

FIRPS

Fédération des Intervenants en Risques Psychosociaux

QUEL SENS AU TRAVAIL ?

RETOURS D'EXPÉRIENCE
ET PISTES D'ACTION

RETOURS D'EXPÉRIENCE ET PISTES D'ACTION
SENS AU TRAVAIL, RETOURS D'EXPÉRIENCE ET PISTES D'ACTION
RETOURS D'EXPÉRIENCE ET PISTES D'ACTION
TRAVAIL, RETOURS D'EXPÉRIENCE ET PISTES D'ACTION
RETOURS D'EXPÉRIENCE ET PISTES D'ACTION
L. RETOURS D'EXPÉRIENCE ET PISTES D'ACTION
SENS AU TRAVAIL, RETOURS D'EXPÉRIENCE ET PISTES D'ACTION
RETOURS D'EXPÉRIENCE ET PISTES D'ACTION
T PISTES D'ACTION
D'EXPÉRIENCE ET PISTES D'ACTION
SENS AU TRAVAIL, RETOURS D'EXPÉRIENCE
OURS D'EXPÉRIENCE
SENS AU TRAVAIL, RETOURS D'EXPÉRIENCE ET PISTES D'ACTION
RETOURS D'EXPÉRIENCE ET PISTES D'ACTION
U TRAVAIL, RETOURS D'EXPÉRIENCE ET PISTES D'ACTION
XPÉRIENCE ET PISTES D'ACTION
AVAIL, RETOURS D'EXPÉRIENCE ET PISTES D'ACTION
AVAIL, RETOURS D'EXPÉRIENCE ET PISTES D'ACTION
RETOURS D'EXPÉRIENCE ET PISTES D'ACTION
SENS AU TRAVAIL, RETOURS D'EXPÉRIENCE ET PISTES D'ACTION
UX RISQUES, UNE PISTE D'ACTION
U TRAVAIL, RETOURS D'EXPÉRIENCE ET PISTES D'ACTION

TRAVAUX DE LA FIRPS

Guide de bonnes pratiques

FIRPS

À partir de leur positionnement d'acteurs de terrain, les cabinets membres de la FIRPS viennent enrichir par leurs réflexions les positions des associations professionnelles, des pouvoirs publics, des organisations et des partenaires sociaux. C'est pour aller plus loin que nous avons décidé depuis 2017 de partager le fruit de nos travaux sous la forme de guides en libre accès.

Ce document s'appuie sur les discussions et les échanges de trois groupes de travail rassemblant les consultants des membres de la FIRPS, réunis sur ce thème. Il a pour vocation de partager les bonnes pratiques qui nous ont paru utiles et les points de vigilance repérés sur le terrain.

Nous avons choisi quelques thèmes – conditions de travail, compétences, management – dont nous savons qu'ils auraient pu être complétés par beaucoup d'autres. Dans tous les cas, notre spécificité est d'envisager les effets de ce sujet sur la santé et les conditions nécessaires pour bien travailler, et de faire des recommandations pratiques dont les acteurs pourront s'emparer. Pour autant, un accompagnement des organisations est souvent nécessaire et nos cabinets ont l'expérience pour favoriser ces démarches.

Les administrateurs de la FIRPS

PRÉAMBULE

Les transformations du travail et la complexité croissante des organisations font naître chez des salariés de plus en plus nombreux des questions légitimes quant au sens et à l'utilité de leur activité. Dans leurs interventions, les experts de la FIRPS observent de longue date les effets protecteurs et épanouissants du travail, lorsque l'acteur peut en percevoir l'utilité ou la qualité intrinsèque. À l'inverse, le rapport au travail se fissure et les risques psychosociaux se nourrissent de travail inutile, de conflits éthiques, de qualité empêchée, de relations humaines dégradées.

La conscience des enjeux du sens au travail a pris de l'ampleur avec la crise du Covid, les mouvements de démission qui l'ont suivie dans certains environnements, ou encore l'expression par les jeunes diplômés d'exigences plus fortes d'utilité et de sens – en lien notamment avec les enjeux du climat. Citons enfin la vive opposition à la réforme des retraites, qui a jeté une lumière crue sur la question du rapport des Français au travail.

