



workcare.

Prendre soin du "lien au travail" La Psychologie des RPS.

Ambiance de travail - Identité professionnelle - QVT - RPS

À l'usage des managers, dirigeants, DRH, RQSE, CSE, consultants,
coachs, médiateurs, médecins de santé, inspecteurs du travail...



Tout est là : **workcare.fr**

Sommaire.

- **01** Lexique.
- **02** Les 4 repères.
- **03** Le désir de travail.
- **04** L'identité professionnelle.
- **05** Les phénomènes psycho-sociaux.
- **06** L'ambiance de travail positive.
- **07** La prévention des RPS.
- **08** Les sources de RPS.
- **09** La pratique du workcare.
- **10** Les 10 principes workcare.
- **11** L'échelle des risques workcare.

Lexique.

RPS

Risques Psycho-sociaux.

QVT

Qualité de vie au travail.

DUERP

Document unique d'évaluation des risques professionnels.

4 repères suffisent pour construire un lien au travail de qualité et pratiquer un management sans RPS.

Comprendre les «risques psychosociaux» consiste à connaître ce qui nous lie émotionnellement et psychologiquement au travail. Savoir comment ce lien peut rester positif pour chacun ET pour l'équipe, permet de transformer les situations de travail négatives en situations favorables, sur le long terme.

Pourquoi et comment le travail peut-il enthousiasmer quelqu'un, (jusqu' à la passion excessive parfois) ou le déprimer, l'inquiéter au plus profond ? Surtout : **Peut-on protéger les personnes et les collectifs des aspects négatifs de ces réactions ?**

Le point de vue psychanalytique veut que les origines profondes du comportement (en privé ou au travail) soient inconscientes et inaccessibles. Pour autant, nous restons tous, surtout responsables de comprendre et d'agir sur ce qui est à notre portée.

Alors faisons-le !

Les 2 notions pour COMPRENDRE le risque psychosocial, et l'origine de la qualité de vie au travail :

- **Désir de travail**
- **Identité professionnelle**

Le désir de travail indique d'où vient l'énergie professionnelle. Si les conditions de travail ne s'alignent pas suffisamment avec cette énergie des risques apparaissent.

L'énergie de travail se représente en image de soi au travail, ou « identité professionnelle » qui peut maintenir la stabilité face à l'inquiétude interne et/ou l'incertitude de l'environnement professionnel.



Les 2 notions pour PRÉVENIR les risques et agir sur l'engagement :

- **Ambiance de travail**
- **Workcare** (prendre soin du lien au travail)

Pour créer une ambiance de travail positive, nous avons déterminé 21 points précis, utilisables pour équilibrer toutes les situations de travail. La pratique du Workcare consiste à mesurer très régulièrement les positionnements individuels et collectifs vis-à-vis de ces critères d'ambiance, pour en piloter activement l'évolution.



— L'Énergie de départ: un « DÉSIR » de TRAVAIL ?

D'où vient l'envie de travailler ? Pourquoi cette envie est-elle parfois absente et que certains semblent ne plus pouvoir, ne plus vouloir travailler ? Qu'est ce qui nous pousse à nous lever le matin, mis à part le besoin individuel de survie, de statut ou de socialisation ?

Réponse :

Un mouvement inscrit depuis l'origine : **la survie de l'espèce**. Mais alors, comment expliquer qu'à cause du travail, des personnes souffrent, des groupes fonctionnent mal, des collectifs explosent ?

L'Énergie humaine vise bien la survie de l'espèce

Pour cela, elle s'investit dans l'amour, pour multiplier les individus, et dans le travail, pour les maintenir en collectif. Les autres dimensions humaines : le sport, la santé, la culture, l'art, aussi essentiels qu'ils soient, forment une vaste fonction support assurant constamment la transition nécessaire entre **l'amour** au sens large (relations, famille, amis) et **le travail** (société, économie, organisation).

L'énergie orientée travail est toujours présente et... inconsciente ! C'est pourquoi chez l'homme **elle doit passer par le langage, ce qui la transforme en demande pour satisfaire les besoins vitaux**. Puis, se détachant des besoins, cette énergie visera des objectifs plus complexes, comme laisser derrière soi une marque, quelque chose qui aura été utile au groupe.

Chez l'humain, le vécu émotionnel de ce processus est variable. Il s'évoque comme plaisir, bien-être, manque, sentiment d'utilité, idéal, mais aussi comme peur, malaise contradictions, empêchements, qui passent vite au premier plan.

Ajoutez «de travail» à chacun de ces éléments (plaisir de travail, bien-être au travail, peur du travail, manque de travail, idéal de travail, etc.) et comprenez alors comment et pourquoi le travail prendra toujours une place importante et ambivalente dans nos existences.

Le travail prendra toujours une place importante et ambivalente, dans nos existences.

La dynamique de l'énergie pulsionnelle de travail est connue :

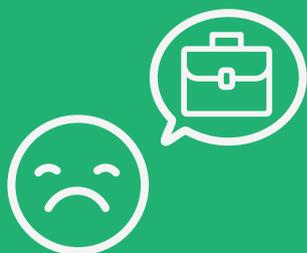
S'exprimer, s'imprimer, se réguler, s'appuyer sur les autres, s'inscrire en mots pour se stabiliser.

