

Bénédicte Haubold

Les risques psychosociaux



Identifier, analyser, prévenir les risques humains

Les risques psychosociaux

Identifier, analyser, prévenir les risques humains

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com



Le code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2008

ISBN : 978-2-212- 54240-0

Bénédicte Haubold

Les risques psychosociaux

Identifier, analyser, prévenir les risques humains

EYROLLES
Éditions d'Organisation

Du même auteur

Vertiges du miroir, le narcissisme des dirigeants, Paris, Lignes de repères, 2006.

A participé à différents ouvrages collectifs.

Aux éditions Eyrolles :

Bournois Frank, Duval-Hamel Jérôme, Roussillon Sylvie, Scaringella Jean-Louis, *Comités exécutifs, voyage au cœur de la dirigeance*, 2007.

Bournois Frank, Chavel Thierry, Filleron Alain, *Le Grand Livre du coaching*, 2008.

Angel Pierre, Amar Patrick, Devienne Émilie, Tencé Jacques, *Dictionnaire des coachings*, Paris, Dunod, 2007.

« *La meilleure providence est d'avoir des heures de prévoyance ; pour l'homme sur ses gardes, il n'y a point d'alarmes ; celui qui se tient prêt sait parer au danger.* »

Baltasar Gracián, *L'Homme de cour*.

SOMMAIRE

Avant-propos	1
Introduction	5
Première partie	
CONTEXTE ET ENJEUX	
CHAPITRE 1 QU'EST-CE QU'UN « RISQUE PSYCHOSOCIAL » ?	13
Une définition confuse	13
Une « boîte noire »	13
Une présentation indifférenciée	19
Implications pratiques pour les entreprises	20
Notre proposition : l'analyse des risques humains	22
Les tensions s'exerçant dans l'entreprise sur les collaborateurs	22
Les incidences de ces risques sur les collaborateurs	22
Une analyse des risques humains couplée à celle des situations avérées de malaise	24
Contribution 1 – La dimension juridique du harcèlement moral, par Damien Doré	25
CHAPITRE 2 LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX : UN SUJET SENSIBLE	31
Les limites d'un système	31
Des entreprises conscientes de demander « toujours plus et mieux »...	31

Des collaborateurs sous haute tension	33
Retombées directes, sur les collaborateurs, des pressions pesant sur l'entreprise	36
Vers quelles évolutions majeures ?	36
Quelles implications potentielles pour les collaborateurs ?	38
Contribution 2 – Des symptômes au problème : une approche socio-organisationnelle, par Touhami Bencheikh	41
CHAPITRE 3 LES ENTREPRISES OBLIGÉES DE PRENDRE EN COMPTE CES TENSIONS	45
Des contraintes de plus en plus lourdes	45
Des raisons financières	45
Des contraintes légales	48
De possibles « retours sur investissement »	50
Préserver et valoriser son image	50
Attirer et retenir de manière durable les talents	50
Développer les « bonnes pratiques »	51
Une prise en compte des risques psychosociaux toujours embryonnaire	52
Les politiques globales de prévention des tensions	52
Certaines entreprises sont plus en avance que d'autres	52
Contribution 3 – Santé durable : un nouvel art de gouvernance et de management sociétal, par Philippe Haran	54

Deuxième partie	
LES PRATIQUES DES ENTREPRISES : EN RÉACTION	
PLUTÔT QU'EN PRÉVENTION	
CHAPITRE 4 ÉTAT DES LIEUX	61
Des situations très hétérogènes	61
Du déni à la reconnaissance	61
Harcèlement moral, stress, violences...	63
Peu de politiques « corporate worldwide »	64
Quels acteurs ?	64
La plupart des acteurs font partie de l'entreprise...	64
... mais il ne faut pas sous-estimer les intervenants externes	65
Contribution 4 – Les actions en santé et management du stress mises en place par Schneider Electric, par Gilles Vermot Desroches	67
Contribution 5 – La montée en puissance des prérogatives du CHSCT, par Henri Fanchini	69
CHAPITRE 5 « MESURER » POUR ANTICIPER	75
Modéliser une organisation pour « mesurer » ce qui « dysfonctionne »	75
Les modèles « classiques »	76
Les modèles « avancés »	85
Exemples concrets d'audits de stress en entreprise	86
Point de vue critique et limites de ces modèles	86
Toute modélisation, par essence, réduit la réalité	86
Des questionnaires étalonnés sur une organisation idéale et « fantasmée »	87
Les questionnaires se rapprochent des « enquêtes sociales »	88
Le grand mérite de ces audits	90

