

# Approche communautaire et prévention des RPS.

Sophie Devulder et Franck Damée – mars 2012  
www.conjugeursdetalents.com

## Les risques psychosociaux : de quoi parle-t-on ?

Avant tout, il est important de faire la distinction entre *trouble* et *risque* :

- un trouble se caractérise par l'apparition de signes plus ou moins perceptibles pouvant s'aggraver jusqu'à devenir pathologiques
- un risque est la probabilité d'apparition de troubles, qu'ils soient individuels ou collectifs

Le terme risques psychosociaux fréquemment utilisé à l'heure actuelle est apparu au début des années 2000 et regroupe - pour faire simple - tout ce que l'on peut qualifier de stress<sup>1</sup>. Concrètement, derrière cette expression se cachent des maux aussi forts que : agressions de toutes sortes, mal être et souffrance, harcèlement, « burnout », addictions, suicide... Dans le détail, cela donne :

### **Les incivilités, les agressions physiques ou verbales, les violences**

Il s'agit de violence physique sur les biens et / ou les personnes, de violences concernant des salariés « entre eux » (abus de pouvoir, rivalités entre équipes) ou plus psychologiques (domination, intimidation).

### **Le sentiment de mal être au travail et de souffrance au travail**

Ces deux aspects viennent essentiellement du fait que le travail n'a pas ou plus de sens pour le salarié : en effet, pour que le travail ait du sens, il faut que le professionnel le trouve utile, qu'il lui procure du plaisir, qu'il lui offre l'occasion de se réaliser, qu'il lui laisse une assez grande marge d'autonomie et de créativité, qu'il lui permette d'être en interaction avec les autres et enfin d'être reconnu à sa juste valeur. Il peut aussi être lié à un idéal du métier, et à la relation entre cet idéal et la réalité.

### **Le harcèlement**

Le harcèlement se définit « comme un ensemble d'agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits du salarié et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ». Ces agissements sont prohibés par la loi, qu'ils soient exercés par l'employeur, un supérieur hiérarchique ou entre collègues.

---

<sup>1</sup> Stress ou pression émotionnelle

### Le « burnout » ou épuisement professionnel

C'est « un épuisement des ressources physiques, mentales et émotionnelles qui se manifesterait lorsque la personne doit lutter contre une fatigue professionnelle »<sup>2</sup>. C'est l'un des premiers phénomènes à avoir été observé, notamment chez les personnes travaillant au contact d'autrui : éducation, santé, aide sociale et enseignement.

**Les addictions :** l'addiction désigne l'asservissement d'un sujet à une substance ou une activité dont il a contracté l'habitude par un usage plus ou moins répété. Il en existe de toutes sortes avec *ou* sans produit. Cela permet à l'individu de « tenir » alors même que la dépendance le rend de plus en plus esclave et de moins en moins lucide quant aux choix que lui propose la vie.

**Le suicide :** acte dont la conséquence est la mort d'une personne. Pour autant, son intention n'est pas forcément d'en finir avec la vie, mais bien souvent de trouver une solution immédiate qui mette fin à sa douleur insupportable.

Les risques psychosociaux ont un coût : pour l'entreprise, pour la société, pour les hommes qui subissent le stress comme pour ceux qui le génèrent ou le répercutent<sup>3</sup>. Selon une enquête 2011 de l'INRS, plus d'un salarié européen sur 5 déclare souffrir de troubles de santé liés au stress au travail<sup>4</sup>. Sur le plan économique, le manque à gagner représenterait actuellement entre 3% et 5% du PIB<sup>5</sup> et il est en constante augmentation (il oscillait entre 2,6% et 3,8% en 1999) Le stress au travail aurait coûté en France de 1,9 à 3 milliards d'euros en 2007, en incluant les dépenses de soins, celles liées à l'absentéisme, aux cessations d'activité et aux décès prématurés<sup>6</sup>. A l'échelle de l'entreprise, on peut citer l'exemple de ce groupe du CAC 40 qui a récemment dû verser 108 519 Euros à une salariée qui avait tenté de se suicider<sup>7</sup>.



Différentes approches (psycho cognitive, sociologique et ergonomique, managériale) et différents niveaux de formation (sensibilisation, outillage, régulation) existent quant à la prévention des risques psycho sociaux<sup>8</sup>, mais il me paraît pertinent d'aller voir du côté du **Québec** et de leur intérêt pour la promotion du bien être psychologique.

<sup>2</sup> Herbert FREUDENBERGER, *Staff Brunout in Journal of Social Issues*, 1974

<sup>3</sup> Le film de Jean-Marc MOUTOUT « *De bon matin* » illustre fort bien l'effet domino du stress subi par un salarié.

