



Souffrance au travail

Risques psychosociaux & pratique du changement

Version 1.0 - 28/06/2011

RPS : quel sujet ?

- ❖ Consensus pour dire qu'il s'agit d'un enjeu majeur de santé publique.
- ❖ La notion est interprétée et déclinée comme objet d'étude de manière différente par les différentes disciplines (fonction de leurs propres concepts et théories).
- ❖ A l'intérieur d'une même discipline, des variations importantes sont observées entre les écoles de pensée.
- ❖ La notion de risque comprend deux éléments :
 - ✓ L'exposition aux dangers du travail (probabilité qu'un événement engendre des conséquences négatives)
 - ✓ Les préjudices que cette exposition est susceptible d'engendrer (la sévérité de ses conséquences).
- ❖ Proposition de définition (extrait du Rapport du collège d'expertise sur le suivi des RPS).

Les risques psychosociaux au travail sont entendus comme des risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental.

RPS : des faits établis ?

❖ Les études épidémiologiques fournissent des éléments sur les effets des facteurs psychosociaux au travail sur la santé :

□ Effets directs :

- l'augmentation de la sécrétion de certaines hormones,
- l'augmentation de la tension artérielle ...

□ Effets indirects

- modifications de certains comportements consommations de tabac ou d'alcool.

□ Problèmes de santé mentale:

- l'anxiété
- la dépression

Rappel : le suicide en 2008 la 1ère cause de mortalité pour les hommes et les femmes âgés de 25 à 44 ans, la 5ème pour les hommes de 45 à 64 ans et la 3e pour les femmes du même âge.

- ❖ Les données statistiques sont nécessaires mais insuffisantes pour rendre compte d'informations qualitatives relatives aux mécanismes économiques, sociaux et psychologiques en jeu.
- ❖ Certains facteurs de risque importants ne se prêtent pas, ou mal, à la seule évaluation statistique . La pertinence de ce que l'on mesure est donc à prendre en considération.
- ❖ Tendance à désigner ainsi des situations mêlant causes et conséquences : stress, harcèlement moral, violence, souffrance, suicide, dépression, troubles musculo-squelettiques,...

Facteurs de risque – lesquels ?

- ❖ Impossible de tous les énumérer (grande diversité des situations) mais un regroupement par catégorie est envisageable:

Intitulé	Matérialisé par
Intensité du travail et temps de travail	<i>Des contraintes de rythme, de précision (en particulier caractère chiffré), l'existence d'objectifs irréalistes ou flous, des exigences de polyvalence ou de responsabilités, des instructions contradictoires, des interruptions d'activités non préparées.</i>
Exigences émotionnelles	<i>Nécessité de maîtriser et façonner ses propres émotions, (dans l'intérêt et les interactions avec les émotions des bénéficiaires du travail).</i>
Autonomie	<i>Possibilité pour le travailleur d'être acteur dans son travail, dans sa participation à la production de richesses et dans la conduite de sa vie professionnelle. La participation aux décisions ainsi que l'utilisation et le développement des compétences. Plaisir au travail.</i>
Rapports sociaux au travail	<i>Les relations entre collègue, la coopération, l'intégration dans un collectif relations avec la hiérarchie, le leadership, le soutien social, l'équilibre efforts-récompenses, la justice organisationnelle, la violence interne, les relation avec l'extérieur de l'entreprise, la rémunération et la carrière, les procédures d'évaluation du travail...</i>
Conflits de valeur	<i>Actions en opposition avec ses valeurs professionnelles, sociales ou personnelles. travailler d'une façon non conforme à sa conscience professionnelle, conflits éthiques, « la qualité empêchée. »</i>
Insécurité de la situation de travail	<i>L'insécurité socio-économique et le risque de changement non maîtrisé de la tâche et des conditions de travail, le risque de perdre son l'emploi, le risque de voir baisser le revenu, le risque de ne pas bénéficier d'un déroulement « normal » de sa carrière.</i>

RPS : une approche pluridisciplinaire

❖ Épidémiologie

Elle développe des grands modèles de référence dans l'analyse des liens entre travail et santé. Ces modèles visent à décrire l'organisation du travail, telle que la perçoivent les travailleurs.