En définitive, ce qui fait qu'on ne va pas à reculons au travail le matin, c'est le sens qu'on lui donne. Mais le sens au travail est une notion difficile à appréhender, dans la mesure où elle renvoie aux valeurs de chacun, à la perception de l'utilité de son activité, de sa qualité, des relations humaines qu'elle permet de tisser, du développement individuel et collectif qu'elle permet. Nous souhaitons également souligner qu'il ne s'agit pas de nourrir la vision d'un travail idyllique dépourvu de toute contrainte. De plus, surmonter efficacement des obstacles peut être une formidable source de plaisir au travail et donc de santé.

Alors, comment les organisations (entreprises, associations ou administrations) peuvent-elles agir ? Si la question du sens au travail est fondamentalement individuelle, elle peut néanmoins être soutenue par des éléments d'organisation et de fonctionnement collectifs. Sans prétention à l'exhaustivité, **nous avons choisi de mettre l'accent sur trois dimensions** déterminantes pour le sens au travail, éclairées par nos expériences de terrain :

- en premier lieu, les conditions de travail au sens large. Le contenu de l'activité est façonné par les conditions de sa réalisation : elles peuvent favoriser ou faire obstacle à son utilité, à sa qualité et aux relations humaines au travail ;
- la deuxième dimension est celle du temps long : le temps de l'acquisition et du développement des compétences, de l'élaboration individuelle et collective de pratiques professionnelles performantes et productrices de sens ;
- enfin, la question du management et de l'animation des équipes est essentielle. C'est dans l'action managériale que se joue l'articulation, harmonieuse ou conflictuelle, entre la vision individuelle du sens du travail et la construction des compromis nécessaires au travail en équipe et à la coopération qui seuls permettront des réalisations collectives à une échelle importante.

SOMMAIRE

| | |
|--|----|
| 1 - Sens au travail et conditions de travail | 7 |
| 2 - Développement des compétences et sens au travail | 13 |
| 3 - Sens au travail et rôle du manager | 19 |
| 4 - Recommandations de la FIRPS | 23 |



**SENS AU TRAVAIL
& CONDITIONS DE TRAVAIL**

CHAPITRE 1

SENS AU TRAVAIL & CONDITIONS DE TRAVAIL

Quelle articulation entre conditions de travail et sens au travail ?

Gardons-nous d'une vision idéalisée où des conditions de travail idylliques, une rémunération élevée et les remerciements de clients fascinés par le génie de nos équipes donneraient définitivement à la personne concernée la satisfaction d'un travail parfait.

Le sens au travail est plutôt le fruit d'un compromis où les aspects positifs l'emportent sur ce qui va moins bien. C'est également une construction intime qui dépend de chacun et qui peut varier dans le temps.

Quand il est question de sens au travail, l'on pense d'abord à l'utilité de ce qui est produit ou du service apporté. Il peut s'agir d'une utilité sociale, sociétale, environnementale, elle peut être collective ou individuelle. La finalité du travail peut être un formidable vecteur de sens, ce sens que demandent, par exemple, un nombre croissant de jeunes diplômés soucieux d'agir pour une transition écologique.

Mais la force de la vocation n'exempte

pas du soin apporté aux conditions de travail : dans le milieu médical, auprès d'aides-soignant(e)s par exemple, nos interventions sur le terrain montrent à quel point l'importance et le sens donnés au travail peuvent s'accompagner de conflits de valeurs et de souffrances, quand des contraintes excessives font obstacle au travail bien fait, voire à la dignité du patient.

À l'inverse, des conditions de travail favorables ne compenseront pas toujours une crise de sens ressentie par les salariés. Dans le piège d'une « cage dorée », l'érosion de l'engagement individuel et collectif ne pourra pas toujours être compensée par des avantages supplémentaires.