<sup>4</sup> Institut National de Recherche et de Sécurité : <http://www.inrs.fr/accueil/risques/psychosociaux/stress.html>

<sup>5</sup> [http://www.lemonde.fr/societe/article/2009/06/16/le-stress-au-travail-coute-3-a-5-du-pib\\_1207382\\_3224.html](http://www.lemonde.fr/societe/article/2009/06/16/le-stress-au-travail-coute-3-a-5-du-pib_1207382_3224.html)

<sup>6</sup> <http://www.ladepeche.fr/article/2010/01/07/750481-le-cout-du-stress-au-travail-1-9-a-3-milliards-d-euros-en-france-en-2007.html>

<sup>7</sup> Voir l'article 2011 de M-J Gava sur <http://www.novethic.fr>

<sup>8</sup> Voir notamment la formation idémédi@ « l'approche communautaire des RPS » <http://www.idemedia.fr/FormACR.htm>

Bien-être : « état agréable, équilibré et durable de l'esprit et du corps sans souffrance, troubles ou inquiétudes ».

Santé mentale au travail : « état de bien-être dans lequel chaque personne réalise son potentiel, fait face aux difficultés normales de la vie, travaille avec succès de manière productive et peut apporter sa contribution à la communauté ».

**Attention !!** : Ce n'est pas parce que l'on prend en charge la détresse psychologique au travail que l'on stimule pour autant le bien être psychologique

### L'approche communautaire, c'est quoi ?<sup>9</sup>

Il est bien difficile de déterminer l'origine temporelle du concept d'approche communautaire<sup>10</sup>. Doit-on remonter à l'ère de l'éclosion de la sociologie avec, par exemple en France, la publication de *L'acteur et le système*<sup>11</sup> de Michel Crozier et Erhard Friedberg ? Ou plus loin encore avec le développement de mouvements humanitaires comme Emmaüs ? Ce qui est en revanche plus facile à identifier, c'est que l'approche communautaire a grandi au Québec, qu'elle s'y est développée jusqu'à devenir aujourd'hui un outil du changement pleinement intégré dans la politique gouvernementale québécoise. Les actions communautaires s'y multiplient dans le secteur social ou celui de la santé, dans le domaine des loisirs, du développement local, etc.

Selon *le nouveau dictionnaire critique d'action sociale*<sup>12</sup> « l'approche communautaire est une méthode d'intervention sociale visant la mobilisation et la participation des citoyens afin de promouvoir l'autonomie et le développement de la communauté. » Un principe fondamental de l'approche communautaire est donc que si un problème touche une collectivité, il doit faire l'objet d'une solution produite par cette même collectivité. René Lachapelle dit encore que « la première base éthique de l'organisation communautaire est sa manière de concevoir les problèmes de la communauté : les problèmes sociaux sont de nature collective et doivent faire l'objet de solutions collectives. »<sup>13</sup> Ce principe fait voler en éclats le modèle qui donne à un individu extérieur à un groupe le pouvoir de décider et d'agir pour celui-ci, quand bien même cet individu serait plus qualifié sur un plan technique ou scientifique.

Cela signifie également que cette forme d'intervention reconnaît aux individus une capacité à produire leurs propres solutions. Dans ce processus participatif, les individus deviennent acteurs du changement par la mobilisation de leurs compétences et

---

<sup>9</sup> Voir la définition évolutive... et communautaire de Wikipedia [http://fr.wikipedia.org/wiki/Approche\\_communautaire](http://fr.wikipedia.org/wiki/Approche_communautaire)

<sup>10</sup> Un historique du mouvement au Québec est proposé dans l'ouvrage de LAVOIE Jocelyne, PANET-RAYMOND Jean, *La pratique de l'action communautaire*, Presses Universitaires du Québec, 2011

<sup>11</sup> CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, 1977

<sup>12</sup> BARREYRE Jean-Yves, BOUQUET Brigitte, *Le nouveau dictionnaire critique d'action sociale*, Bayard, 2006

<sup>13</sup> LACHAPELLE René, *L'organisation communautaire en CLSC, cadre de référence et pratiques*, Les Presses de l'Université de Laval, 2003.

capacités et la communauté devient un acteur collectif selon la définition de Martine Duperré<sup>14</sup>.

