, collective mais aussi de l'organisation) a des effets immédiats et divers : augmentation de la charge de travail, développement de l'urgence par la perte d'anticipation... Ils se traduisent à leur tour par de l'absentéisme, de l'épuisement professionnel... Dans le même registre laisser transgresser la règle, accepter même tacitement la transgression (alors même que le cadre est le garant des limites) permet que s'instituent en bout de processus soit de l'injustice soit des pratiques problématiques.

La régulation est nécessaire pour coopérer, pour favoriser les échanges, pour résoudre les problèmes et faire face aux situations de travail (ce qui constitue une des conditions d'apparition de la confiance). Prenons un exemple pour mieux illustrer notre propos. Si au sein de l'équipe on a la même conception du travail on agit selon les mêmes finalités en travaillant avec des repères communs. Cela à la fois favorise le fonctionnement collectif et la reconnaissance de chacun. La délibération sur des points précis trouve alors une résolution positive. Par contre si la conception du travail est différente on aboutit souvent à des conflits insolubles (chacun reste dans son coin, la méfiance apparaît, des clans se forment s'accusant mutuellement de mal travailler...). Or cette « conception » du travail n'est pas naturelle, elle est produite au fil du temps et se dégage en quelque sorte de la somme des régulations réalisées. De ce point de vue il convient de ne pas attendre que le collectif s'autorégule spontanément ! La régulation se fait à travers une parole légitimée : le directeur, les cadres, les médecins, un professionnel expert...

Cela implique une position cohérente des principaux acteurs. Dans le cas contraire il est difficile pour les équipes de trouver l'appui nécessaire. Par ailleurs les outils relatifs à la communication (réunions...) sont essentiels pour maintenir un échange structuré.

---

## VI - LES MODALITÉS D'EXPOSITION

### *Les systèmes de contraintes*

---

Une remarque liminaire s'avère nécessaire. Les modalités d'exposition ne génèrent pas mécaniquement des troubles ou des problèmes psychosociaux. Parler de risques psychosociaux ce n'est pas parler de souffrance... Elles constituent une potentialité d'atteinte à la santé. On est ainsi dans un risque mais celui-ci ne se transforme pas forcément, et heureusement, en atteinte à la santé. On peut de même être exposé au risque de chute de plain-pied sans forcément chuter.

Si l'on veut comprendre comment les individus sont exposés il faut saisir la manière dont les facteurs se combinent entre eux et font système en situation de travail. La modalité d'exposition peut dès lors être définie comme la confrontation des individus et des collectifs à des systèmes de contraintes impliquant d'user de ses ressources pour y faire face. On peut définir l'exposition aux risques psychosociaux comme le fait de devoir gérer les systèmes de contraintes pour à la fois réaliser le travail et se maintenir en santé. Si l'on ne peut agir sur ces systèmes de contraintes, si l'on n'a pas la possibilité de les gérer alors est mise en péril à la fois la qualité de l'activité et la santé du salarié. C'est d'ailleurs pour cela que la régulation a un rôle si important. La gestion des contraintes en vue de réaliser le travail fait appel à la fois aux ressources de l'individu (savoir-faire, mobilisation physique et/ou psychologique accrue...) et aux modes de régulation verticaux et horizontaux du travail (redéfinition de priorités, échanges sur la nature des moyens permettant de faire face...).

---

## VII - LES STRATÉGIES DE GESTION

### *Entre adaptation et transformation*

---

Les salariés soumis aux différents facteurs n'ont pas une attitude passive. À l'inverse ils ont une attitude active du point de vue cognitif et psychique. Ainsi les facteurs d'exposition n'ont pas de conséquences potentielles tant que les salariés trouvent les ressources suffisantes pour s'adapter ou pour transformer les systèmes de contrainte. C'est lorsque les stratégies d'adaptation ne sont plus possibles ou sont mises en défaut que l'on entre dans une dégradation qui peut aboutir aux troubles psychosociaux.

Les stratégies d'adaptation sont individuelles et collectives. Il est évident que les plus efficaces sont les stratégies collectives.

Cette situation de gestion des systèmes de contrainte a un rôle extrêmement important pour le salarié. En effet c'est là que se produisent simultanément l'identité professionnelle et les savoirs et savoir-faire. Dans la confrontation aux systèmes de contraintes se crée l'expérience qui est en quelque sorte la clé de voûte du rapport au travail.

Les systèmes de contraintes peuvent à un moment donné déborder l'individu simplement parce qu'ils évoluent. Mais sur un autre registre on peut penser que certaines formes d'adaptation ne peuvent réussir dans la durée : on est alors face au phénomène de l'usure (on a par exemple usé ses capacités physiques qui permettaient jusque là de faire face aux exigences de la tâche).