C'est bien dans un rapport dynamique entre la finalité du travail et les conditions dans lesquelles il est réalisé qu'il convient d'approcher la question du sens. L'engagement de salariés passionnés par leur mission n'est pas soutenable si l'organisation n'y apporte pas un cadre et certaines limites – au risque du burn-out. Et l'on n'achètera pas non plus avec des avantages un engagement durable dans une activité à laquelle l'individu au travail ne parvient pas à

donner sens, ou qui heurte ses valeurs.

Sens et qualité du travail

Pouvoir bien faire son travail, pouvoir se reconnaître dans « la belle ouvrage » est un besoin fondamental de l'être humain. Les conditions de travail au sens large – organisation, relations de coopération, soutien social, conditions physiques et matérielles, charge de travail, exigences de l'activité... – déterminent le travail réel. Elles influencent profondément la performance et la qualité, donc le regard que l'individu et le collectif portent sur leur travail. Les marges de manœuvre et les moyens dont ils disposent pour faire un travail de qualité – ce que les ergonomes appellent un « environnement capacitant » – sont une source essentielle de sens et d'engagement.

De profondes évolutions qui bousculent le rapport au travail

Nous observons dans nos interventions les effets d'une pression constante : les entreprises sont soumises à des contraintes de plus en plus fortes, qui se répercutent sur leurs équipes. Objectifs de rentabilité accrus et quêtes de rendement peuvent venir dégrader le sens au travail si les salariés n'ont pas été associés aux réflexions de l'entreprise, s'ils ne sont pas

suffisamment écoutés – car ce sont eux qui ont l'expérience du travail réel.

Le rapport au travail est marqué par un sentiment d'accélération. Le « travail pressé » se répand, comme le constatent dans leurs travaux Serge Volkoff et Corinne Gaudart¹. La soutenabilité de la charge de travail est une problématique fondamentale à laquelle sont confrontées de nombreuses organisations. Pour prévenir les risques de burn-out et les impasses opérationnelles, elles doivent agir en profondeur sur l'organisation du travail et la simplification des processus – démarches délicates, mais essentielles.

La crise du Covid : un accélérateur des transformations du travail

Le contexte de la crise sanitaire a été l'accélérateur ou le déclencheur de changements majeurs. Le télétravail fait désormais pleinement partie des conditions de travail. S'il peut favoriser l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, limite les temps de trajet et la fatigue qu'ils génèrent, il peut aussi porter atteinte aux relations humaines. Perte de contact avec les collègues et la hiérarchie, appauvrissement des liens interindividuels et de la cohésion des collectifs, risques d'isolement, difficultés accrues dans l'intégration... Ces questions émergent dans de nombreuses organisations et toutes ne sont pas encore à l'aise avec les conditions à recréer. C'est d'ailleurs un sujet sur lequel nous avons

¹ Serge Volkoff et Corinne Gaudart : « Le travail pressé – Pour une écologie des temps du travail » – Septembre 2022

souhaité apporter notre éclairage, dans le cadre d'un précédent guide de bonnes pratiques de la FIRPS².

La généralisation du télétravail influence également l'intensité du travail. L'enchaînement, voire le chevauchement des réunions est une nouvelle donne. Les interruptions de tâche augmentent, aggravant la charge mentale et les risques d'erreurs, ce qui n'est pas sans impact sur le sens au travail pour les salariés. Faute d'élaboration collective suffisante, les nouvelles modalités de coopération et règles de fonctionnement n'ont pas toujours été énoncées. Comment mener une réunion à distance ou y participer ? Dans quels cas allume-t-on ou non les caméras ? Quelles pratiques vertueuses d'interaction ? Ce sont autant de règles à inventer, à élaborer collectivement, pour produire un sens nouveau dans ces conditions de travail renouvelées.

Un révélateur de limites

Pour certains individus, la crise du Covid a été le révélateur de limites. Des salariés

ont fait des choix de changement radical, ont exprimé ce dont ils ne voulaient plus. La confrontation à la mort a replacé la question du sens au premier plan et changé parfois le rapport au travail. Ces changements ont pu déstabiliser les entreprises et les salariés eux-mêmes.