Le regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire<sup>15</sup> nous propose une définition plus complète déclinée en 5 points :

- l'organisation communautaire considère les problèmes sociaux dans leur dimension collective et comme devant faire l'objet de solutions collectives
- sa préoccupation centrale est l'organisation de nouveaux pouvoirs et services au sein et au profit des communautés
- elle agit principalement dans et à partir d'une communauté locale même lorsqu'elle intervient en application de politiques publiques
- elle mise sur le potentiel de changement et la capacité d'innovation de la communauté locale à partir de l'identification de besoins ou de problèmes qui suscitent des tensions dans le milieu
- elle porte une visée de transformation sociale et de démocratisation permanente

Cette définition fait apparaître un autre principe fondamental de l'approche communautaire : l'acteur collectif sait produire des solutions innovantes et inédites, des solutions différentes de celles qui sont calquées par les « techniciens spécialistes » extérieurs. Cette capacité d'innovation résulte d'une part de ce que le problème est analysé d'un point de vue différent (intérieur) et d'autre part de ce que les solutions sont produites collectivement<sup>16</sup>.

### **En quoi l'approche communautaire est-elle adaptée à la prévention des RPS ?**

Tout d'abord, rappelons que l'entreprise est une communauté dans laquelle les salariés se reconnaissent (j'appartiens à l'entreprise et l'entreprise m'appartient) Ensuite, la prévention des RPS est avant tout un problème social (même s'il a également une dimension économique) et c'est surtout un problème qui concerne la collectivité dans son ensemble. En effet, même si tous les salariés ne se disent pas exposés aux RPS, le sujet sensibilise les foules.

Bien sûr, l'approche communautaire telle qu'elle s'est développée au Québec reste très ancrée dans une mouvance sociale et égalitaire. Difficile d'imaginer introduire une telle philosophie dans une entreprise dont l'objet premier est économique. Quoique... Il est ici question de remettre de l'humain dans l'entreprise car sa disparition a aussi une incidence économique, comme nous l'avons illustré précédemment. Soit l'entreprise le

---

<sup>14</sup> « Un acteur collectif est un groupe de personnes organisé, mobilisé à partir d'expériences, d'intérêts et de solidarités convergentes autour d'un projet commun qu'il tente d'imposer par le biais de l'action collective » DUPERRÉ Martine, *L'organisation communautaire*, Presses Universitaires de Laval, 2004

<sup>15</sup> RQIIAC, *Pratiques d'organisations communautaires en CSSS*, Presses de l'Université du Québec, 2010

<sup>16</sup> Le test de la NASA qui consiste à classer 15 objets par ordre de priorité pour une mission de survie sur la lune, met en évidence que le classement produit par un collectif important est meilleur que celui donné par un petit collectif, lui-même meilleur que celui donnée par un individu.

fera volontairement, soit elle le fera contrainte par la négociation syndicale ou de nouvelles législations.

Déclinons succinctement les principaux atouts de l'approche communautaire pour la prévention des RPS :

- 1- Elle remet l'individu au cœur du problème, à la fois en lui reconnaissant une capacité à définir ses seuils d'acceptation (stress, rythmes, pénibilité physique...) et en le responsabilisant sur la surveillance de la communauté. Les salariés sont investis dans la prévention des RPS et gèrent ceux qui surviennent plutôt que d'attendre que des acteurs extérieurs interviennent et assument ces responsabilités.
- 2- De fait, elle permet par la même occasion de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise et d'asseoir l'identité sociale du salarié.
- 3- Elle remet du lien dans l'entreprise et permet de décloisonner les services comme cela avait été fait dans les années 80 avec les groupes qualité.
- 4- Elle sort de l'isolement les services RH qui sont confrontés à un problème complexe, récent à l'échelle sociologique et encore mal maîtrisé. Le DRH peut ainsi partager avec toute l'entreprise le problème, la solution et la responsabilité de sa mise en œuvre.
- 5- Elle permet, comme nous l'avons souligné précédemment, de développer la créativité en confrontant les points de vue et en ouvrant le dialogue pour produire une solution collective. Cette créativité pourra ensuite être mobilisée dans d'autres secteurs intéressant l'entreprise (amélioration des process, optimisation du temps...)

Enfin, et cela n'est pas exclusif de l'approche communautaire, la prévention des RPS génère un gain réel pour l'entreprise : un gain économique bien entendu, mais surtout un gain humain. Elle fait grandir ceux qui s'y attachent en les conduisant sur le chemin du respect d'autrui, celui qui mène au respect de soi-même.

*Plus sur le sujet : consultez le lien suivant > <http://www.idemedia.fr/FormACR.htm>*

merci de n'utiliser ce texte qu'avec l'autorisation des auteurs – Sophie Devulder et Franck Damée -  
idemedia@conjugueursdetalents.com