*« Je tiens malgré tout ce qui se passe j'arrive encore à faire mon travail mais je ne sais pas pour combien de temps encore. Je ne vois pas le bout du tunnel. Si on me rajoute un truc, ou si j'ai à faire des choses que je ne maîtrise pas, j'ai peur de craquer, de ne pas y arriver ».*

**“Lorsque les modalités d'exposition se cumulent, les salariés développent des mécanismes centrés non plus sur la réalisation de l'activité mais sur le maintien de leur équilibre interne”**

Lorsque les modalités d'exposition se cumulent ou arrivent à un niveau trop important on entre alors dans un autre stade. L'adaptation n'est plus possible (augmentation de la charge sans les moyens d'y faire face, contradictions dans les ordres de travaux, problème récurrents de prise de décision...), les salariés développent alors des mécanismes spécifiques qui ne sont plus centrés sur la réalisation de l'activité mais sur le maintien d'un équilibre interne leur permettant de continuer à travailler.

Les échecs des stratégies d'adaptation sont ainsi souvent en lien avec une rupture dans le fonctionnement de l'entreprise, une usure professionnelle importante ou avec de nouveaux faits qui viennent perturber l'organisation du travail.

## VIII - LES MÉCANISMES PSYCHOSOCIAUX

Le souci de l'individu confronté à des contraintes auxquelles il a des difficultés à faire face est de maintenir malgré tout un équilibre et de tenir. Les mécanismes psychosociaux vont donc au-delà d'une simple gestion des contraintes dans la mesure où ils impliquent l'économie psychologique du sujet et une modification profonde du rapport au travail. Ils se mettent en place quand les conditions de l'échange organisationnel sont trop dégradées pour attendre une réelle régulation des systèmes de contraintes physique et psychologique. L'apparition des mécanismes psychosociaux est une tentative de maintenir la possibilité de travailler mais aussi de maintenir l'équilibre individuel et d'éviter la décompensation (lorsque l'on ne sait plus gérer certaines contradictions par exemple).

Ces mécanismes psychosociaux peuvent être individuels ou collectifs. Ils figent un certain rapport à la réalité et rendent encore plus complexe une possible évolution. Pire ils sont eux-mêmes à la fois générateurs de conflits et de troubles psychosociaux. Cela bien souvent signifie qu'ils échouent dans leur fonction de « faire tenir au travail ». Les salariés sont pris ainsi dans une spirale. Si des actions ne sont pas mises en place pour changer le travail, les troubles plus importants vont apparaître. C'est souvent à ce stade que les représentants du personnel alertent l'entreprise. C'est aussi parfois le moment où les salariés se désintéressent de leur travail et que l'on peut voir apparaître à côté de la souffrance un retrait et une démotivation croissants. Le retrait est alors une forme habituelle de protection psychologique :

*« Rien n'avance on a beau dire et beau faire, c'est toujours pareil, alors je fais juste ce qu'on me dit et pas plus. Je ne m'investis pas plus parce que cela va me retomber dessus ».*

On se comporte en exécutant, en refusant de réfléchir à ce que l'on fait... Et au fil des années on finit par en payer le prix sur soi. Mais le désinvestissement peut aussi se transformer en une volonté de masquer le travail : on obéit formellement mais en fait chacun fait comme il l'entend. De fait cela « arrange » parfois management et salariés. Les individus ne sont ni neutres ni passifs, ils participent quelquefois eux-mêmes à maintenir des fonctionnements problématiques. Les modes habituels de prévention dans ce cas ne sont pas forcément efficaces.

À titre d'illustration on peut citer quelques-uns des mécanismes les plus courants. Un des moyens les plus fréquemment observés pour tenir une « cohérence interne » est de trouver des responsables aux difficultés vécues : ce qui arrive est la faute exclusive des autres. Le sujet entre dans un processus de victimisation (il a le sentiment de subir ce qu'il vit, se considérant comme objet du travail et non plus sujet de son travail). La différence entre la plainte légitime et la victimisation est le caractère massif du phénomène, venant boquer toute possibilité de penser la situation (ce qui implique un minimum de distance). Ce mode d'explication par la personnalisation a l'avantage de ne pas venir questionner le salarié. On peut ainsi se liguier contre un individu et en venir à une situation de Bouc émissaire ou interpréter les dysfonctionnements comme issus de défaillances individuelles. Cela permet de continuer à vivre en situation dégradée dans la mesure où l'on n'a pas à venir interroger ses propres postures ou attitudes. Une variante de ce mécanisme est la récrimination croisée. Il prend alors une ampleur collective : la hiérarchie accuse les salariés de tous les maux, les salariés considèrent que la hiérarchie n'est pas à la hauteur de ses responsabilités... et tout reste en l'état. Chacun évite ainsi de se trouver confronté à un réel changement malgré le caractère insatisfaisant de la situation vécue et se débrouille pour organiser sa survie avec quelques bénéfices secondaires.