Contrarier cette dynamique, même de bonne foi, a toujours des effets négatifs sur ceux qui travaillent.



SENS DU TRAVAIL

L'énergie de travail s'organise chez chacun, en « préformes » : un sens du travail se formera à partir de l'orientation initiale vers le travail, **la tendance à la réalisation, la recherche d'un idéal et de la contrainte « acceptable ».**



NON SENS DU TRAVAIL

Ce processus universel prend **de multiples styles liés aux technologies et circonstances sociales du moment.** Il prend aussi de multiples apparences individuelles, parfois paradoxales, comme travailler avec une « boule au ventre », « fainéanter », « travailler pour rien », « faire semblant de bosser » « s'ennuyer », « accepter l'inacceptable », etc.



À la question : « l'homme est-il fait pour le travail ? » on peut répondre que l'homme est bien préprogrammé pour des actes organisés à l'avantage de son espèce, mais, parce que cette espèce est « parlante, inconsciente et désirante », cela s'accompagne en surface de quelques signes de l'énergie à l'œuvre « en dessous ».

Les RPS font partie de ces signes.

L'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE, une notion essentielle et ignorée

De cette puissante énergie surgit une image intérieure de soi-au-travail : l'identité professionnelle. Elle se construit très tôt pour chacun, par son histoire personnelle.

L'identité professionnelle est une fonction psychologique assez mal connue. Elle est davantage perceptible quand elle est touchée négativement, quand nous sommes face à des vexations, échecs, reproches, déceptions professionnelles. **Elle est la principale fonction à connaître un peu pour maîtriser pratiquement les questions RPS/QVT.**

L'identité professionnelle est la seule fonction psychologique à connaître pour traiter des RPS.

Pour comprendre le concept d'identité professionnelle, prenons la métaphore de la montgolfière. Elle se poserait ainsi: Nous vivons avec le travail une relation identique à celle d'un aérostatier avec sa montgolfière.

La montgolfière ne fait pas physiquement partie de l'aérostatier. Pour lui, elle n'est qu'un véhicule. De la même façon, **nous ne souhaitons que rarement que le travail occupe totalement notre existence**, «il n'y a pas que le travail dans la vie».

Cependant, tout aérostatier attend beaucoup de son véhicule, en particulier **qu'il l'élève, ou le maintienne à une bonne hauteur**, lui fasse faire un voyage tout comme ce que nous-même attendons du travail: réussite, carrière, etc. Et quand l'altitude diminue, c'est bien le signe que quelque chose ne va plus si bien que ça...

Preuve supplémentaire: si un aérostatier est brusquement séparé de son aérostat, s'ensuit un effet - très lié à la gravitation universelle - dont les résultats à l'arrivée ne sont jamais anodins, malgré les promesses de «rebonds» habituellement formulées par les observateurs. Les victimes du chômage ou de l'*outplacement** connaissent bien les doutes ravageurs subis par l'identité professionnelle à ce moment.

**Outplacement*: Terme anglais qui signifie remplacement ou reclassement externe. Généralement assuré par un cabinet spécialisé, ce processus a pour but de favoriser le retour à l'emploi d'un salarié quittant une entreprise.



Il arrive que des tempêtes mettent à bas de nombreux aérostats, tous très dépendants de la météo et des vents dominants.

Dans la métaphore, ces tempêtes sont **les crises économiques**.



L'enveloppe de la montgolfière est bien concrète, même si ce n'est qu'une toile gonflée d'air chauffé. Les panneaux cousus de tissu coloré qui la composent illustrent **les moments de notre histoire au travail**, amalgamant des moments individuels, collectifs, sociaux, technologiques et culturels variés: le métier de nos parents, les paroles et opinions de nos parents sur le travail, les années d'apprentissage, la relation avec tel N+1 ou tel collègue, les crises d'une époque, l'apparition de changements ou de nouveautés dans notre profession, etc.



Les panneaux de tissu de couleurs, flattent l'esthétique de l'aérostat. À l'identique, nous aimons bien que notre métier, notre fonction, notre entreprise ou sa notoriété, **sa marque, son logo, ses valeurs, flattent notre ego**, et, à minima, ne nous fassent pas honte!



La toile de l'aérostat, est relativement sensible, voire fragile. De petits trous peuvent apparaître dans l'enveloppe, sans graves conséquences a priori. Leur nombre augmentant **ils peuvent venir fragiliser la structure de toile qu'il faut régulièrement surveiller et entretenir**, réparer. Il en va de même pour la relation au travail : de petits «trous»: déceptions, conflits, échecs, vexations, jalousies, peuvent venir abîmer l'image de soi au travail. Cela ne constitue pas encore de vrais risques psycho sociaux. Car le psychisme a prévu la mise en place de «rustines» psychologiques permettant de compenser la douleur par quelques activités et attitudes compensatrices comme: se désengager de la situation, penser à autre chose, en parler avec des collègues ou chez soi, s'investir excessivement dans un loisir, dire du mal du chef, se venger, dénoncer sur les réseaux sociaux, changer d'air.... Le syndicalisme apparaît comme une action compensatoire plus officielle et plus constructive, pour autant qu'il soit réellement concerné par le risque psychique lié à l'atteinte de l'identité professionnelle.