- ✓ le modèle exigences-maîtrise-soutien de Karasek
- ✓ le modèle d'équilibre effort-récompense de Siegrist
- ✓ le modèle de la justice organisationnelle (Greenberg, 1987; Moorman, 1991)

Les épidémiologistes valorisent les études quantitatives, reposant sur l'utilisation de questionnaires standardisés.

❖ Ergonomie

En France: santé et performance résultent des interactions entre les caractéristiques du travail et de l'environnement d'une part, la personne au travail d'autre part.

- ✓ comprendre et transformer les situations de travail en vue de mieux les adapter aux hommes,
- ✓ augmenter la sécurité,
- ✓ mieux préserver la santé des travailleurs,
- ✓ rendre la production plus efficace ,

*Les « facteurs psychosociaux » désignent des dimensions organisationnelles et relationnelles qui étaient considérées comme à la périphérie du champ de l'ergonomie. **Ces facteurs jouent un rôle suffisamment important être pris en compte dans les analyses ergonomiques du travail.***

❖ Gestion

La gestion s'intéresse aux facteurs qui améliorent l'efficacité de l'entreprise.

Il peut s'agir de facteurs humains sous l'angle du « stress » lorsqu'ils posent problème, ou plus récemment, sous l'angle des risques psychosociaux. La gestion est orientée vers la proposition d'actions pour prévenir les risques psychosociaux, dans l'objectif de préserver l'efficacité de l'entreprise.

RPS : une approche pluridisciplinaire

❖ Psychologie et psychiatrie clinique

L'approche des risques psychosociaux en psychologie et en psychiatrie clinique est très variable d'un courant de pensée à l'autre.

Les méthodes utilisées sont qualitatives. Elles comprennent l'observation et l'enregistrement des situations de travail et diverses formes d'entretiens et de confrontations au sein de petits groupes.

Psychopathologie du travail : analyse de l'ensemble des décompensations individuelles en lien avec le travail : somatiques, accidentelles ou psychopathologiques. S'intéresser à l'organisation du travail ou à la façon dont elle est perçue par les travailleurs.

La psychologie cognitive et comportementale : utilise l'expression de « risques psychosociaux », mais aussi de « stress au travail ». Elle étudie aussi bien les conséquences de ces risques pour les salariés (coût en termes de santé) que celles pour les entreprises (coût économique) et recommande des actions aussi bien en direction des salariés (apprendre à gérer le stress et à mieux le supporter) qu'en direction des entreprises et des managers (apprendre à organiser le travail pour diminuer le stress).

❖ Médecine du travail

La médecine du travail est une spécialité médicale dont la particularité clinique est de surveiller l'état de santé des travailleurs dans son interaction avec leurs conditions de travail.

Le médecin du travail est présent dans le domaine des risques psychosociaux, comme dans celui des risques physiques, chimiques ou biologiques, un interlocuteur privilégié des employeurs et des travailleurs, chargé de signaler, dans le strict respect du secret médical, les problèmes repérés et de concourir à trouver des solutions.

Les problèmes liés à des facteurs de risque psychosociaux constituent aujourd'hui une part importante de la demande adressée aux médecins du travail.

RPS : une approche pluridisciplinaire

❖ Economie

Cette approche s'efforce de rendre compte de la rationalité ou de l'irrationalité économique dans la prise en compte des conditions de travail ou de la santé des travailleurs, de cerner les effets du marché et ceux des institutions.

Les économistes étudient les liens entre les conditions de travail (notamment psychosociales), et le marché du travail. Ils examinent l'éventuelle compensation salariale des pénibilités et les risques, les phénomènes de sélection à l'embauche, de démission et d'éviction que ces pénibilités et ces risques entraînent.

❖ Droit

Le terme de « risques psychosociaux » n'appartient pas au vocabulaire juridique, mais les juristes considèrent que la question des risques psychosociaux est très présente à travers trois grands thèmes qui touchent à la sécurité au travail: l'obligation de sécurité de résultat de l'employeur ; la jurisprudence sur le rôle du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ; le harcèlement moral, notion définie dans la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002.

Le droit est dans la sanction et non dans la prévention, même si la jurisprudence finit par faire émerger des outils de prévention. En effet, depuis les arrêts dits « amiante » de la Cour de Cassation (2002), et en application de directives européennes, les employeurs ont une obligation de sécurité envers leurs salariés, dont ils n'ont pas le droit de mettre la santé en péril.