Retrouver du sens passera alors par la reconstruction de liens durables et ouvre sur la question du temps long, du développement des compétences et du projet collectif.

“

*Le travail, c'est ajouter de la valeur
à quelque chose.
C'est créer quelque chose.*

”

² Guide de bonnes pratiques FIRPS « Télétravail et prévention des Risques PsychoSociaux – De nouveaux risques, une prévention à adapter » – Septembre 2022



**DÉVELOPPEMENT
DES COMPÉTENCES
& SENS AU TRAVAIL**

CHAPITRE 2

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES & SENS AU TRAVAIL

Salariés et entreprises : la quête du gagnant-gagnant

La crise sanitaire et la transition vers le travail hybride ont renforcé pour de nombreuses organisations les enjeux d'attractivité, de fidélisation, de maintien et de développement des savoir-faire nécessaires à leur performance. Alors qu'une partie de la population n'est plus convaincue que le travail soit une source d'épanouissement – préférant trouver du sens ailleurs, les questions d'engagement et de compétences professionnelles se posent comme des défis majeurs de la fonction ressources humaines.

Ce mouvement intervient dans un contexte en profonde transformation : évolutions technologiques, intelligence artificielle, mutations de la concurrence et des politiques publiques, enjeux majeurs de la transition énergétique et environnementale. Les organisations sont confrontées à des réflexions stratégiques fondamentales qui doivent intégrer pleinement la question des savoir-faire actuels et futurs. Et les individus – collaborateurs, mais aussi citoyens – cherchent le sens et la pertinence du mouvement dans lequel ils sont amenés à s'inscrire. Ils savent ne plus être figés dans

un même métier toute une vie, aspirent à de nouvelles perspectives, de nouvelles compétences ou à un élargissement de leur expertise. À nouveau, la construction du sens au travail se place au carrefour des aspirations, des valeurs des individus, et des dynamiques collectives qui seules peuvent permettre de relever les défis et réussir les transformations.

Cultiver les conditions de l'apprentissage

Quand il est question de compétences, on pense spontanément aux actions de formation et à la fonction ressources humaines. Mais c'est d'abord dans et par le travail que l'apprentissage a lieu. Experts, tuteurs, personnes ressources, mentors peuvent offrir un accompagnement personnalisé en partageant leur expérience. Ils aident ainsi les individus à progresser en s'appuyant sur leur propre vécu professionnel. C'est aussi dans la coopération au quotidien, dans le travail d'équipe et la délibération avec des collègues et des pairs que sont élaborées de nouvelles pratiques professionnelles, adaptées à chaque contexte, et qui

nourrissent le sens au travail.

Les ressources humaines ont un rôle clé pour établir un environnement propice à l'apprentissage, identifier les besoins en formation, faciliter l'accès aux ressources appropriées, apprécier les effets des dispositifs de développement des compétences.

Elles ne peuvent réussir sans une articulation et une coopération de qualité avec les managers de proximité d'une part, et les dirigeants d'autre part. Les managers jouent un rôle essentiel pour assurer la cohérence des missions, l'accompagnement, le *feedback*, la pertinence des entretiens professionnels. L'implication des dirigeants, par la fixation de priorités stratégiques, par une incarnation et un portage visibles des enjeux de développement professionnel, constituera le cadre indispensable au développement des compétences. Les salariés ne s'y trompent pas : en l'absence de cohérence entre managers et dirigeants, ils observent de véritables contradictions, se trouvent tiraillés entre les attentes divergentes des acteurs et leurs propres envies, et le sens n'y est pas.

Révolution numérique : entre bienfaits et tumultes

Les technologies numériques offrent aujourd'hui une multitude de possibilités. L'acquisition de connaissances semble pouvoir se faire avec une simplicité

déconcertante. Les experts et les personnalités inspirantes n'ont jamais été aussi accessibles, et les créateurs de contenu foisonnent. Salariés et entreprises sont approchés par des organismes mettant à disposition des bibliothèques de contenus digitaux, où l'on trouve de tout, depuis les compétences techniques, les parcours de professionnalisation jusqu'aux *soft skills*.