Dans les services relationnels ces mécanismes impactent et altèrent la posture professionnelle. Ainsi la posture vis-à-vis du public est tout à fait parlante. Deux mécanismes sont convoqués pour éviter la culpabilité, la confrontation à la souffrance d'autrui et au fond la remise en question des modalités de travail. Ces deux modalités sont l'**empathie** et la **réification**. L'empathie permet de se dégager en quelque sorte de toute responsabilité :

« Je n'y suis pour rien c'est l'organisation qui vous maltraite, je compatis avec vous ».

La réification permet d'éluder le rapport à l'autre, de l'oublier en quelque sorte et de n'en faire qu'un objet de travail : on le met à distance telle qu'il n'existe plus.

**“La tentation est souvent de pointer telle ou telle faiblesse individuelle”**

On peut également gérer les situations difficiles par le déni. Ainsi, pour les aides soignantes les TMS sont un des risques majeurs – risque physique qui leur fait peur dans la mesure où les conséquences effectives sont une altération durable de la santé, la perte d'emploi par l'inaptitude et la perte d'identité professionnelle. Les conséquences psychologiques de cette

situation peuvent en être un refus pour soi-même d'admettre la réalité du risque – tout se passe comme si ce n'était pas une donnée forte et importante. Si, de plus, dans l'équipe des salariées sont en restriction et leur rappellent la réalité du risque on peut parfois constater de l'agressivité et parfois même de l'exclusion (le déni rentre alors dans la catégorie des stratégies défensives). Tout est fait pour faire disparaître ce et ceux qui rappelle la réalité du danger.

Dans ces mécanismes se trouve l'explication des crises institutionnelles, des addictions, des suicides... Ils modifient lourdement la perception que chacun a de la réalité et même de sa propre réalité (déni de souffrance). Il est donc essentiel de pouvoir en faire l'analyse. À ce niveau, ce sont les indicateurs de santé qui commencent à être pertinents, alors que les indicateurs sociaux s'amplifient. S'il est essentiel de repérer les facteurs d'exposition, leur combinaison, la compréhension des modalités de gestion du rapport au travail, des stratégies d'adaptation et des mécanismes psychosociaux sont déterminantes.