Contribution 6 – Le WOCCQ : méthode de diagnostic du stress professionnel, par Isabelle Hansez et Stéphanie Peters	94
Contribution 7 – Peut-on prévenir les risques psychosociaux au travail ?, par Gilles Dupuis	97
Contribution 8 – La question du stress est aujourd’hui partie intégrante de la vie au travail, par Éric Bachellereau	102
Contribution 9 – L’enquête « Flash Stress » de la SNCF, par François Wallach	105
Contribution 10 – Comment arrive-t-on à engager une démarche de prévention sur les risques psychosociaux ?, par David Pivot et Jean-Pierre Frau	107
Contribution 11 – L’audit stress chez PSA Peugeot Citroën, par Patrick Légeron et Christophe Gadéa	111
CHAPITRE 6 DES RÉPONSES MULTIPLES AUX ENJEUX SPÉCIFIQUES DES ENTREPRISES	115
Les trois niveaux de prévention classique	115
Les pratiques de prévention	116
Des attentes fortes sur les comportements cibles	117
Accompagner des situations délicates sur le plan humain	118
Détecter des situations de mal-être dans toute l’entreprise	119
Aider les collaborateurs à prendre du recul et à s’adapter	119
Un préalable : ouvrir le dialogue avec le CHSCT	120
Prévenir l’absentéisme et surtout le présentéisme	120
Nommer des acteurs « dédiés »	121
Créer des postes « M. Bien-Être »	122
Avoir recours à un tiers étranger à l’entreprise pour « réguler »	123
Mise en perspective	123

Contribution 12 – Coca-Cola Entreprise : un plan « À l'écoute des salariés » pour protéger les salariés, les managers et l'entreprise, par Alain Mauries	125
Contribution 13 – La création d'un poste de médiateur, par Stéphane Roussel	128
Contribution 14 – Présentation de la démarche de Renault en matière de risques psychosociaux, par M. Ferchal et Catherine Thiefin	129
Contribution 15 – Le rôle des coachs internes dans la gestion des risques psychosociaux, par Marie-Noëlle Jadin	133
Contribution 16 – La détection des fragilités au travail par le temps et par l'image, par Christian Lurson et André Bonaly	137
Contribution 17 – Le métier de coach interne et les formations à l'affirmation de soi, par Monique Beauvois	141
Contribution 18 – Les actions de gestion des risques psychosociaux engagées par Aéroports de Paris, par Catherine Lemoine, Philippe Tellier et Tchibara Aletcharedji	144
Contribution 19 – L'observatoire de santé, d'hygiène et de sécurité au travail, par Marie-Anne Armand	148
Contribution 20 – La gestion de la santé psychologique au travail chez Hydro-Québec (Montréal), par Dr Danielle Laurier et Christian Voirol	149
Contribution 21 – La médiation : une solution, par Charlotte Hammelrath	154
Contribution 22 – L'accompagnement de longue durée, pour des retombées à long terme, par Chantal Aurousseau et Élise Ledoux	158
Troisième partie	
LE MODÈLE ARTÉLIE	
CHAPITRE 7 REPÉRER ET PRÉVENIR LES RISQUES HUMAINS	167
Le repérage des risques humains	167
Un repérage réalisé en deux étapes	169

Étape 1 : l'analyse stratégique	169
Étape 2 : l'analyse validée par des entretiens	177
CHAPITRE 8 MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE	179
Une mise en œuvre en deux étapes	179
Étape 3 : « quel est le risque acceptable pour notre entreprise ? »	179
Étape 4 : quels leviers de résolution concrets utiliser ?	180
Les prérequis	180
La méthodologie	180
Qui doit porter la démarche ?	183
Quels gains espérer ?	184
Faire une valorisation des coûts et du risque associé	185
Envisager le retour sur investissement d'une action préventive	186
Conclusion	189
Contribution 23 – Risques psychosociaux : quels indicateurs ?, par Romain Cristofini	190
Contribution 24 – Une vision systémique du climat relationnel au sein des collectifs de travail, par Lucie Legault	193
Contribution 25 – La norme québécoise « Entreprise en santé », par Michel Vézina	197
 Annexe	
LES ENTREPRISES À L'ÉPREUVE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX	
Bibliographie	207
Liste des contributeurs	211

AVANT-PROPOS

Ce livre vous est destiné, à vous qui exercez des responsabilités au plus haut niveau de l'entreprise, mais aussi à vous qui avez la charge d'équipes ou bien la mission, par exemple, d'accompagner humainement des processus de changement. Qu'est-ce que ce livre vous apprendra, et surtout quelles en seront les applications concrètes dans vos actions de tous les jours ?