RPS : vers une convergence ?

❖ **Les divergences**

La notion même de risques psychosociaux fait l'objet de critiques.

- Le chiffrage des risques est jugé par certains soit impraticable, soit inutile.
- La notion de risques psychosociaux repose sur l'idée que les sujets n'auraient plus les ressources suffisantes pour faire face aux exigences de l'organisation. (Yves Clot)
- Omission à considérer que ce sont les organisations du travail qui ne seraient plus en état de donner les moyens de faire un travail de qualité.
- La terminologie de « risques psychosociaux » est plutôt employée à l'initiative des employeurs.
- Les syndicats et les initiatives des salariés en général sont plutôt partis d'une dénonciation de la souffrance psychique et ont cherché à la traiter dans des registres voisins de ceux utilisés à propos de la souffrance physique.

RPS : Synthèse

- ❖ Les risques psychosociaux au travail : risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par l'interaction de facteurs socio-économiques avec le psychisme des travailleurs.
- ❖ La notion de risques psychosociaux ne doit pas impliquer l'idée que les travailleurs seraient passifs par rapport à leur environnement, mais qu'il convient au contraire d'inclure dans l'examen de ces risques leurs possibilités d'agir.
- ❖ Faut-il mettre l'accent sur les facteurs socio-économiques ou sur les facteurs psychiques ? Les deux n'ont pas exactement le même statut. Il existe des facteurs socio-économiques spécifiques du travail tandis que le psychisme ne comporte pas une part dédiée au travail qui serait séparée du reste.

Les signaux (préjudices)

Signaux d'entreprise

- Forte rotation de personnel fondée notamment sur les démissions.
- Indicateur élevé d'absentéisme (notamment de courte durée).
- Désorganisation , dégradation de l'image de l'entreprise.
- Baisse de la qualité, diminution de la performance.
- Dégradation des relations intra entreprise, (conflits personnels, plaintes fréquentes).
- Augmentation du taux d'accidents du travail, des maladies professionnelles, des inaptitudes.
- Augmentation significative des visites au service médical.

Signaux individuels

- Dépression.
- Perturbation hormonale.
- Troubles comportementaux (agressivité, conflits, violence).
- Maladie cardiovasculaire.
- Diminution de la résistance aux infections.
- Conduites addictives.
- Trouble du sommeil , fatigue.
- Suicide.

Les signaux (exposition)- Facteurs de risques

Intitulé	Pistes possibles de réflexion
Intensité du travail et temps de travail	<p><i>Contraintes de rythme, précision (en particulier caractère chiffré) et caractère contraignant des objectifs, difficulté à les atteindre, normes de qualité chiffrées, exercice de responsabilités, instructions contradictoires, interruptions perturbatrices, facteurs d'ambiance matérielle, impréparation, insuffisance de temps pour exécuter correctement le travail, débordement, caractère adapté des moyens de travail, perception subjective de l'intensité, certaines formes de surinvestissement ; nombre d'heures, travail de nuit, travail posté, horaires antisociaux, incertitude et adaptation improvisée des horaires, présentéisme, difficultés de conciliation entre travail et hors travail.</i></p> <p><i>Objectifs flous, polyvalence, obligation de s'adapter fréquemment à un environnement nouveau, perception de l'usage des nouvelles technologies, retards, excès d'informations, ne pas savoir par où commencer son travail, perception subjective de la complexité, organisations très exigeantes et très gratifiantes.</i></p>
Exigences émotionnelles	<p><i>Rapport avec le public, situations de tension, contact avec la souffrance et les exigences qu'il entraîne, possibilités d'agir efficacement vis-à-vis de cette souffrance, dissimulation et simulation des émotions, peur de l'accident, survenue effective de violences externes. Crainte de violences externes, peur de l'échec.</i></p>
Autonomie	<p><i>Autonomie procédurale, autonomie quant au but du travail, prévisibilité du travail, développement cognitif et culturel, utilisation et accroissement des compétences, monotonie, plaisir au travail. Initiative, dépendance du mode opératoire au fonctionnement d'un équipement, autonomie temporelle.</i></p>

