

# Responsable de la **prévention des risques psychosociaux**, un métier d'avenir

Alors que les risques psychosociaux concernent de plus en plus d'organisations, DuPont de Nemours France, filiale française du groupe chimique américain, est l'une des rares entreprises à avoir créé un poste de responsable de la prévention des risques psychosociaux. Chargée de cette fonction sur les sept sites français de l'industriel, Françoise Papacatzis explique les enjeux de sa mission.

**Vous êtes responsable de la prévention des risques psychosociaux. En quoi consiste votre mission ?**

FP : Ma fonction est originale à double titre : il s'agit d'un poste à temps plein, unique chez DuPont dans le monde. Cette mission de « préventeur » est par ailleurs assez peu connue dans les entreprises européennes qui confient en général ce rôle, de façon informelle, à un responsable des ressources humaines interne ou à des consultants extérieurs. Mes responsabilités sont étendues : j'anime des formations pour les collaborateurs de l'entreprise, je coiffe la casquette de médiatrice en cas de différends, j'interviens dans le traitement des plaintes, j'écoute et conseille les salariés fragilisés par des problèmes professionnels ou personnels, je conseille le management... Je suis également chargée de mettre en place des groupes de travail « climat social » dans chaque site, de coordonner les actions de prévention avec les différents acteurs dans et hors de l'entreprise, d'accompagner les changements... Ce n'est pas un hasard si ma fonction - qui pourrait faire des émules dans d'autres organisations - a été créée chez DuPont. Ce chercheur et inventeur français a été précurseur en matière de sécurité. En 1805 déjà, le personnel bénéficiait d'un médecin ; en 1915, un département « santé et bien-être » était créé... A l'époque, dix règles de sécurité physique ont été édictées. En toute logique, certaines sont applicables à la prévention des risques psychosociaux. Avec un principe de base : comme pour les risques physiques, les salariés ne doivent pas se blesser au travail... C'est selon cette philosophie que j'ai élaboré, depuis 2000, avec une autre psychothérapeute, Annie Fortems, un modèle d'organisation et



Françoise Papacatzis

d'audit psychosocial (Reciprox®) qui permet à l'entreprise de se situer par rapport à plusieurs critères. Un outil qui nous semble utile pour diminuer les risques

**Pouvez-vous donner un exemple de dispositif mis en place pour prévenir et gérer les risques psychosociaux ?**

FP : En 1998 déjà, une procédure en cas de plainte pour « incident interpersonnel ou pour harcèlement » a été mise en place chez DuPont. Cette démarche formalisée permet à tout salarié de faire appel à une tierce personne en interne, de façon confidentielle. Si cette voie échoue ou dans des cas plus graves, une procédure formelle peut être engagée, par écrit. Lors de la phase initiale d'investigation, une commission d'enquête paritaire interne que j'anime, se réunit pour interviewer le plaignant, la personne incriminée et les témoins. Notre mission consiste à confirmer ou infirmer les dires du plaignant. Si le harcèlement est avéré, la commission informe le management qui prendra les mesures qui s'imposent, et s'assurera que le harcèlement ou le conflit a cessé.

**L'actualité a montré que les risques psychosociaux peuvent aboutir à des suicides. Qu'avez-vous envisagé en termes de prévention ?**

FP : Ces drames surviennent en général dans les organisations où les salariés se sentent isolés, sans soutien. Chez DuPont, les signes avant-coureurs de mal-être sont pris très au sérieux. Dans les formations que j'anime, je sensibilise en particulier les managers au repérage de ces signaux dans leur équipe. Conformément à un dispositif précis, si j'estime qu'un collaborateur est en danger grave, je n'hésite pas à intervenir au plus vite. J'informe son manager, les Ressources Humaines ainsi que le médecin du travail ; un arrêt de travail s'impose, voire un accompagnement psychologique, si le salarié l'accepte. Nous avons heureusement très rarement eu recours à ce dispositif. Ce type de programme d'alerte devrait être impératif, et pas seulement dans les organisations de plus de 1000 salariés, soumises à l'obligation de mettre en place des plans de prévention des risques psychosociaux. Toute entreprise de plus de 500 salariés devrait disposer d'un préventeur formé au repérage

et à la gestion des situations délicates. Ce qui est loin d'être le cas en France...

**Quelles sont les contraintes et les limites de votre fonction ?**

FP : Il s'agit d'une nouvelle fonction dans l'entreprise. Elle répond à un réel besoin, mais ses contours et sa déontologie restent à préciser. On ne peut en tous cas exercer cette mission sans un engagement fort de la Direction. Celle-ci doit montrer qu'elle se soucie de ses salariés et que la problématique psychosociale n'est pas un tabou. Il n'empêche qu'au quotidien, la mission de conseiller en prévention des risques psychosociaux est complexe et difficile. Il faut savoir gagner la confiance de tous en interne, en sachant travailler en réseau. Cela suppose d'avoir des qualités essentielles : souplesse mais fermeté, neutralité, humilité, diplomatie, disponibilité, confidentialité... Il faut aussi avoir une très bonne connaissance de l'entreprise et de disciplines telles que la psychologie, la sociologie, la dynamique de groupe, la macro-économie, bref être pluridisciplinaire. Et surtout, développer une approche systémique de l'entreprise, faute de quoi il est impossible d'appréhender les interactions entre les individus, l'organisation et les situations.

**Quel bilan dressez-vous de votre mission ?**

FP : Bien qu'il soit difficile de mesurer mon action, au bout de cinq ans, je pense avoir peu à peu gagné la confiance des salariés. Ils n'hésitent plus à solliciter mon intervention. Je pense que mon côté « terrain » et « anti langue de bois » y sont pour beaucoup ! Récemment par exemple, j'ai engagé une médiation à la demande de dix collaborateurs qui se plaignaient d'une surcharge de travail. Leur manager lui-même sous pression n'en avait pas conscience. J'ai informé de la situation son N+2 qui a accepté de revoir ses objectifs. Le malaise dans l'équipe est en train de se dissiper. Ce type d'intervention évite d'aboutir à des situations de stress, de dépression, voire de harcèlement. Autre exemple, une des plus grosses unités de DuPont a pris en compte, suite à mes recommandations, le facteur stress avant de mettre en place une nouvelle organisation. Depuis ces deux dernières années, aucune plainte formelle ni informelle n'a été enregistrée, c'est un bon indicateur !

Propos recueillis par Marie-José Gava ■

## Références

**Dossier spécial prévention des risques professionnels**  
sur [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)

**Des informations sur les initiatives des préventeurs et des branches professionnelles sur le site du Ministère du travail :**

<http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Stress-les-risques-psychosociaux.html>