LES PHÉNOMÈNES PSYCHO-SOCIAUX résultent toujours d'atteintes de « L'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE »

Tout malaise « RPS » vécu, individuel ou partagé par tout un groupe, est lié à des atteintes de l'identité professionnelle. Le trouble psychosocial est avéré dès lors que la fatigue, le doute, la tristesse, ou l'inquiétude accompagnent l'image de soi au travail.

Le travail ne doit pas abîmer le lien au travail lui-même.

On sait que le travail ne devrait jamais abîmer le corps, ou la vie personnelle, on découvre que de façon bien plus importante encore, le travail ne doit pas non plus abîmer le lien au travail lui-même. Le désengagement se crée alors presque immédiatement.

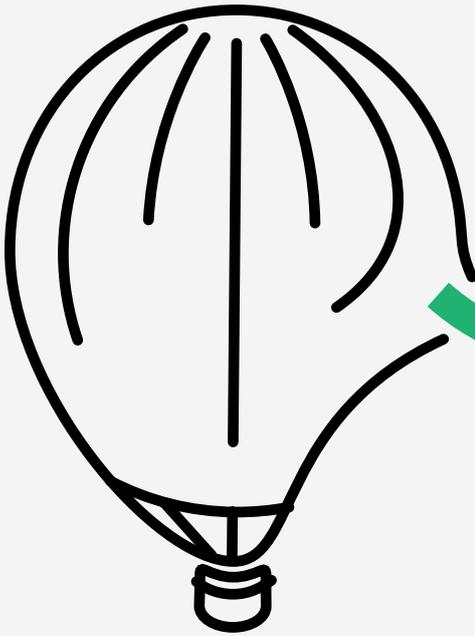
C'est plus clair encore quand la signification prise par des situations professionnelles négatives constituent de véritables coups portés dans l'enveloppe de la montgolfière ou créent une ambiance tendue permanente, susceptible d'user peu à peu l'enveloppe identitaire d'une ou plusieurs personnes voire d'une équipe entière.

Ces atteintes de l'identité professionnelle, suscitent une anxiété si lancinante qu'il sera parfois impossible de maintenir une situation de travail stable, malgré toute la bonne volonté du monde et des conditions matérielles de travail excellentes.



Les risques psycho-sociaux apparaissent dès lors que l'incertitude dans les relations, les conditions d'exercice, l'ambiance, créent des atteintes significatives ou répétitives de l'identité professionnelle.

Pour en revenir à l'image de la Montgolfière, il faut distinguer dans cette métaphore son enveloppe (le lien au travail) et sa nacelle, qui illustre la concrétisation du travail en emploi. L'emploi est le lieu des conditions matérielles d'exercice, préservant santé, sécurité, vie familiale. L'attention portée à ces conditions matérielles est toujours nécessaire, mais ne peut couvrir à elle seule l'aspect psychique impliqué dans la préservation de l'identité professionnelle et du lien au travail.



Prévenir les risques psycho-sociaux passe davantage par le soin apporté au lien global au travail qu'aux conditions matérielles. On peut être « bien payé et confortable », et cependant souffrir d'atteintes ou être victime d'attaques, de l'identité professionnelle.

L'aérostier, le « travailleur », n'est jamais victime passive des RPS. Pour « limiter la perte d'altitude », il y a dans tout aérostat un brûleur qui réchauffe et allège l'air de l'enveloppe. Dans la métaphore, le brûleur désigne une notion trop peu souvent considérée : « l'Effort », forme normale, réalisée, de l'énergie de travail décrite auparavant. L'énergie de travail se traduit donc par la mise en œuvre d'un « effort ».

**La « nacelle »,
c'est l'EMPLOI.**

En cas de présence d'éléments anxigènes, l'effort normalement destiné au travail sera investi dans la résistance aux agressions internes et externes. Cela se fera évidemment au détriment de l'engagement, de l'efficacité, du bien-être, de l'équilibre. Il est vraiment dommage pour tout le monde que l'énergie de travail ne serve plus qu'à « supporter » la situation professionnelle, d'autant que les agressions ne sont pas forcément visibles !

Quand le discours de l'entreprise ne fait pas l'effort d'être clair, les salariés hésitent « mécaniquement » à s'engager dans le travail. Leur énergie est dépensée à se « préparer au pire ».



Ainsi, que ce soit pour la performance ou pour la résistance aux RPS, le souci premier du manager devrait être le maintien de la capacité à l'effort, le sien, celui de tous ceux dont il se trouve être référent. Pour faire cela il doit obtenir les moyens de constituer et entretenir un écosystème moral produisant une ambiance de travail positive.



L'ambiance de travail **POSITIVE.**

Encore 3 petites métaphores sur les conditions de vol nécessaires à la montgolfière.



1. DISCOURS

Une montgolfière ne vole pas dans le brouillard ou la nuit, elle a besoin de repères au sol.