Face à ces offres et à la promesse de solutions toutes faites, deux risques sont à anticiper. L'entreprise peut être tentée de céder à la tentation d'un tout-en-un à bas prix, sans cohérence avec le contexte, les enjeux et les objectifs concrets pour les salariés. Et la confusion guette, si l'on en déduit que le développement des compétences se résume à une question d'envie et de développement personnel.

Ces risques soulignent l'importance de l'orientation et de la planification dans le processus de développement des compétences, en veillant notamment à ce que ces formations digitalisées soient alignées à la fois sur les enjeux stratégiques de l'entreprise et sur les objectifs professionnels spécifiques de chaque individu.

Les moyens désormais accessibles offrent aussi de formidables opportunités. Il devient possible d'intégrer le développement des compétences au quotidien du travail et de l'adapter aux besoins individuels. Grâce à des dispositifs qui articulent le synchrone et l'asynchrone, il est possible de mêler

apprentissages, exercices et mises en pratique, pour un parcours adapté au rythme de chacun.

Les temps collectifs n'en perdent pas pour autant leur importance. Au contraire, ils prennent toute leur valeur, non pas pour écouter ensemble, mais pour permettre les échanges de pratiques et l'expérience du travail entre pairs. Par exemple, des hôpitaux et des établissements médico-sociaux organisent des temps d'analyse des pratiques. Car le développement des compétences, c'est aussi ce qui permet de prendre du recul sur l'expérience, d'en élaborer le sens, individuellement et collectivement.



*Ramener les gens à l'essentiel,
à qui ils sont peut représenter
un défi pour l'entreprise.
Les humains ont besoin d'être
reconnus pour qui ils sont,
pas pour le statut qu'ils ont.*





**SENS AU TRAVAIL
& RÔLE DU MANAGER**

CHAPITRE 3

SENS AU TRAVAIL & RÔLE DU MANAGER

Un rôle essentiel pour le sens au travail

Dans un contexte où l'attractivité, la fidélisation et la motivation des salariés deviennent des enjeux stratégiques, le style de management est un élément décisif. Hypercontrôle et verticalité créent du manque de confiance, du désarroi, du désengagement.

Le rôle du manager est essentiel pour donner la vue d'ensemble, le cap, le sens de l'œuvre commune. En relayant et en donnant une traduction opérationnelle de la stratégie, en situant le rôle de chaque individu au sein de l'organisation, il apporte des clés de compréhension pour que chacun puisse donner sens à son travail et en percevoir l'utilité.

La reconnaissance de la contribution de chacun est une pierre angulaire du sens. Elle passe à la fois par l'appréciation du travail réalisé, des résultats obtenus, mais aussi par l'attention portée au travail réel, aux conditions – favorables ou défavorables – et par l'écoute réciproque.

En encourageant le partage autour des problèmes rencontrés, les délibérations sur le travail et les retours d'expérience,

le manager contribue à mettre en place la sécurité psychologique indispensable à la performance et à l'amélioration des pratiques professionnelles. Il capte aussi des informations essentielles sur les contraintes du terrain, les aléas rencontrés, pour adapter l'organisation, les processus et les outils.

Manager : une fonction elle aussi en quête de sens

Nous observons dans nos interventions les difficultés des dirigeants et managers eux-mêmes, qui ne parviennent plus à trouver de sens dans leur rôle d'encadrement et d'animation. De plus en plus sollicités par des obligations de *reporting*, des tâches administratives, par des attentes de contrôle ou par la pression constante du *lean management*, ils témoignent d'injonctions paradoxales difficiles à vivre : soyez bienveillants, mais gardez l'atteinte des résultats ; développez l'autonomie, mais assurez le respect des standards. Leurs marges de manœuvre s'amenuisent en même temps que les attentes s'accroissent. Comment dans ce cas diffuser auprès des équipes une vision favorable au sens au travail ?