Les signaux (exposition) - Facteurs de risques

Intitulé	Pistes possibles de réflexion
<p>Rapports sociaux au travail</p>	<p><i>Possibilités de coopération, soutien satisfaisant dans les situations difficiles, situations de tension, concurrence excessive, autonomie collective, participation ; Soutien technique reçu des supérieurs, civilité de la hiérarchie, style de contrôle, clarté et sincérité des informations et des instructions transmises par la hiérarchie, acceptation et promotion des débats par la hiérarchie, attitude de la hiérarchie en cas de conflit, capacité de la hiérarchie à organiser et pacifier l'équipe, attention au bien-être des subordonnés, appréciation du travail par le ou les supérieur(s) ; qualité du statut, bon niveau du salaire, perspectives de carrière, adéquation de la tâche à la personne, possibilité d'utiliser pleinement son savoir-faire dans le choix de la façon de faire le travail, formes d'évaluation rigides ; Mécontentement des destinataires relativement au service rendu, sentiment d'utilité ; harcèlement moral, harcèlement sexuel, discrimination dans la vie quotidienne: travail en commun, solidarité, convivialité ; soutien technique de la hiérarchie visant l'accumulation de capital humain, conduite de la hiérarchie en cas de difficultés imprévues, déni de la réalité par la hiérarchie, compétence professionnelle du supérieur, capacité de la hiérarchie à proposer une vision claire de l'avenir, caractère distant de la relation hiérarchique, équité dans la distribution du travail ; tâches inutiles, sentiments du public en général sur l'utilité de l'activité, prestige de la profession ; sentiments de discrimination concernant le salaire, la carrière ou la tâche.</i></p>
<p>Conflits de valeur</p>	<p><i>conflits éthiques, qualité empêchée, sentiment d'utilité du travail.</i></p>
<p>Insécurité de la situation de travail</p>	<p><i>Mesures objectives de l'insécurité de l'emploi (contrat de travail à durée déterminée, temps partiel involontaire subi, travail formel), vision subjective de la sécurité de l'emploi, de la sécurité de la carrière, risques spécifiques aux organisations par projets ; perception de la soutenabilité</i></p>

La pratique du changement

- Le changement comme un mouvement où tout bouge tout le temps.
Ex: évolution du métier de manager on passe d'une maîtrise des processus(de la continuité) à une maîtrise de l'ajustement.
- Changer implique un travail psychologique pour toute personne concernée.
- Le changement provoque des réactions :
 - ✓ L'indifférence : pour éviter une confrontation aux valeurs ou acquis
 - ✓ La fuite : une autre façon de nier et ne pas se confronter mais souvent temporaire
 - ✓ La confrontation : la seule alternative - doit-on en souffrir ? De quelle souffrance parle-t-on ?
- Chacun passe par des ressentis divers :
 - ✓ incompréhension, mécontentement, colères, déprime,
 - ✓ Stress, pressions, injustices,
 - ✓ On manifeste, on se rebelle, ou on se démobilise.

La pratique du changement : les étapes

❖ *Le Refus de comprendre*

A noter tout changement implique de la souffrance au moins au départ. « *Je ne comprends pas ce dont on me parle pas donc je ne suis pas affecté. Si j'anticipe une grande souffrance je vais faire durer cette étape* ». Au sujet de cette étape on évoque souvent la mauvaise foi, la rigidité.

❖ *La résistance*

Le changement vient confronter quelque chose de soi. Il faut objectiver la réalité. Mais rester soi même (sans bouger ce qui est en soi) se fait au prix de mouvements plus ou moins dynamiques : inertie, révolte, sabotage, et en tâche de fond l'argumentation.

- ✓ *Inertie : provoque irritation, enjeu d'autorité rapidement, climat de tension.*
- ✓ *Révolte : passage à l'acte contre le changement considéré comme inacceptable: pas toujours violent mais action contre le changement ou celui qui l'incarne.. souvent associé à une menace plus ou moins tactique.*
- ✓ *Le sabotage on est dans la démonstration, pour prouver que le changement est inadapté. C'est absurde donc je vais être moi aussi absurde . J'accepte en apparence mais je comporte de manière à exploiter des failles.*

❖ *La décompensation*

Abandon de la résistance, phase où l'on est las et l'incompréhension domine. A bout de souffle.