Dans le travail: ces repères sont donnés par la culture ou le discours ambiant, faisant l'effort de doter les situations professionnelles de raisons, limites, jalons, objectifs cohérents qui renforcent l'IP (identité professionnelle), **contenant le moins possible de mensonges, de secrets ou de paradoxes qui attaquent l'identité professionnelle.**



2. AUTORITÉ

Une montgolfière a besoin d'un cadre de vol dans lequel l'aérogologie est connue.

Dans le travail, ce cadre de vol est constitué par l'autorité. Quand elle ne répond « ni trop, ni pas assez » aux critères suivants: **vraie présence d'orientation, attention aux personnes et délégation**, l'autorité rassure (diminue l'anxiété) et stabilise l'identité professionnelle.



3. PROJET

Une montgolfière peut voler sans risques s'il n'y a pas de vent pendant le temps de vol.

Cela exige la connaissance du régime général des vents en même temps qu'une météo à court terme. Dans le travail, la météo **c'est la dimension du projet (valeurs, histoire, progrès) qui représente le régime général**, le manager de terrain fait quant à lui, la météo à court terme. Si le projet cherche à être le plus explicite possible et se traduit sur le terrain avec cohérence, l'IP sera renforcée, l'engagement augmenté, et les risques diminués.



Ces 3 points s'ils sont présents et équilibrés ne sont pas anxiogènes et renforcent l'identité professionnelle.



Imaginons que, pour des raisons diverses, dans une entreprise ou une équipe, les valeurs qui avaient cours soient de plus en plus souvent bafouées, que les possibilités de progresser disparaissent progressivement, que les changements soient moins bien accompagnés... en bref, que le « projet » devienne peu à peu moins intéressant et explicite.

Ce dernier point pourra paraître anodin car il n'aura pas d'incidence immédiate visible dans l'entreprise. Pourtant, il agit déjà négativement, suscitant un doute très léger qui impactera les pensées de quelques-uns sur l'avenir de l'entreprise. Cela pourra pousser quelques autres à évoquer, en privé, l'envie de changer d'air... Ce doute favorise une anxiété. Au début, on peut décider d'ignorer les effets, mais le processus de désengagement est déjà en route.



Comme la rouille gagne invisiblement ce qu'elle touche, jusqu'à, très explicitement, le détruire, le désengagement peut se répandre chez une personne ou dans un groupe. Les marqueurs de ce désengagement peuvent être repérés avec les outils de mesure de l'ambiance de travail.

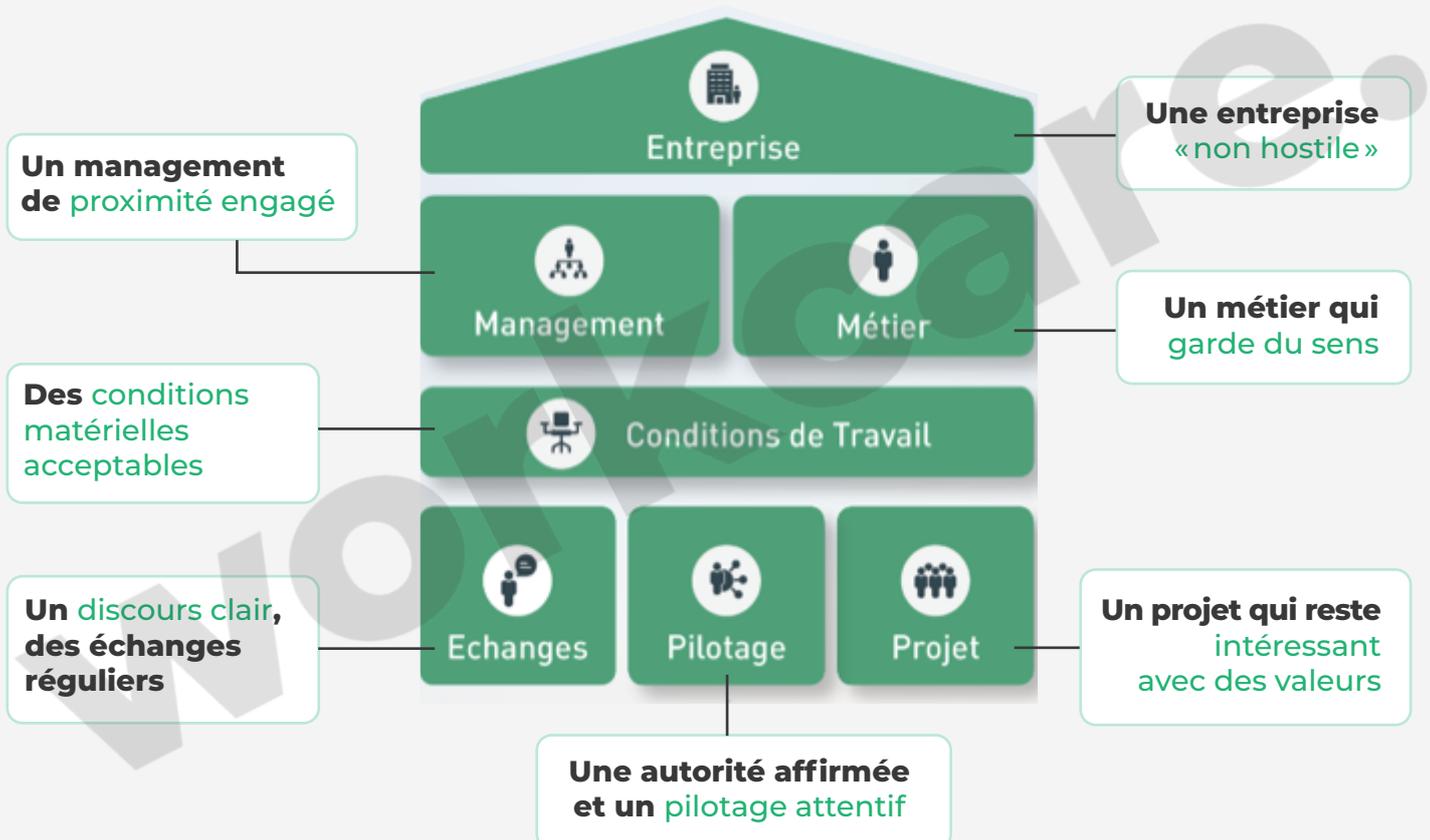
Le désengagement est une « défense passive » de l'identité professionnelle contre l'anxiété mais c'est au prix même du travail. Sur le plan psychique, une personne, une équipe, un service pourront travailler de façon normalement engagée, tant que la plupart des critères d'ambiance restent équilibrés.