---

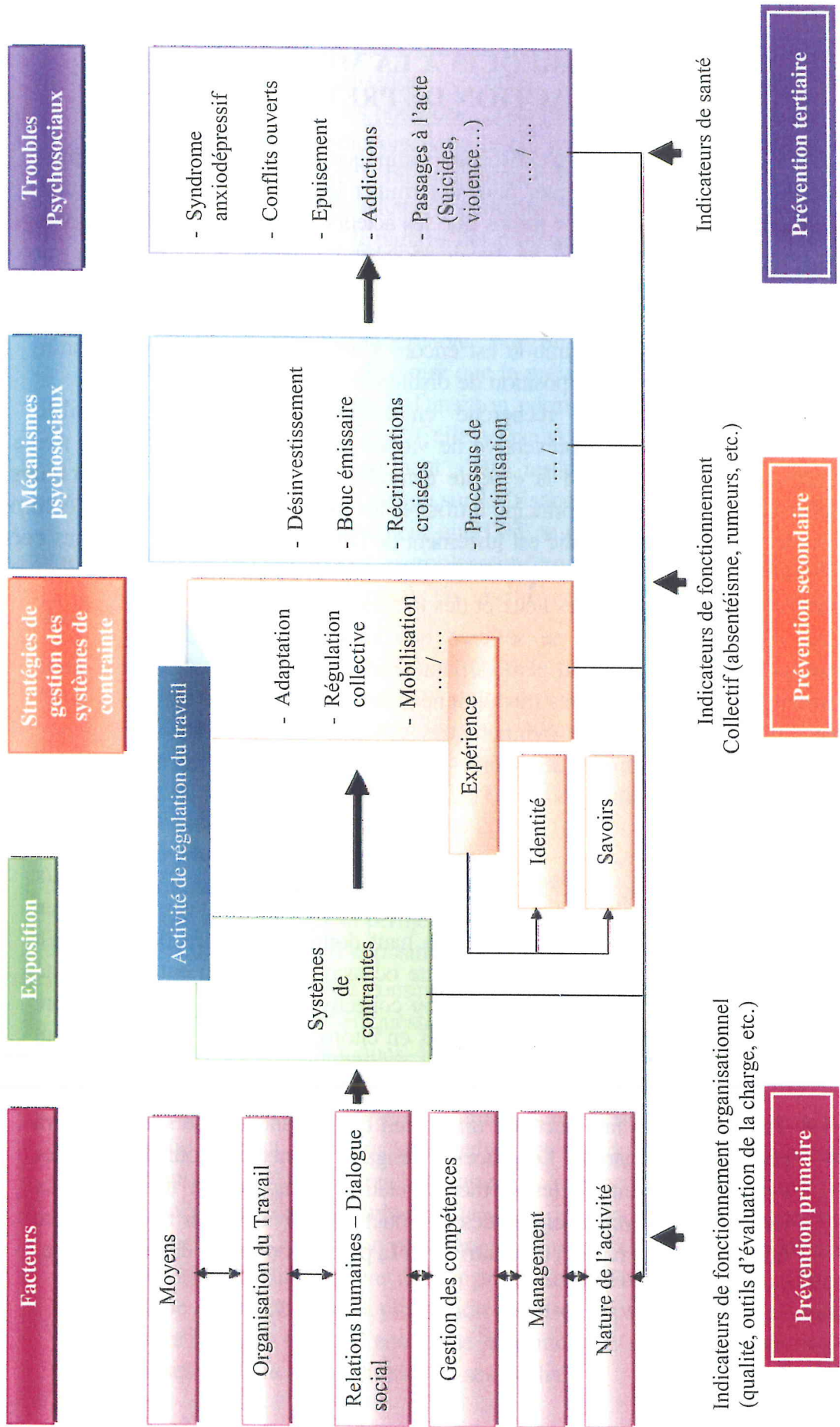
## IX - LES TROUBLES PSYCHOSOCIAUX

---

L'amplification des mécanismes sans prise en charge par l'organisation aboutit à des problèmes importants de santé et, au niveau social, à des conflits enkystés. Au bout du processus c'est la souffrance au travail, l'épuisement professionnel voire le suicide (en fonction des contextes, des personnalités...). Les actions de prévention se contentant de gérer le stress (prévention tertiaire) sans tenir compte des causes réelles des problèmes de santé des salariés ne sont évidemment pas ici pertinentes...

Il n'est pas toujours aisé d'apprécier les troubles psychosociaux. La tentation est souvent de pointer telle ou telle faiblesse individuelle ou encore de chercher des explications au mal être dans la vie hors travail. Disons-le clairement ce n'est pas une position valide. La question n'est pas d'imputer au travail et à l'organisation tous les malheurs du monde, simplement de pouvoir reconnaître des difficultés et de chercher non pas qui est responsable d'une éventuelle souffrance mais à quoi les salariés ont été exposés. Les indicateurs de stress chronique ou les indicateurs de pathologies diagnostiquées et pris en charge ne sont pas disponibles en tant que tels pour les entreprises. En revanche on distingue diverses catégories d'indicateurs en santé sécurité : les accidents du travail, les maladies professionnelles, les indicateurs de situations graves (suicides, harcèlements avérés...)... Les indicateurs de situations de travail dégradées de type violences verbales sont des indicateurs accessibles dans le bilan social, dans les PV des CHSCT ou auprès des représentants du personnel. L'essentiel étant de s'entendre dans la structure sur ce que l'on considère comme significatif et sur les modalités de recueil des indicateurs retenus.