- ✓ *En fonction des phases précédentes on peut plus ou moins ressentir un vide mal profond voire pénible (souffrant)*
- ✓ *Porte ouverte vers le faire avec même si on n'est pas certain de pouvoir le faire.*
- ✓ *Les manifestations sont souvent en dehors du cercle ou se produisent les changements. Ex le médecin va recevoir des demandes arrêts de travail pendant cette phase, reçoit des gens abattus, en dépression en souffrance.*

❖ *La résignation*

C'est une manière de sortir à la décompensation . Faire du présent et de l'avenir quelque chose de moins souffrant pour aller vers l'intégration.

- ✓ *On est nostalgique du passé pas tout à fait dans l'enthousiasme et la satisfaction.*
- ✓ *On pense au passé avec regret. bouffée de tristesse, d'angoisse.*
- ✓ *Forme de souffrance acceptée , résignée.*
- ✓ *Source d'improductivité, souvent interprétée comme une absence de motivation au sein de l'entreprise.*

□ *L' integration*

Enthousiasme qui revient on accepte la nouvelle donne dans sa dimension conceptuelle et comportementale.

La pratique du changement : les étapes

Phases	Manifestation	Mots	Accompagnement	
Refus de comprendre	Incompréhension Négation Rejet total	je ne comprends pas Vous voulez dire que Vous pensez que	Etre patient Répéter l'annonce Faire réfléchir l'interlocuteur	
Résistance	Inertie	Profil bas Approbation feinte Mutisme Temporisation	Provoquer l'action Insister sur l'engagement, le faire préciser	
		Révolte	Action contre le changement Prise de position Chantage Agressivité Intimidation	Prendre en compte et traiter la menace Rassurer Éviter le duel Inviter au calme Laisser une échappatoire
	Sabotage	Comportement « puéril » Travail de sape Grève du zèle Utilisation du changement pour le détruire	Je vous l'avais bien dit Je n'ai jamais dit oui C'est un malentendu Il faut être plus clair Vous n'aviez qu'à être plus précis	Être magnanime Relativiser En appeler à la raison et à l'intelligence
		Décompensation	Tristesse Pleurs Désespoir Dépression	Tout est fichu Ce ne sera plus comme avant Je suis incompris Quel gâchis On me déteste Quelle tristesse
Résignation	Absence d'enthousiasme Dubitatif Absence de conviction Nostalgie du passé Expression passéiste	On n'a pas le choix Ca sert à rien de lutter Ce n'est pas aussi bien qu'avant Puisqu'on n'a pas le choix C'est dommage mais bon	Engager l'action Féliciter Faire le point des avantages Recadrer sur l'avenir Renforcer l'intérêt du changement	
Intégration	Changement accepté Plus de nostalgie Comportements modifiés	Il faut évoluer, Finalement c'est plutôt positif, Je n'accepte pas de revenir à l'état antérieur, Il n'y a que les imbéciles qui ne changent pas d'avis	Renforcement (sémantique, cadrage avenir)	

Points communs au changement

❖ *Le temps*

La réussite du changement passe par une harmonisation des rythmes vécus et de l'intensité perçues par chacun.

- ✓ *Temps vécu / le temps pensé (souvent réévalué)*
- ✓ *Rapport à notre culture du temps vivre plutôt dans le passé, plutôt orienté vers le futur*
- ✓ *Le rythme est une appréciation personnelle (changement à marche forcée/ changement trop lent)*

❖ *L'éthique*

Appréciation du changement au travers de trois filtres afin d'être certain de sa pertinence et ne pas être dans un abus de pouvoir (ou d'arbitraire)

La nécessité

- ✓ *établie sur des faits (le plus souvent négatifs) constat d'une dégradation, difficulté d'une situation, baisse de la performance dysfonctionnement.*
- ✓ *la nécessité du changement intuitivement ressentie par beaucoup,*
- ✓ *on formule des hypothèses mais c'est insuffisant car cela reste des hypothèses et la réussite de l'intégration du changement doit s'appuyer sur une d'autre forme de conviction.*