Les risques humains en entreprise ne sont jamais abordés sous un angle « business » : on évoque plutôt, de manière « psychologisante », les « risques psychosociaux », qui constituent une notion vague et fourre-tout, censée rassembler des phénomènes aussi divers que le stress, le harcèlement moral ou sexuel, les violences, la charge de travail, les troubles musculo-squelettiques, etc. Alors, quand le dirigeant s'intéresse aux risques psychosociaux, il a plutôt l'impression de s'engager dans une action humanitaire, déconnectée de son modèle économique. Il s'imagine en effet que les seules possibilités d'amélioration sont de diminuer les charges de travail, de faire que le « manager manage mieux », que les informations circulent bien, que les RH écoutent mieux, que les fonctions des uns et des autres soient clarifiées, les organisations stabilisées, et qu'un équilibre vie privée/vie professionnelle satisfaisant soit trouvé !

Nous poserons que les risques psychosociaux sont des tensions humaines potentielles liées à la mise en place de la stratégie d'entreprise, et nous verrons quelles sont les implications concrètes de cette définition.

Pourquoi un dirigeant doit-il s'intéresser aux risques humains en entreprise ? Il y a tout d'abord des raisons évidentes, que nous rencontrons chaque jour :

- le risque pénal et civil, du fait d'une jurisprudence qui se durcit sérieusement par obligation de « résultat », d'anticiper et de gérer les tensions humaines ;
- le risque d'image à ne pas négliger – quels sont les impacts médiatiques d'un suicide, d'un accident qui aurait pu être évité, d'une crise de la gouvernance au sein d'une équipe de direction ?
- le risque business – que faire quand un projet clé commence à « déraper » du fait d'un conflit ou d'une situation de malaise ?

Mais nous verrons qu'il y a également un intérêt stratégique majeur. Connaître précisément les sources potentielles et avérées de tensions humaines vous permettra de réfléchir autrement aux impacts business – sur les court et moyen termes – des réorganisations successives que vous engagez, en minimisant systématiquement les coûts humains des changements, en pensant qu'ils sont « illimités ». Mais cela vous permettra aussi d'aligner plus spécifiquement votre stratégie sur les potentialités de vos collaborateurs. Car il s'agit là d'un enjeu majeur : aligner stratégie et ressources humaines, soumises à de nombreuses tensions et souvent reléguées, malgré les apparences, au troisième rang du trinôme clients-actionnaires-salariés. Peu à peu, vous serez convaincu que le fait de s'aventurer sur ces terres-là ne présente pas seulement un coût ni un avantage exclusif pour les collaborateurs, mais également un intérêt économique, en plus d'être stratégique pour vous.

Nous vous proposerons dans la dernière partie de l'ouvrage une méthodologie inédite, fruit de nos années d'expérience sur le terrain dans ce domaine bien particulier. Elle vous permettra, en partant de votre stratégie, de votre environnement spécifique, de vos contraintes, de clarifier les risques humains au sein de votre entreprise.

Cet ouvrage est agrémenté de nombreux témoignages d'experts internationaux et de DRH. Il recense également des pratiques d'entreprises engagées dans des politiques de gestion des risques humains.

En vous souhaitant une lecture sans risque majeur !

Bénédicte Haubold

INTRODUCTION

Le client et l'actionnaire d'une entreprise discutaient ensemble. Le client racontait : « Vraiment, je suis content, car je peux commander de plus en plus de produits sur mesure, dans les quantités que je désire, et où je veux, pour tous mes sites de production. Bon, il est vrai que je suis de plus en plus exigeant et que je demande quelquefois l'impossible. Je passe même mon temps à comparer l'entreprise à ses concurrents pour pouvoir en tirer le maximum... Mais ils ont l'air de tenir bon, ils suivent ! »

L'actionnaire lui répondit : « Il y a deux ans, vous avez quand même exagéré, car cela leur a demandé de se réorganiser complètement, et il y a eu un peu de "perte en ligne" ! En plus, ils n'étaient pas sûrs de vous garder comme client ! Et j'ai même assisté au moment où le dirigeant était à deux doigts de faire un profit warning ! Mais je vois bien que l'entreprise veut me plaire à moi aussi, et qu'elle me courtise, car elle vient de me verser de beaux dividendes... Cela me donne envie de réinvestir cette année encore, mais je vais exiger un taux de rentabilité des capitaux engagés d'au moins 25 %... Oui, pourquoi je me gênerais ? Mon ami Fonds-de-pension le fait bien : cela met l'entreprise sous tension et il l'a, son rendement ! »