Le désengagement fait le lit des risques psycho sociaux.

Entretien l'ambiance professionnelle « réengage » naturellement l'effort vers le travail.

Les critères d'ambiance à impact psychique ne sont pas seulement ceux cités dans l'exemple. Leur nombre n'est pourtant pas infini, il y en a très exactement **21 répartis en 7 thèmes**.

La solution est de donner la possibilité à chacun de déclarer le niveau d'impact ressenti pour chaque critère. L'équilibre pour chaque thème serait :



PRÉVENTION DES RPS: **que dit la loi?**

La loi attend un chef d'entreprise concerné, informé et actif. A défaut de preuves d'actions de prévention objectives, l'employeur peut avoir à porter la responsabilité des troubles.

L'article L4121-1 du code du travail impose à l'employeur l'obligation « d'assurer la sécurité et de protéger la santé physique et mentale » de ses salariés. Concrètement, il s'agit de repérer les dangers, puis de mesurer le risque de rencontre entre le salarié et le danger, ensuite de proposer des actions de prévention. Le tout est notifié dans l'onglet « Risques Psycho Sociaux » du Document Unique de prévention des risques professionnels, DUERP RPS.

Depuis 2015 un décret de loi indique que **l'obligation de moyens renforcés remplace l'obligation de résultats**. Elle suggère également « un travail d'analyse approfondi des modalités d'exposition des salariés à des dangers ou à des facteurs des risques ». Cela concerne aussi la protection psychique.

Rôle du document unique



L'analyse régulière des critères analysés se retrouve dans le document unique d'évaluation des risques.

Actualisé chaque année et/ou en cas de changement important. L'employeur doit faire une évaluation sur mesure. La **circulaire DRT 2002-06** exige « un véritable travail d'analyse

des modalités d'exposition des salariés à des dangers ou à des facteurs de risques psychologiques » avec des résultats mis à disposition des représentants du personnel et du médecin du travail.

Les risques psycho sociaux ne concernent pas que les attaques externes, harcèlement ou déconsidération manifeste, mais aussi les violences internes comme les microtraumatismes répétitifs, les tensions incessantes, les relations toxiques, les trop longues incertitudes, les circonstances incertaines, les freins à l'exercice correct du métier, les rétentions d'information...

Deux types de troubles seulement contiennent tous les RPS :
la Dépression et l'Anxiété.

Toutes ces choses créent de l'anxiété, impactant l'identité professionnelle, **aboutissant aux deux types de troubles qui contiennent tous les RPS: La série TRISTESSE /DEPRESSION et la série INQUIETUDE/ ANGOISSE** et leurs équivalents: panique, violence, Burn out, somatisations, mouvements sociaux incontrôlés.

Les juges contrôlent l'existence d'une démarche concrète d'évaluation/prévention des risques psychosociaux et sanctionnent lourdement son absence ou son insuffisance.

Les textes de référence



- **Sécurité et santé psychique et mentale:**
Code du travail: L4121-1 L 4121-5
- **Droit à la dignité:** Charte européenne 1961 1996 Article 26
- **Prévention, égalité de traitement:**
Directives européennes 1989 2000
- **Accords européens sur le stress, harcèlement, violences au travail.**



ATTENTION !

Violences physiques, morales, harcèlement, management harceleur, discrimination, non-assistance et provocation relèvent du Code Pénal (Article 222 à 226) avec responsabilité des personnes physiques, mise en cause nominative.