L'utilité

- ✓ *a quoi ça sert ? Qu'est ce que ça va faire ?*
- ✓ *Perception plus fine et soumise à la perception d'un point de vue.*
- ✓ *Apport d'une amélioration ou prévention d'un dommage (bénéfice d'une amélioration/ absence de dommage)*

L'intérêt

- ✓ *ce qui est utile et nécessaire mais sans intérêt pour l'individu est difficilement acceptable.*

❖ *La souffrance*

- ✓ *un changement c'est une crise de cadre (facteurs endogènes ou exogènes) une crise de cadre requiert des ajustements qui font bouger des choses autour de soi et en soi.*
- ✓ *changement dans la joie est un mythe et on a une accumulation des souffrances liées à l'insatisfaction du permanent et de la perte de ce qui était satisfaisant et la nécessité d'intégrer les changements.*

Observations sur le changement

- ❖ **Le changement change.**
 - ✓ *Vitesse de l'information.*
 - ✓ *Pressions économiques et sociales.*
 - ✓ *Changement et insatisfaction sont indissociables.*
 - ✓ *Changement est un processus est par nature systémique , il n'existe pas en soi. on dit « incluse » les sources du changement et ses conséquences.*
- ❖ **Le changement obéît à des lois dynamiques.**
- ❖ **Le changement crée de la résistance.**
 - ✓ *elle est motrice du changement. Pas de résistance pas de changement*
- ❖ **Un changement n'est pas prévisible.**
 - ✓ *centrée un changement sur le comment pour coller à un résultat escompter nuit au changement.*
- ❖ **Changement collectif et changement personnel.**
 - ✓ *plus qu'une somme des individualités, plus qu'une uniformisation d'un collectif.*

RPS et Pratique du changement – Le Management Social

→ Sensibiliser et prévenir

Mener une stratégie de **prévention** par :

- Un diagnostic partagé.
- Une formation du management.
- Un accompagnement au changement.

Exemples :

- confrontation à des décisions unilatérales.
- contraintes d'organisation planning, calendrier..
- aspiration personnelle à une vie sociale (relations dans le travail)

Mener une stratégie **d'action** par :

- La recherche du bien-être au travail.
- La responsabilisation sociale des acteurs de l' entreprise.

Exemples:

- Former systématiquement les managers à la gestion d'équipe et leur donner un socle minimum de compétences en matière de santé et de sécurité au travail.
- Questionner les procédures établies / comportements individuels.
- Ajuster les éléments de contraintes de l'entreprise / d'éléments de protection individuelle (ex : impact d'une modification de calendrier / impact sur la vie familiale et sociale.)

Mémo

Le travail révèle une tension permanente entre l'organisation et les individus mais toujours avec des impacts plus ou moins forts.

Méthodologie – une piste possible

Les étapes de l'intervention

- Mobilisation
- Analyse
- Plan d'action
- Suivi

Les niveaux d'intervention

Prévention primaire : combattre le risque à sa source; centrée sur le travail.

Prévention secondaire : gestion individuelle des risques psychosociaux avec pour objectif de renforcer la résistance au stress (stages de gestion du stress, coaching,...)

Prévention tertiaire : apporter une réponse d'urgence avec une cellule d'écoute.

L'analyse des sources potentielles

Les facteurs intrinsèques au travail : conditions de travail, urgences du temps, responsabilité de vies humaines, obligation de résultats...

Les rôles dans l'organisation : conflit de responsabilité, ambiguïté de rôle...

Le développement de carrière : insécurité de l'emploi, l'absence de perspectives promotionnelles ou des promesses de promotion non tenues...

Les relations professionnelles : mauvaise qualité des relations avec les supérieurs, les subordonnés ou les collègues, difficulté de représentation de responsabilité...

La structure et le climat organisationnels : manque de participation dans la décision dans les tâches, etc...

Méthodologie (suite)

Dimension individuelle

- Reconstruction cognitive : recherche d'une réponse à l'effet moins stressant face à une situation provoquant cet état. Apprendre au sujet à développer un mode de pensée plus critique et plus approprié sur les événements.
- Coaching.

