

3 questions à...

Luce Janin-Devillars,

PSYCHOLOGUE CLINICIENNE



Existe-t-il des organisations du travail plus délétères que d'autres en matières de RPS ? Quels sont leurs points communs ?

Il existe en effet quelques points communs aux entreprises délétères. Ces points communs engagent d'ailleurs des ressentis différents selon leurs modalités. La perte de sens est le premier. On entend par perte de sens le fait d'engager les salariés dans un mode de travail trop séquencé qui ne permet pas d'avoir une vue finalisée du produit du travail. Ou de les obliger à appliquer des « normes qualité » en travaillant sur un mode dégradé

(obsolescence des outils, du matériel, des locaux, absentéisme récurrent sans remplacement des postes, manque de personnel, management rigide ou absent). Les salariés peuvent aussi être confrontés à des demandes qui les contraignent à travailler à la limite de l'illégalité (salariés non déclarés, non-paiement ou récupération des heures supplémentaires, horaires fantaisistes, absence de matériel de protection nécessaire). Il faut aussi évoquer l'exigence d'hyperactivité comme le fait d'envahir le salarié, hors temps de travail, grâce aux nouvelles technologies, ou de lui fixer des objectifs irréalistes qui peuvent induire un sentiment d'échec, de l'épuisement.

N'oublions pas aussi ce qu'on appelle le travail « en apnée » sans temps de repos intellectuel et physiologique. À cela peut s'ajouter une forme de surinvestissement des règles disciplinaires comme les demandes abusives de reporting, le contrôle des communications téléphoniques, du temps de pause ou la vérification des tiroirs, des casiers. Le fait de tolérer des comportements déviants pour ne pas affronter les personnalités difficiles ou ne pas dégrader la qualité des relations avec certains collaborateurs importants pour des raisons diverses (hiérarchie, liens de parenté avec des responsables, soutien d'un pouvoir de nuisance pour des raisons stratégiques...) ou d'éviter de contraindre les salariés protégés afin de préserver la paix sociale est également néfaste. Enfin, certaines pratiques de l'autorité comme le refus constant des demandes de formation, l'affectation dans un service sans information préalable, l'incohérence des procédures d'évaluation et de notation... sont des facteurs d'incompréhension et de souffrance au travail...

Est-il possible de les corriger sans remettre complètement à plat l'organisation ?

C'est difficile mais pas impossible. Tout passe par le management. À quelque niveau que ce soit, manager ne s'improvise pas. Ainsi, tous les cadres, à tous les niveaux sont, à la fois, des acteurs, des détecteurs et des sources de prévention vis-à-vis des risques psychosociaux. En particulier les managers de proximité qui sont en première ligne. Cependant les qualités, la bonne volonté, la bienveillance, les compétences relationnelles de ces personnes ne suffisent pas – y fussent-elles, toutes, sans exception, engagées – si la direction, le sommet de l'organisation n'impulse rien.

Quels sont selon vous les questions et points à respecter pour mettre en place une organisation du travail qui ne soit pas cause de RPS ?

Il faut encadrer les pratiques managériales et tenir compte des remontées des salariés en termes de malaise, de maltraitance, voire de toxicité. L'entreprise doit aussi travailler en partenariat avec le médecin du travail, le CHSCT, les DP, et ne pas les considérer comme des instances « nécessaires » mais « vides » en n'accordant que peu de poids à leurs recommandations. Il faut aussi développer le côté « humain » du service RH. Impulser avec lui la mise en place d'une réflexion et d'actions sur la qualité de vie et de santé au travail (QVTS) et réfléchir à l'absentéisme, quand il est important, en termes de compréhension des phénomènes qui le sous-tendent. Enfin, il faut promouvoir l'écoute et la prise en compte du stress. ■