Les équipes le perçoivent. Elles subissent parfois les erreurs de managers en difficulté qui dégradent leurs conditions de travail et peuvent les fragiliser. Nous savons qu'un manager qui va mal risque de ne pas percevoir le mal-être de ses collaborateurs. Et quand bien même le responsable parviendrait à préserver ses équipes, elles sont bien souvent conscientes de sa position inconfortable « entre le marteau et l'enclume ». De fait, le métier attire moins de candidats, ce qui est parfois interprété à tort comme un refus des responsabilités ou un manque d'engagement.

En quête d'équilibre

Prenons garde aux excès de certaines attentes. Le manager n'est pas garant du « bonheur au travail », pas plus qu'il ne peut obtenir mécaniquement la performance par le contrôle. Il existe un risque permanent de déséquilibre entre d'une part un management trop affectif où le manager s'implique à l'excès et peut s'épuiser, et d'autre part un management qui minimise la dimension émotionnelle ou relationnelle, et donc déshumanise les relations de travail.

Le manager n'est pas non plus un magicien. Il ne peut pas transmettre dans la durée des consignes ou des informations sans cohérence ou éloignées du travail réel.

Cultiver les conditions du sens au travail passe par des rééquilibrages, la

clarification des prérogatives à chaque niveau hiérarchique et la définition de limites : oser dire, oser dire non, parfois temporiser auprès de la direction, des clients, de l'équipe et de soi-même. Pouvoir regarder en face la question de la charge de travail, questionner des délais de réalisation, trouver de nouvelles marges de manœuvre dans le fonctionnement opérationnel, cela suppose d'instituer une réelle subsidiarité, pour que chacun retrouve des capacités d'agir à bon escient, à son niveau.



**RECOMMANDATIONS
DE LA FIRPS**

CHAPITRE 4

RECOMMANDATIONS DE LA FIRPS

Développer ou rétablir le sens au travail doit nous inviter à mettre en place des actions de prévention et d'amélioration de l'environnement professionnel. Le sens au travail prend sa source dans le travail lui-même. Il s'agit à la fois de donner de la visibilité sur la stratégie, le rôle de chacun et sa place pour faire œuvre commune, et d'apporter le soin nécessaire à l'organisation, aux conditions de travail, à la qualité du management et au développement des savoir-faire individuels et collectifs.

À partir de leurs observations, les cabinets de la FIRPS proposent ci-après des exemples de mesures, organisées selon les trois grandes approches de la prévention utilisées dans le domaine de la santé au travail. Il convient aussi de rappeler l'importance :

- d'une adaptation des mesures au contexte de chaque établissement ;
- de la concertation avec les représentants du personnel ;
- d'une évaluation périodique pour corriger ce qui ne fonctionne pas et engager les mesures complémentaires suggérées par les retours d'expérience.

Prévention primaire

- Ajouter un dixième principe général de prévention à l'article L. 4121-2 du Code du travail : écouter les travailleurs sur la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail et les relations sociales³.
- Organiser des échanges réguliers sur les priorités stratégiques de l'entreprise et favoriser la co-construction des objectifs et modalités de travail qui en découlent.

- Identifier ce qui fonctionne bien et valoriser les bonnes pratiques.
- Cartographier les perceptions des collaborateurs et leurs besoins afin d'identifier les principaux vecteurs de sens au travail.
- Conduire une réflexion stratégique sur les évolutions des métiers. Identifier les besoins d'évolution des compétences, engager le dialogue social à sa juste place dans l'élaboration de la politique

de formation et assurer la lisibilité pour l'ensemble du personnel des enjeux de transformation des compétences.

- Créer des espaces de dialogue et de délibération sur le travail : au sein des équipes, afin de favoriser les échanges de pratiques et l'élaboration du sens face aux difficultés et aux transformations du travail ; et entre les fonctions de l'organisation, afin de favoriser la compréhension mutuelle et la vision d'ensemble.

- Engager des démarches d'amélioration des processus, des conditions de travail et du fonctionnement de l'organisation fondées sur l'écoute du travail réel. Y associer managers et collaborateurs et tenir compte de leurs propositions.