Dimension collective

- Approche de type psychologie cognitive et comportementale avec des étapes clefs.
 - *Constitution d'un groupe de pilotage*
 - *Formulation de la demande.*
 - *Enquêtes sur la base du volontariat et visites des lieux de travail.*
 - *Restitution écrite et critique du rapport.*
 - *Validation du rapport final et communication.*
 - *Sessions de formation/accompagnement dans l'entreprise.*
- Formation
 - Santé et sécurité au travail.
 - Fondamentaux du management (comportements individuels / procédures établies).

Actions collectives et actions individuelles

Dimension collective

- ❑ Permet d'avoir accès à la dimension particulière des contraintes de travail.
- ❑ L'entretien collectif évite l'écueil propre aux entretiens individuels qui réactivent les impasses affectives et n'accordent pas une valeur suffisante à la situation matérielle, sociale et professionnelle du sujet.
- ❑ Modification / évolution : la crainte de s'écarter des normes communes, être confronté au ridicule, à la réprobation. Il est donc plus facile de modifier les habitudes globalement (le groupe). De pression au changement on passe à la réduction des résistances au changement.
- ❑ Demande d'intervention (consultation): elle émane des responsables du ou des groupes à la suite de troubles patents ou latents (dysfonctionnement plus ou moins grave, dégradation, de l'activité, malaise affectif)
- ❑ Sensibiliser les individualités aux phénomènes de groupe et aux difficultés de communication afin de chercher les causes et les issues aux dysfonctionnements.

Dimension individuelle

- ❑ Aider l'individu à questionner le sens des actions collectives auxquelles il participe.
- ❑ Lui permettre de se mettre en mouvement, relire les conditions de son parcours, clarifier les conditions à venir, disposer des moyens pour comprendre son développement personnel.
- ❑ Appliquer des tests individuels de type EQ-i afin de travailler sur l'intelligence émotionnelle (Tests de Reuven Baron) basé sur cinq composants de l'intelligence émotionnelle :
 - Intelligence intrapersonnelle : conscience émotionnelle de soi, assurance, estime de soi, actualisation de soi et indépendance
 - Intelligence interpersonnelle : relation interpersonnelle, responsabilité sociale et empathie.
 - Adaptabilité : résolution de problème, évaluation de la réalité et flexibilité.
 - Gestion du stress : tolérance au stress, contrôle de pulsion.
 - L'humeur générale : bonheur, optimisme.
- ❑ Travailler sur son histoire personnelle.

RPS et Pratique du changement

Prévention et action / collective et individuelle

	Agir sur les sources du stress	Outiller les salariés pour qu'ils apprennent à gérer les RPS, à y résister	Fournir un appui aux individus en difficulté
Avantages	<ul style="list-style-type: none">✓ Produit des effets durables.✓ Agit directement sur les sources de stress pour les éliminer ou les contrôler.✓ Permet d'adapter la situation de travail aux salariés (et non l'inverse).	<ul style="list-style-type: none">✓ Se met en œuvre rapidement.✓ Permet aux salariés de développer des connaissances et des capacités pour mieux faire face au stress.	<ul style="list-style-type: none">✓ Fournit de l'information, du soutien aux personnes souffrant d'un problème de santé mentale au travail.✓ Offre des services volontaires, confidentiels et disponibles en tout temps.✓ Diminue le risque de rechute.✓ Se met en œuvre simplement.
Limites	<ul style="list-style-type: none">✓ Nécessite du temps. Peut parfois s'échelonner sur le long terme.✓ Requiert un investissement plus conséquent temps, financier, etc..)✓ Requiert un engagement de la direction.	<ul style="list-style-type: none">✓ Ne modifie ou n'élimine pas les sources de stress.✓ Laisse la responsabilité aux individus de développer leur ressources.✓ Oriente la démarche vers la limitation des dommages.	<ul style="list-style-type: none">✓ Démarche orientée sur la personne et non sur l'organisation de travail.✓ S'adresse aux personnes déjà concernées par des difficultés.

Bibliographie (succincte)

- Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail - rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf (www.travail-emploi-sante.gouv.fr)

- Gestion du changement – Pierre Pastor – Entreprise et Carrière

- Éloge du Changement – Gérard-Dominique Carton - Pearson

- Travail et pouvoir d'agir - Yves Clot – PUF

- Suicide et travail : que faire ? – Christophe Dejours et Florence Bègue – PUF

- Textes et articles du site personnel de Philippe Davezies (philippe.davezies.free.fr)