VÉRIFICATIONS PRÉALABLES

- > **L'évaluation a-t-elle été décidée, annoncée et préparée collectivement ?**
- > **L'analyse concernera -t-elle tout le monde ? Sera-t-elle accompagnée ?**
- > **Est-on décidé à chercher des solutions collectives plutôt que des coupables ?**
- > **Les plans d'action globaux et spécifiques auront-ils été mis en œuvre ?**
- > **Seront-ils suivis régulièrement ? Le DUERP en sera-t-il alimenté ?**
- > **Une nouvelle mesure à un an est-elle déjà prévue ?**

TROIS SOURCES POSSIBLES DE RPS: le danger guette dès que la situation implique plus d'une source.

01

La première source c'est la personne elle-même.

Il arrive que pour des raisons d'histoire personnelle, de constitution, de culture, de représentations, une personne au travail puisse créer ses propres difficultés: par exemple, éprouver depuis son enfance une phobie sociale, répétée dans sa vie professionnelle. Un autre pourra aussi se retrouver sur une voie professionnelle qui ne lui a jamais plu, qui lui aura été imposée, qui l'a déçu, ou n'avoir pas pu pratiquer son « métier de rêve ». S'il n'est pas très à l'écoute de lui-même, il pourra dans ce cas prendre l'environnement à partie ou désigner les relations professionnelles comme responsables de ses difficultés. Mais la plupart du temps il se trouvera simplement mal dans sa peau, cherchant sa voie, triste ou inquiet.... Et assez seul.

02

La seconde source de risques psycho-sociaux est l'ambiance de travail.

Elle peut créer de l'anxiété et mettre à mal l'identité professionnelle, si par exemple des déséquilibres dans les fondamentaux du travail sont présents ou si existent des doutes permanents, des situations indécidables, des injustices, un manque patent de considération, de l'arrogance managériale. Il peut s'agir d'informations contradictoires, d'un manque de repères dans les résultats ou les projets, d'une culture du secret, Les mêmes effets seront observés si l'absence des moyens aboutit à l'impossibilité de bien faire son travail, si des exigences inutiles « folles » sans objectifs apparaissent, ou encore si une surveillance constante ou totalitaire marque le style de management. De la même façon, seront délétères une mauvaise réputation de la firme, des valeurs ou une histoire brutalement bafouée, une culture déracinée à la suite de rachats purement financiers. Les modes institutionnels de pourrissement de l'ambiance ne manquent certes pas.

03

La Troisième source de risques psycho sociaux est constituée par les relations interpersonnelles.

Au-delà des seules antipathies ou sympathies propres à tout milieu collectif, les relations avec des personnes caractérielles, difficiles, voire toxiques, impactent vite la vie de travail, et envahissent l'existence tout entière. Quand ces relations sont marquées de violences morales effectives, ou de conflictualité latente, de reproches informulés pourtant perceptibles, de pessimisme ou de négativisme excessif, de sollicitations multiples et inadaptées, de mensonges éhontés ou de manipulations sournoises, les effets délétères seront évidents sur l'ambiance, et l'identité professionnelle.

Un sujet au travail peut créer ses propres difficultés psychosociales. L'ambiance dans l'équipe ou les relations inter individuelles sont cependant des sources bien plus fréquentes.

Trois sources de risques sont présentes: Soi-même, l'ambiance de l'organisation, les interactions. Si une source est négative, cela pourra être compensé en partie par la positivité des deux autres.

La vie de travail ne se déroule jamais comme un long fleuve tranquille chez les bisounours. L'une ou l'autre des causes citées ou son équivalent ne manquera jamais d'apparaître. Le principe est alors le suivant : une source sollicitée pourra être compensée si les deux autres sources sont inactives.

Si deux sources sont concernées, les atteintes psychosociales seront probables, et un travail minimum sera nécessaire. Les troubles psycho-sociaux seront totalement certains si trois sources sont sollicitées. Une action correctrice sera alors indispensable en urgence.

Le principe est alors le suivant: une source sollicitée pourra être compensée si les deux autres sources sont inactives. Si deux sources sont concernées, les atteintes psychosociales seront probables, et un travail minimum sera nécessaire.

Les troubles psycho-sociaux seront totalement certains si trois sources sont sollicitées. Une action correctrice sera alors indispensable en urgence.

LA QUESTION DU MANAGER DE TERRAIN

Une variable d'ajustement des troubles d'ambiance est parfois constituée par l'attitude équilibrée du manager de proximité, qui "prend à sa charge", "arrange" ou "fait passer la pilule" de ce qui est inadapté dans l'entreprise. Cette seule compensation sera vite épuisante pour le responsable de terrain sans une modification du reste de l'organisation. A l'inverse, le manager peut être assez régulièrement mis en cause comme "petit chef". Pourtant, il est rare qu'il soit le seul responsable, car ses attitudes ne visent souvent qu'à résoudre ce qui vaillent les contradictions de l'entreprise elle-même, sur l'autorité ou la communication, abandonnées sans précautions et sans appui au manager de proximité, justement

LA QUESTION DES PROBLÈMES PERSONNELS

Quand apparaît, une problématique psycho sociale individuelle (dépression ou anxiété) la culpabilité autour de cette question pousse d'abord à dédouaner l'entreprise (ou à la charger de tous les maux selon son rôle). Des problèmes personnels, c'est vrai, peuvent causer des difficultés à se maintenir au travail. Ce cas ne lève pas pour autant l'obligation de l'organisation de maintenir une ambiance équilibrée, ne serait-ce "ne pas en rajouter". Tout le monde a le droit de travailler avec un minimum de tranquillité dans une zone pourvue d'une ambiance correcte. L'entreprise n'est certes pas un lieu thérapeutique, mais elle ne peut se permettre d'être une zone d'aggravation systématique des troubles "importés".