**Modèle d'analyse des risques psychosociaux**



---

## X - LES PRÉ-REQUIS À LA MISE EN PLACE D'UNE ACTION DE PRÉVENTION

---

L'approche des risques psychosociaux implique d'aborder des mécanismes spécifiques qu'il faut décrypter pour déterminer les bonnes modalités d'action. Cela implique dans le même temps que les acteurs partagent un certain nombre de principes d'action. Sortir des focalisations individuelles pour se centrer sur l'analyse de la réalité du travail en est un. Tant que l'on considère que la source des difficultés est liée à tel ou tel acteur il n'y a pas de réelle prévention possible. C'est le signe qu'une maturation est encore à accomplir. Dans le même ordre d'idées chacun doit être en position de distinguer clairement travail de prévention et recherche en responsabilités. L'adoption d'une posture préventive ne va pas de soi, tout se passe souvent comme si la « pente naturelle » amenait malgré les déclarations de principe à trouver les fauteurs de trouble. Le rôle du diagnostic est justement de faire évoluer la vision des acteurs en la complexifiant et en permettant un partage minimal de l'état des lieux et des facteurs pertinents. Une véritable dynamique ne se crée que si les acteurs sont capables d'échanger au péril de leurs certitudes du moment. On se heurte souvent à des représentations très éloignées de la même réalité entre catégories professionnelles ou niveaux hiérarchiques. L'impact du travail sur la santé peut être minimisé ou maximisé (des plaintes fortes et du déni). Le travail à mener n'est pas de trouver des compromis entre ces représentations mais de les faire évoluer de concert.

**“Une véritable dynamique ne se crée que si les acteurs sont capables d'échanger au péril de leurs certitudes du moment”**

Initier une démarche d'évaluation et de prévention des risques psychosociaux n'est pas anodin. Les éléments que nous avons, certes brièvement et probablement de manière trop elliptique, souligné plus haut donnent une idée de ce qui est soulevé (du moins potentiellement) à cette occasion. Cela bien entendu suscite parfois quelques réactions individuelles ou collectives. Ainsi un certain nombre de points sont à prendre en compte. Nous en citons ici cinq qui nous paraissent majeurs, mais sans volonté d'exhaustivité.

- ✓ Tout d'abord il faut accepter un certain degré d'incertitude sur ce que va produire la démarche. Le processus engagé va mettre à jour à la fois les systèmes contraintes, les éléments relatifs au rapport au travail et aux mécanismes psychosociaux, des dysfonctionnements... On ne peut de ce fait être dans un rapport de maîtrise sur la production même de la démarche.

- ✓ Si l'on n'évalue pas correctement les marges de manœuvres possibles (modifications de l'organisation du travail, inflexion des modalités de management, évolution des pratiques...) on risque en cours de route de se trouver face à des contradictions entre ce qui serait nécessaire de faire et ce qu'il sera possible de faire. D'où l'importance de la formation des acteurs en interne (Direction, Représentants du personnel, encadrement) qui doit avoir a minima deux objectifs : le partage des représentations et d'un vocabulaire commun, la sensibilisation aux modalités d'exposition et aux effets des RPS.
- ✓ Comme pour toute démarche ayant un impact significatif, la volonté de la Direction est un point incontournable. Sans un mouvement impulsé par le responsable il est illusoire de croire que la prévention des RPS sera menée à bien. Cette implication de la Direction permet parfois de surmonter les réticences de la part des salariés. Celles-ci peuvent avoir différentes raisons : un sentiment de résignation peut s'être installé, ils ne croient plus au changement, (une attitude fataliste sur les risques du métier s'installe alors) ou ils peuvent avoir le sentiment que l'on ne peut travailler autrement (il faut dans ce cas donner des exemples concernant des structures similaires qui fonctionnent différemment), ou encore craindre la remise en cause d'avantages implicites.
- ✓ Toutes les situations ne se prêtent pas à la mise en place d'une action d'évaluation et de prévention. Les situations conflictuelles (en particulier lorsqu'elles impliquent la Direction) nécessitent des avancées préalables. La prévention des RPS n'est pas un moyen pour régler les conflits. Si un minimum de confiance n'existe plus entre Direction et représentants du personnel notamment, la démarche ne peut se mettre en place correctement. Elle ne sera que partielle et n'aboutira pas à des résultats tangibles. Il convient ainsi de passer par une phase de réflexion commune autour de ces pré-requis, réflexion qui va permettre de préparer au mieux l'évaluation des risques et des modalités d'exposition.
- ✓ Il est enfin essentiel d'être conscient que l'on s'engage dans un processus aboutissant à des remises en question et donc à des évolutions d'organisation certes, mais aussi de pratiques. Parfois malgré les situations de difficulté vécues certains équilibres construits satisfont tout le monde : la démarche s'initie parce que l'on traverse des situations problématiques mais suite au diagnostic on peut découvrir que malgré les dysfonctionnements chacun tire avantage de la situation. Lorsque les acteurs s'aperçoivent que le changement implique la remise en question de leurs propres pratiques ou positionnement la motivation première se dérobe. Les salariés ne sont pas toujours les meilleurs gardiens de leur propre santé. Pourtant la valeur d'une démarche d'évaluation et de prévention des risques psychosociaux est bien de mettre à plat au sein de l'entreprise les principales questions relatives au travail, ses modalités de réalisation et ses finalités.