- Construire un environnement favorable à l'apprentissage. Investir dans le développement des compétences et donner toute leur place et leur complémentarité aux différentes modalités d'apprentissage : formation, parcours individualisés, échanges de pratiques, tutorat, coopération sur des missions...

- Recruter ou promouvoir à des postes de managers des candidats qui présentent des aptitudes, mais aussi une sincère motivation pour le management. Expliciter et reconnaître leur rôle dans la création d'un environnement favorable à la qualité et au sens au travail, et non seulement sur les aspects quantitatifs de la performance.

- Renforcer la subsidiarité et permettre

aux managers d'exercer leur rôle à leur juste place. Clarifier les responsabilités et les marges de manœuvre à chaque niveau hiérarchique.

Prévention secondaire

- Sécuriser et au besoin renforcer les moyens RH, afin de piloter le développement des compétences, détecter les besoins de soutien individuel et collectif et assurer l'accompagnement en contexte de transformation.

- Instaurer une charte du management adaptée au contexte spécifique de l'organisation, explicitant le rôle et les valeurs portées par le manager, à partir d'un travail entre équipes de managers et avec la direction.

- Assurer l'accompagnement des managers selon leurs besoins, pour leur permettre de jouer pleinement leur rôle : les outiller dès leur prise de fonction sur l'écoute active, l'art du retour d'information, l'évaluation constructive, le management à distance ; permettre des échanges entre managers sur le sens et la réalité de leur rôle dans l'organisation ; leur donner la possibilité de développer une meilleure connaissance de soi.

Prévention tertiaire

- Permettre aux managers d'échanger sur leur charge de travail, le travail effectif, le

³ Nous reprenons ici la recommandation n° 14 des Assises du travail, Sophie Thiéry et Jean-Dominique Senard : « Re-considérer le travail », du 18 avril 2023

travail ressenti, les marges de manœuvre dont ils disposent pour réduire la pression.

- Porter une vigilance particulière sur les situations de désengagement, de conflits de valeurs et sur le risque d'isolement de certains personnels.

- Informer les collaborateurs des dispositifs de soutien et d'alerte (numéro vert, soutien psychologique, SPST,

assistance sociale, etc.) et s'assurer de leur accessibilité à distance.

- Définir des modalités spécifiques d'entretien individuel pour les personnes en difficulté ou en maladie et former les managers.

En matière de santé au travail comme en matière de santé publique, on distingue trois grandes approches de la prévention : primaire, secondaire et tertiaire.

La prévention primaire cherche à intervenir en amont de manière à diminuer le risque d'exposition ou l'exposition du salarié à des risques identifiés. Elle est particulièrement adaptée au risque psychosocial.

La prévention secondaire mobilise les actions de prévention qui visent à réduire les atteintes à la santé des individus en les aidant à mieux gérer les situations à risque. En matière de RPS, toutes les formations à la gestion du stress et des situations de violence entrent dans cette catégorie. Cette prévention fait surtout appel à la mise en œuvre de moyens de protection :

- des actions orientées autour des populations sur la formation de groupes métiers (décalage sur le métier, gestion des compétences...);
- sur le contrôle et le suivi du personnel.

La prévention tertiaire mobilise des actions de prévention plutôt curatives pour limiter les conséquences du dommage sur les individus. Cette prévention fait surtout appel à des actions orientées autour de l'individu et des collectifs de travail sur :

- le soutien psychologique, les réunions de discussion et d'échanges pour mieux gérer les conflits ;
- l'adaptation des postes de travail aux spécificités individuelles, parfois en lien avec de l'inaptitude (aménagement des horaires et des temps de travail).

