



Entretien

Nassim MEHIDI : « Il est nécessaire de nuancer nos propos quand nous parlons de risques psychosociaux, en insistant plutôt sur des facteurs de risques et des facteurs protecteurs. »

Entretien avec Nassim Mehidi, psychologue et ergonomiste au Service de santé au travail interbanques de Lille. La Loi du 11 octobre 1946 a organisé la médecine du travail. 80 ans après la publication du texte de 1946, à quoi ressemble la discipline ? L'équipe de l'ISTNF est allée à la rencontre de différents professionnels de santé-travail afin de les interroger sur l'originalité de leurs métiers.

ISTNF. Dans quel contexte as-tu rejoint le Sstib de Lille ?

Nassim Mehidi. J'ai été embauché au Sstib il y a quelques mois pour aider l'équipe à déployer le projet de service autour des RPS. Je suis psychologue du travail et ergonomiste. J'ai une spécialisation un peu plus poussée en psychologie du travail avec une double casquette, car j'ai aussi un master en ressources humaines et en management, ce qui me permet d'avoir un regard particulier sur le travail.

Notre service s'occupe des banques et identifie depuis très longtemps la nécessité de s'occuper de la prévention des risques psychosociaux. En 2025, la certification a permis à l'équipe du Sstib de réfléchir sur ses pratiques, à les structurer, à les coordonner et à les mettre en œuvre en mode projet. Mon arrivée est liée à ce contexte, alors que le projet de service se structurait.

Beaucoup de salariés nous sollicitent avec des états de santé mentale dégradés, et dans nos actions en milieu de travail, nous intervenons souvent pour une personne, isolement, avec une démarche

correctrice, en prévention secondaire, voire tertiaire, pour le maintien d'un emploi. Le Sstib voulait changer la donne pour intervenir en amont, directement en prévention primaire.

ISTNF. Les RPS, ça reste une opération « pompier », une façon d'agir en réparation ?

NM. Le fonctionnement en silo nous freine en cloisonnant chaque spécificité, chaque terme. Il faut croiser les sujets, en concomitance avec l'ensemble des dimensions, et avec l'ensemble des professionnels, en interne, au niveau de notre équipe pluri, et en externe avec les professionnels de soins et aussi avec les adhérents. Aujourd'hui, il faut mettre la prévention en synergie.

Nous nous appuyons sur la définition de référence des RPS qui découle du rapport du collègue d'experts présidé par Michel Gollac - le rapport Gollac met en évidence 6 principaux facteurs de risques psychosociaux -. Cette définition met l'accent sur les conditions d'emploi, sur les facteurs organisationnels et relationnels, qui peuvent avoir des répercussions sur la santé.

Le mot « risque » a une connotation négative, il est nécessaire de nuancer nos propos quand nous parlons de risques psychosociaux, en insistant plutôt sur des facteurs de risques et des facteurs protecteurs. Vous pouvez vivre toute votre carrière professionnelle avec ces risques et sans pour autant déclencher des conséquences sur votre santé, tant physique que mentale.

Notre rôle est d'expliquer comment on peut se protéger des RPS, comment on peut les transformer en facteurs de protection, ou au contraire, quand on les vit en tant que facteurs de risque, comment on vient tirer les bons leviers au bon moment pour éviter que cette situation entraîne des conséquences dommageables.

ISTNF. Pourquoi t'être spécialisé en management ?

NM. J'ai toujours eu cette envie de perfectionnement sur ces sujets et je trouvais contraignant de ne voir le travail et la prévention que par une seule « fenêtre ». C'est pour cela que je me suis spécialisé en ressources humaines et en management, pour avoir une compréhension plus gestionnaire, plus « pécuniaire » des ressources humaines, et ainsi avoir une vision plus complète du spectre.

Au final, nous avons la même finalité : que le salarié se maintienne dans l'emploi, qu'il travaille dans de bonnes conditions, et que l'entreprise se porte bien. Pour l'employeur, un salarié heureux est un salarié plus productif, qui reste en poste, avec moins d'absentéisme, sans qu'il soit nécessaire de le remplacer ou de former un nouvel arrivant. C'est donc bénéfique pour l'employeur.