Chercher « à qui la faute » est inutile et contre-productif.

DES LIENS ÉVIDENTS ENTRE AMBIANCE ET SÉCURITÉ PERSONNELLE, ENTRE AMBIANCE ET PERFORMANCE.

L'ambiance de travail, conditionne l'engagement et le lien positif au travail. Elle détermine donc l'orientation spontanée vers la performance et la sécurité psychique.

Comment une attention portée à l'ambiance de travail peut-elle constituer la base de la prévention des risques psychologiques ?

Une bonne ambiance de travail rend naturelle la vigilance, sans pour autant obliger à traquer en permanence l'accident, le mal être ou le malaise. Cette vigilance croisée est un état d'esprit qui dirait : « quand je pense à toi je pense à moi », et vice versa ! Il est clair que cela ne sera pas possible si existent encore des « comptes non réglés (non abordés, non traités) dans les relations quotidiennes.

Et pour que cette question de sécurité psychique ne devienne pas un stress réglementaire supplémentaire, elle n'a besoin que d'une chose : **l'ambiance positive de travail** qui maintient en permanence le juste équilibre entre négligence et alarmisme.

Pour apporter de la sécurité psychologique dans un groupe il est nécessaire d'y voir apparaître une ambiance de travail favorable.

Prendre soin de la sécurité psychique c'est réguler l'ambiance de travail : l'ambiance favorise la solidarité, qui renforce l'équipe, qui renforcera la sécurité, qui renforce l'ambiance



Pourquoi une bonne ambiance favoriserait- elle la performance ?

C'est d'abord un fait d'expérience, un constat simple. Les entreprises qui offrent à leurs collaborateurs un environnement relationnel apaisé et propice aux initiatives sont aussi les plus performantes. Il s'agit d'un **cercle vertueux**, une boucle de réussite pour les personnes et le groupe professionnel qu'elles constituent.



Si une bonne performance ne garantit pas chaque fois une bonne ambiance, **une bonne ambiance facilite toujours la performance sur le long terme. Pourquoi ?**

La performance surgit, si chacun peut «être dedans». Dans quoi? Dans le boulot, c'est-à-dire dans le projet, le sens, la communauté de travail, la situation «ici et maintenant».

Être dedans c'est aussi **avoir des idées**, c'est-à-dire être sensible à ce que disent les autres. Par association ou surenchère les idées en suscitent d'autres, pour aboutir à des solutions communes.

L'ambiance crée un état d'esprit où chacun peut se sentir concerné pour rendre possible l'intelligence collective.

Une ambiance suffisamment positive crée une ouverture à la nouveauté. **La performance surgit, quand chacun peut tester ou réaliser ses idées, les exprimer et demander de l'aide ou un avis, en suspendant les jugements négatifs entre personnes**: une nouveauté n'est plus une menace, son éventuel échec devient une étape vers la réussite.

Un autre aspect indique que la performance surgit **quand chacun peut travailler sans s'épuiser. Une bonne ambiance permet d'avoir la certitude d'être au sein d'un groupe où on peut partager la peine, et réguler la charge.**

Ces raisons, expliquent pourquoi le niveau d'ambiance positive de travail devient un des indicateurs les plus puissants des capacités de développement économique et social d'une entreprise.

Même dans le plus répétitif ou difficile des emplois, pouvoir «être dedans», «avoir des idées» sans crainte, et pouvoir les tester sans s'épuiser est créateur de performance.

La pratique du **WORKCARE**

La pratique du Workcare consiste à mesurer très régulièrement les positionnements individuels et collectifs vis-à-vis des critères d'ambiance.

Psychiquement parlant « je peux être content, satisfait, me sentir bien, tout en étant en danger ». Les baromètres sociaux questionnent l'opinion, le bien-être ou la satisfaction des personnes à être où elles sont...

Or, pour évaluer à coup sûr ce qui est impliqué dans *RPS / QVT engagement / performance* il faut plutôt que chacun puisse déterminer la distance à laquelle il est du bord - de la plate-forme travail-management.

Ces bords sont les **excès** ou **carences**, de 21 thèmes à **impact psychique**. Le résultat de la mesure évalue alors l'ambiance d'une *entité de travail* en indiquant l'endroit où une attention est nécessaire.



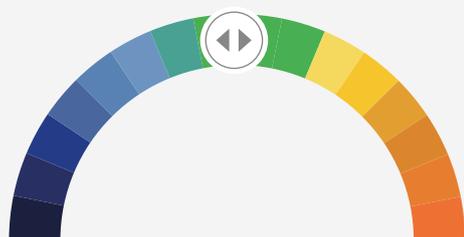
**À QUELLE DISTANCE
ESTIMEZ-VOUS ÊTRE
DES ZONES DE VIDE ?**



Les deux « vides » sont représentés par
l'excès et le défaut
de 21 situations à impact psychique

Pour évaluer une situation de risques, relever de la façon la plus exhaustive possible les situations de menace et d'appui de l'identité professionnelle.