LISTE DES SOURCES & BIBLIOGRAPHIE

1. Serge Volkoff et Corinne Gaudart : « *Le travail pressé – Pour une écologie des temps du travail* » – Septembre 2022
2. Guide de bonnes pratiques FIRPS « *Télétravail et prévention des Risques PsychoSociaux – De nouveaux risques une prévention à adapter* » – Septembre 2022
3. Recommandation n° 14 des Assises du travail, Sophie Thiéry et Jean-Dominique Senard : « *Re-considérer le travail* », du 18 avril 2023
4. Estelle Morin et Laurent Falque : « *Six pratiques à encourager pour donner du sens au travail* », article publié dans la revue *de Gestion* – Été 2023
5. Thomas Coutrot et Coralie Perez : « *Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire* », éditions Seuil, collection « La République des idées » – 2022
6. Jean-Baptiste Barfety : « *Du sens à l'ouvrage. Comprendre les nouvelles aspirations dans le travail* », Rapport de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) – Juin 2023

TRAVAUX PRÉCÉDEMMENT PUBLIÉS PAR LA FIRPS

Guides pratiques

- > « Télétravail et prévention des risques psychosociaux »
- > « Les prestations d'assistance psychologique et sociale à distance »
- > « Prévenir le burn-out »
- > « Assistance psychologique à distance : comment garantir la confidentialité et la sécurité des personnes et des données ? »
- > « La prévention des risques psychosociaux lors des restructurations »
- > « Recommandations sur la question du suicide au travail »

Manifestes

- > « Propositions pour la mission santé travail »
- > « Six propositions pour faire de la santé au travail un enjeu national »

Avec 4 000 psychologues et consultants en France, la Fédération des Intervenants en Risques Psychosociaux (FIRPS) représente 21 des principaux cabinets spécialistes de l'accompagnement des organisations dans leur prévention des RPS (Risques PsychoSociaux) et de l'amélioration de la QVCT (Qualité de vie et des conditions de travail).

Les 6 000 clients accompagnés chaque année représentent 15 millions d'actifs dans des entreprises privées, des institutions publiques ou parapubliques.

Elle s'est dotée dès sa création d'un code de déontologie qui régit un mode d'exercice de ses membres dans le respect d'une éthique commune. Elle a, depuis 2012, publié une série de travaux visant à promouvoir des bonnes pratiques au sein d'une profession encore jeune. Ces travaux, destinés en priorité aux professionnels en entreprise ou en cabinet, abordent des questions présentes à l'agenda des DRH : la question du suicide au travail, la prévention des RPS lors des restructurations, la prévention du burn-out, la déontologie dans la pratique de l'assistance psychologique à distance, télétravail et prévention des risques psychosociaux. Elle a également pris part au débat public par la publication de deux manifestes : **Six propositions pour faire de la santé au travail un enjeu national**, et **Propositions pour la mission santé travail**.

Tous sont accessibles en téléchargement gratuit sur le site de la Fédération : www.firps.org onglet « contributions ».

Nous suivre : @firps_org

Fédération des Intervenants en Risques Psychosociaux

Association loi 1901

Communication : firps@ozinfos.com

contact@firps.fr

www.firps.org

Cabinets membres à la date de publication

| | |
|------------------|-------------------|
| ACTEMS CONSEIL | ICAS FRANCE |
| AGB SOLUTIONS | OIDOKO |
| APEX-ISAST | PULSO FRANCE |
| ARIANE CONSEIL | QUALISOCIAL |
| AXIS MUNDI | SANTÉ PARTNERS |
| CONOEDGE | SECAFI |
| ÉKILIBRE CONSEIL | STIMULUS |
| ÉLÉAS | UMANOVE |
| G.A.E CONSEIL | USIDE |
| GROUPE JLO | WORKPLACE OPTIONS |
| IAPR | |

Membres du conseil d'administration à la date de publication

M. François COCHET (Secafi), *Président de la Fédération*

Mme Isabelle TARTY (IAPR), *Vice-Présidente*

M. Christian MAINGUY (WorkPlace Options), *Secrétaire général*

M. Emmanuel CHARLOT (Stimulus), *Trésorier*

M. Kevin AUDUREAU (Uside)

M. Damien DELVAUX (Éléas)

M. Alexis PESCHARD (G.A.E Conseil)

M. Camy PUECH (Qualisocial)

M. Stéphane ROOSE (Groupe JLO)

Mme Brigitte VAUDOLON (Pulso France)

M. Jean-Christophe VILLETTE (Ékilibre Conseil)

FIRPS

www.firps.org