La finalité est la même, mais les objectifs intermédiaires, les paliers, les jalons sont différents. C'est l'intérêt de mon parcours : je sais qu'il y aura des moments où nous ne serons pas totalement d'accord, mais des points nous permettront de nous rejoindre et de co-construire la prévention ensemble, jusqu'à ce que nous nous retrouvions autour d'une démarche commune.

ISTNF. Est-ce que le sujet RPS constitue aujourd'hui une sorte d'affichage en entreprise ?

NM. Je nuancerais un peu. Effectivement, il peut y avoir un aspect « vitrine » chez certains employeurs, mais derrière cet affichage, on trouve le plus souvent une incompréhension de ce que sont réellement les risques psychosociaux. Les employeurs vont te parler de harcèlement, d'épuisement professionnel, de conflits interpersonnels...

Très souvent, j'utilise l'outil des 5 Pourquoi. C'est un outil d'analyse utilisé lors de la résolution de problèmes qui permet de remonter à la cause racine. Elle consiste à se poser cinq fois la question « pourquoi » afin d'éclaircir une problématique et de la résoudre. On se rend compte avec cette méthode, qu'il peut y avoir des glissements de tâches, une charge de travail conséquente.

L'employeur a tendance à aborder le sujet, en se disant : « C'est une personne qui ne va pas bien à un instant T. » Il sollicite donc notre service pour un accompagnement individuel, alors qu'il faudrait parfois interroger l'organisation du travail de manière plus large. Un individu, dans une certaine situation de travail, peut être le révélateur d'une situation plus globale.

Les managers, les RH, ont été formés à repérer les signaux faibles chez un collaborateur en difficulté, à savoir vers qui l'orienter, mais moins à interroger l'organisation du travail. Eux-mêmes peuvent être déstabilisés, ils sont « entre les deux c'est pourquoi nous prêtons une attention toute particulière à leur accompagnement.

ISTNF. Le projet que vous allez déployer va s'adresser à tous vos adhérents ?

NM. Nous irons voir l'ensemble de nos adhérents sur le sujet des risques psychosociaux. Toute l'équipe du Sstib a dit oui à ce projet, a construit et validé à la fois les intentions et la mise en œuvre des actions sur les cinq prochaines années. Il a fallu que nous nous mettions d'accord sur la sémantique : de quoi parle-t-on, sur quoi avons-nous envie de travailler avec les entreprises ?

La sensibilisation que nous proposons aux managers, puis aux partenaires sociaux, nous l'avons d'abord testée et partagée en interne. Nous nous sommes réunis, nous avons construit des définitions consensuelles. Ça a été une vraie prise de conscience. Nous avons travaillé sur des études de cas, pour repérer les facteurs de risque et les facteurs protecteurs de façon concrète.

Depuis janvier, nous prenons rendez-vous avec tous les employeurs, pour leur expliquer ce que nous allons mettre en œuvre avec eux et prendre connaissance du contexte propre à chaque entreprise. C'est un premier pas nécessaire, parce que cela nous permet de moduler l'intervention en fonction du contexte, de la temporalité, du public cible, des sujets à aborder en priorité...

À la fin de cet entretien, nous nous engageons avec l'employeur sur une date, pour un public décidé ensemble, généralement un public de direction, afin de bénéficier d'une première sensibilisation. Nous nous engageons aussi à proposer une sensibilisation équivalente, aux partenaires sociaux, aux représentants des salariés et, sur un temps plus ou moins long, aux équipes de terrain.

ISTNF. Cela signifie qu'en amont, il faut positionner l'équipe comme compétente sur les RPS ?