Une opinion est produite par les idées et contrôlée par les mots, et peut varier sous l'effet de l'influence d'une autre opinion. La satisfaction est trop sensible à la question de l'opinion de l'autre. Un vécu de sécurité est beaucoup moins sensible aux influences verbales ou externes car c'est une réalité émotionnelle personnelle. Cela traduit quelque chose de profond qui échappe beaucoup à l'intellect : un affect.



Comme c'est celui qui travaille qui sait ce qu'il éprouve, il faudrait qu'il soit mis régulièrement en situation de pouvoir objectiver facilement cet affect du manque, l'anxiété de l'excès.

La réponse à cette question n'est-elle pas trop individuelle, personnelle, intuitive, finalement aussi peu fiable qu'une opinion ou qu'un jugement de satisfaction ?



NOS 10 PRINCIPES.

- **01 ON NE CHERCHE JAMAIS À QUI LA FAUTE** – Cherchons la solution, pas un coupable & améliorons la situation constatée, quelle que soit la façon dont elle se présente.
- **02 C'EST CELUI QUI TRAVAILLE QUI SAIT CE QU'IL ÉPROUVE AU TRAVAIL** – L'anxiété est la source principale du malaise. Évaluons son niveau.
- **03 PERSONNEL ET PROFESSIONNEL NE SONT ABSOLUMENT PAS SÉPARÉS** – Dans tous les cas la personne est le plus important. Le travail est une dimension individuelle.
- **04 LE DOMAINE DU LIEN AU TRAVAIL RÉPOND MAL À LA STATISTIQUE** – Il suffit d'un seul drame pour que l'équilibre moral de la structure soit impacté.
- **05 LE PSYCHO-SOCIAL N'EST PAS LE PHYSIO-MENTAL** – Le sens ne dépend pas de la charge, mais la charge peut abimer le sens.
- **06 LA CONFIDENTIALITÉ ET LA DISCRÉTION SONT ABSOLUMENT NÉCESSAIRES** – Assurons en toutes circonstances la sécurité professionnelle des personnels.
- **07 LE BONHEUR AU TRAVAIL EST UN MYTHE, MAIS L'ABSENCE DE DOULEUR UNE EXIGENCE** – Visons l'équilibre entre appui et carence à l'identité professionnelle.
- **08 JE SUIS LES AUTRES** – Pas de séparation absolue entre individuel et collectif. Dépassons la pure subjectivité.
- **09 SOUTENONS LES MANAGERS** – Ils sont les véritables experts de leur équipe.
- **10 L'ANONYMAT EST UN DROIT, MAIS LA CONFIDENTIALITÉ EST PRÉFÉRABLE** – Car les plus grandes difficultés sont celles qui sont « sans adresse ».

ÉCHELLE DES RISQUES WORKCARE

| | SITUATION | EFFET PSYCHO-SOCIAL |
|--|--|--|
| Vers le trouble social | 6 Situation d' angoisse ou de souffrance au travail avérée et partagée | NOMBREUX ÉVÈNEMENTS PS. Risques de « révolte » contagieuse |
| | 5 Situation d' angoisse ou de souffrance au travail importante | EVÈNEMENTS PS AVÉRÉS. Nombreux cas de souffrance |
| | 4 Situation d' anxiété , de doute généralisé | ÉVÈNEMENTS PS. Cas de harcèlement, de conflits manifestes |
| | 3 Situation d' anxiété fréquente | PHÉNOMÈNES PS. Cas de conflits ou d'opposition patente, répétitive |
| | 2 Situation d' anxiété modérée | SYMPTÔMES PS. Susceptibilité, tensions perceptibles |
| Vers la morosité | 1 Situation acceptable. Légère perte sur les repères. | PROPOS PS. Inquiétudes, rumeurs, bruits de couloirs |
| | 0 Situation ordinaire. Tension normale, organisation gérant normalement l'anxiété | PAS DE TROUBLES |
| | 1 Situation acceptable. Certaines carences de repères | PROPOS PS. Cas de fatigues, absentéisme. |
| | 2 Situation de flous dans les repères habituels | SYMPTÔMES PS. Rares cas de dépression ou de Burnout |
| | 3 Situation de stagnation des repères habituels | PHÉNOMÈNES PS. Cas de dépression ou de Burnout |
| | 4 Situation préoccupante d'amenuisement des repères habituels | EVÈNEMENTS PS. Hausse des cas de Burnout ou de dépression. |
| 5 Situation inquiétante de disparition des repères et de perte du sens au travail | EVÈNEMENT PS AVÉRÉS. Nombreux cas de Burnout | |
| 6 Situation alarmante de disparition généralisée des repères & du sens au travail | NOMBREUX ÉVÈNEMENT PS. Risques de contagion de type « dépression » | |



Tout est là : **workcare.fr**

workcare.

SARL Montgolfière Management
contact@workcare.fr
06 09 80 16 72

