

ENTREPRISES SOUS PRESSION: COMMENT ÉVITER LES RISQUES HUMAINS?



À une époque où le bien-être au travail est devenu une norme, voire un impératif, les entreprises n'ont jamais dépensé autant d'argent pour mettre en place des politiques de santé au travail pour leurs équipes. Pourtant la sinistralité, traduite en termes d'absences notamment, enregistre des records. Mais de quelle sinistralité parle-t-on? Quels sont ces «risques humains» au travail, dont certains défraient la presse en faisant presque oublier les situations moins voyantes, quotidiennes et susceptibles de miner l'engagement et la santé des collaborateurs, ainsi que le climat des équipes. Et qui, des managers aux RH, doit intervenir, quand, comment? De la prévention de ces risques à leur prise en charge et leur résolution, comment les différents acteurs d'une entreprise doivent-ils se coordonner afin de mettre en place une véritable culture de prévention santé sur site?

Risques humains au travail, risques psychosociaux... mais de quoi parle-t-on au juste? Dans un contexte professionnel toujours plus exigeant pour les collaborateurs, avec un accroissement des tâches et des réductions de ressources, la pression et la tension s'intensifient. C'est alors que le spectre des risques humains au travail se dessine, se manifestant concrètement dans nombre d'entreprises, de multiples manières. Définis par le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) comme «des risques pour la santé mentale, la santé physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels», cette terminologie large témoigne de la pluralité rencontrée dans les faits. Surcharge, stress, burn-out, atteinte à l'intégrité personnelle, harcèlement sexuel, mobbing, conflits, mais aussi monotonie, frustration ou insatisfaction, les degrés d'impacts sont très différents.

DU DEVOIR DE PRISE EN CHARGE DE CES RISQUES

Si les risques humains et leurs conséquences sont divers, leur prise en charge doit quant à elle être un mécanisme de réflexe, quel que soit l'événement et sa gravité. Car si dans les pires cas, les situations de stress ou de pression sur la place de travail se transforment en conflits, harcèlements ou burn-out, il y a en réalité déjà des dégâts avant ces manifestations. Ces événements moins «spectaculaires» sont à prendre en compte, tels des signes avant-coureurs. L'entreprise doit les prévenir et les gérer, non seulement pour des questions éthiques, mais aussi juridiques. Selon l'article 328 CO et l'article 6 LTr, ou encore l'art. 2 de l'ordonnance LTr No 3, les entreprises doivent s'équiper pour les prévenir et les traiter. L'entreprise doit assumer son obligation légale de protection de la santé et doit donc s'équiper et construire son processus de Gestion de la Santé en Entreprise, qui inclut la prévention et la gestion des risques humains. Cela passe par des processus internes, par l'implication de professionnels internes et externes... et par l'implication des managers qui sont aux premières loges!

DES MANAGERS AU FRONT, DES RH ET DES EXTERNES EN RELAIS DIRECTEMENT MOBILISABLES

Qui mieux que les managers pour observer les signaux avant-coureurs de problèmes que sont notamment les changements de comportement de leurs collaborateurs? En contact direct avec les équipes, leur rôle de détection est central dans la protection de la santé des personnes. Comment? En observant, en écoutant, en ouvrant le dialogue et en agissant. Attendre que le «bon moment» se présente ou reporter toute action à l'éventuel entretien annuel d'évaluation ou de développement, c'est prendre le risque, quasi certain, de voir la situation se péjorer. Constaté un changement chez un membre de son équipe, c'est reconnaître qu'un problème est peut-être déjà là. Il s'agit alors de comprendre ce que vit la personne et, le cas échéant, d'élaborer avec lui des pistes d'amélioration de la situation. Connaître les facteurs de risques d'atteinte à la santé et être vigilant aux postes les plus «exposés» à la pression sont également des clés d'entrée essentielles pour le manager. Ce sont donc bien les cadres qui sont aux premières loges pour prévenir, guérir lorsque cela est possible, ou lorsque la situation est trop grave ou complexe, faire appel aux spécialistes que sont les RH ou les professionnels externes désignés par les procédures internes.

Prochaine formation sur ce thème au CIP, Tramelan:

Risques humains au travail: prévenir et (ré)agir

25 et 26 août 2022

www.cip-tramelan.ch

COMMENT AGIR, ET RÉAGIR?

Du côté des managers, un outil tout simple existe lorsque des signaux d'alerte émergent et sont repérés, qu'ils soient physiques ou liés à la manière de travailler, chez un ou plusieurs collaborateurs: l'entretien préventif.

Son rôle? Ouvrir la discussion afin de vérifier la présence d'une éventuelle difficulté. Il s'agit, pour le manager, d'arriver à pas feutrés, d'avancer prudemment, en laissant la possibilité au collaborateur de se confier, ou de s'échapper s'il ne souhaite pas évoquer un sujet qu'il n'a pas envie de partager. C'est ouvrir la porte du dialogue, valoriser le lien et renouer, au fond, avec le rôle du manager, qui s'assure que tous ses collaborateurs évoluent dans un environnement sain et propice à l'atteinte de leurs objectifs. Or, ceux-là sont souvent mal à l'aise ou empruntés face à ces situations, ne savent pas par quel bout amorcer l'échange. En réalité, l'entretien préventif, une fois intégré, est certainement l'outil le plus simple à pratiquer et l'un des plus efficaces en termes de prévention et de gestion des risques humains. Il doit devenir un réflexe systématique pour tout manager.

Lorsque l'entretien met en lumière des situations trop complexes pour être traitées ou résolues à son niveau, le manager doit savoir vers qui se tourner. Les RH sont un relais possible et doivent pour cela être équipées!

Désignation des acteurs Santé internes ou externes, procédures claires et connues de tous, personne de confiance, processus de gestion des conflits, audits de climat de travail, enquêtes harcèlement, campagnes de prévention burnout, actions de sensibilisation des collaborateurs, etc. sont autant de leviers utiles.

Les actions seront adaptées à chaque situation, selon sa gravité et son étendue et en fonction du degré de mise en œuvre de la politique de santé au travail!

Aujourd'hui, trop d'entreprises vivent en situation d'«apnée», retenant leur souffle face à des signaux manifestes de dégradation du travail, couplés à des signes de mal-être... donnant lieu dans certains cas à une crise extrêmement grave.

Afin d'éviter de telles situations, c'est toute la chaîne managériale et les RH qui doivent être conscientes des enjeux et de leurs responsabilités. Et s'assurer d'avoir mis tout en œuvre pour préserver les équipes.

La mécanique doit être bien huilée entre les différents acteurs pour que la prévention et le traitement de ces risques soient efficaces. Il en va de la santé des collaborateurs, un devoir et une responsabilité de l'entreprise.

NICOLE MONNERAT ET FRANK CZAPSKI ▶ Ismat Consulting