NM. Ça allait peut-être de soi, mais chacun travaillait avec son domaine de compétences, son appétence, parfois de façon embryonnaire. Aujourd'hui, cela veut dire que chaque membre de l'équipe peut être acteur sur le sujet des RPS, ne doit pas laisser passer le sujet ni le mettre sous le tapis en se disant « je vais en parler à quelqu'un de l'équipe qui le prendra en charge ».

Chacun doit pouvoir écouter, trouver une première réponse, relayer, prendre en compte la situation en individuel, et aussi repérer des situations susceptibles de dérapier, pour agir en amont, en entreprise, en collectif. Si une expertise plus fine est nécessaire, on va vers l'équipe pluridisciplinaire, avec le psychologue du travail. Mais, il faut que chacun soit capable de repérer les premiers signaux.

Quand on est en mode pompier, on avance en permanence sans prendre le temps de se poser. L'élaboration de ce projet de service, nous y avons consacré du temps : nous en avons fait une priorité, en adoptant une vision plus macro, plus collective. Ce n'est donc pas seulement une évolution des compétences, c'est surtout un changement de posture.

Mais, pour cette action de sensibilisation, on estime que le prérequis est d'acculturer l'ensemble de nos adhérents à ce que sont les RPS, pour qu'on puisse parler un langage commun.

C'est aussi une façon d'aborder le sujet en le démystifiant, en levant un tabou. Et cela fait partie de notre mission. Nous avons aujourd'hui une boîte à outils que nous présentons aux managers.

ISTNF. Comment tenir le rythme sur cinq ans ?

NM. C'est là que la certification, vécue au départ comme une contrainte, va vous aider, puisqu'elle nous oblige à avoir des indicateurs et à les suivre régulièrement. Nous avons mis en place un outil de pilotage. Nous savons, au début de l'année quelles sont nos priorités d'action. Nous aurons des points réguliers et je tiens un tableau de suivi de toutes les actions de prévention.

Nous sommes contents des premiers retours. On verra dans trois ans si nos actions ont porté les fruits escomptés. En tout cas, nous sommes motivés. Notre apport sur les facteurs de risques et les facteurs protecteurs permet aussi de valoriser ce qui fonctionne bien et de réduire la stigmatisation des RPS. Moi, je résumerais avec trois mots : cohérence, transparence, humilité.

La cohérence, d'abord, au sein du service : obtenir un consensus entre nous, puis le garder sur le terrain. Ça demande une réelle gymnastique. La transparence ensuite : pouvoir dire clairement aux employeurs, élus, collaborateurs qu'on va travailler sans enjeu de pouvoir, sans manipulation. Enfin, l'humilité, car il faut se rappeler que nous ne sommes pas des sauveurs.

ISTNF. Comment savoir si votre action aura un impact réel sur le long terme ?

NM. Il faut pouvoir consolider notre travail. Nous avons des obligations, l'employeur en a, les élus aussi. Les collaborateurs ont des droits, mais aussi des devoirs. C'est important de rappeler que tout ce monde gravite autour du travail. Il nous faut replacer le travail au centre, avec des cadres d'intervention, de mission, voire parfois disciplinaires. Chacun doit reprendre son rôle.

Le secteur bancaire vit des transformations profondes. Depuis 2020, le télétravail, qui auparavant était presque impossible pour des raisons de risque financier, s'est imposé, et il y a eu un délitement des collectifs. Le grand changement, c'est surtout le modèle de la relation client, qui se fait de plus en plus à distance. Les canaux multimédias, les centres à distance se développent.

Il n'y a pas forcément de suppression massive d'emplois, mais on assiste à de fortes remises en question des parcours professionnels. Les transformations sont majeures, elles se font à un rythme effréné. Et cela se passe dans des entreprises qui, il y a dix ou quinze ans, étaient très sociales, très protectrices. À cela s'ajoute la remise en cause d'accords handicap, et l'arrivée de l'IA...

La prévention primaire, ce n'est pas forcément remonter jusqu'aux décisions stratégiques, mais s'attaquer aux risques avant que ne surviennent les premières dégradations de l'état de santé. On ne changera pas tout, mais on peut agir.