Les salariés, qui n'étaient pas loin, pouvaient entendre leur conversation. Il leur arrivait d'envier la situation du client et de l'actionnaire. L'entreprise et le dirigeant n'avaient d'yeux que pour eux, pensaient-ils... Alors, bien sûr, de temps en temps, ils avaient un séminaire de team building, des bonus à la fin de l'année, une politique RH visant à les motiver, un lieu de travail agréable, des postes bien souvent intéressants... Il est vrai aussi que, très régulièrement,

le dirigeant leur disait qu'ils étaient la « ressource » de l'entreprise, qu'il voulait les « remettre au centre de la stratégie »... Mais ils avaient du mal à comprendre ce que cela voulait dire exactement : il leur semblait être un peu usés par les réorganisations incessantes, les exigences de plus en plus importantes, sans avoir fondamentalement l'impression d'être rassurés sur leur place...

Qu'est-ce que l'analyse des risques humains en entreprise peut apporter d'essentiel à la gestion d'une entreprise ? Comment un dirigeant, un comité de direction, mais aussi une DRH ou un manager peuvent-ils, dans le cadre de la stratégie mise en œuvre, s'assurer que les coûts humains des changements incessants et des tensions générées sont inférieurs aux retours sur investissement espérés ? Car il s'agit là d'un enjeu majeur : celui de l'alignement entre la stratégie et les ressources humaines, qui, on le rappellera, sont soumises à de nombreuses tensions et souvent reléguées au dernier rang du trinôme clients - actionnaires - salariés. Comment rassurer les dirigeants, leur montrer que s'intéresser aux risques psychosociaux ne relève pas d'une « action humanitaire », mais est un acte de gestion et de stratégie ?

Nous verrons aussi, par ailleurs, que les dirigeants, DRH, managers ayant délégation de pouvoir ont un intérêt très précis à prévenir ces tensions humaines, pour des raisons pénales, des questions d'image (de risque médiatique) et des enjeux business très clairs (risque de dérapage d'un projet stratégique, de départs de collaborateurs clés, etc.). Nous tenterons d'apporter un éclairage sur des pratiques d'entreprises concrètes, que ce soit en Europe ou en Amérique du Nord. Le Canada possède notamment une longueur d'avance sur ce sujet...

Le sujet est de plus en plus médiatisé et fait actuellement l'objet d'un débat social. Mais, que recouvrent au juste les « risques psychosociaux » ? Quels sont les enjeux exacts pesant sur les entreprises ? Pourquoi est-ce un débat de société ? Quelles sont les raisons du retard en matière de prévention des risques psychosociaux ? En quoi les risques psychosociaux sont-ils encore perçus comme un sujet « RH » ou de médecine du travail, et non un thème de direction générale ? Quelles sont les pratiques des

entreprises dans ce domaine ? Comment peut-on concrètement détecter les risques psychosociaux dans son entreprise ? Autant de questions qui seront abordées dans cet ouvrage.

Il s'agira avant tout de démystifier l'impression de « boîte noire » qu'ont les dirigeants, DRH et managers sur le sujet, et de rendre le thème accessible en « donnant envie » de s'y atteler.

Que sont au juste les risques psychosociaux ? Il nous faut d'emblée lever une ambiguïté sur ce mot assez flou, employé par les experts entre eux. Les risques psychosociaux, ce sont des tensions humaines potentiellement générées par la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Nous verrons que ces tensions revêtent plusieurs formes : du stress, l'impression d'être harcelé, de la violence, une charge mentale...

La rédaction de ce livre nous a amenés à rencontrer une trentaine de DRH et de dirigeants, à nous déplacer au Canada pour visiter des entreprises « innovantes » et faire un état des lieux de la recherche internationale sur le sujet. Une vingtaine d'experts et de DRH ont également accepté de participer à cet ouvrage, à travers des contributions spécifiques.

La vision des risques psychosociaux développée ici est le fruit notamment :

- de mon parcours professionnel, qui inclut l'expérience de plusieurs années en entreprise en tant qu'auditeur interne, puis la création du cabinet Artélie, spécialisé dans l'anticipation et la résolution de situations humaines difficiles en entreprise ;
- de mes années de pratique hospitalière dans le service de « pathologie professionnelle » de l'hôpital de Garches (92), en tant que psychologue vacataire ; une consultation privée a également été ouverte depuis quelques années, pour des personnes en difficulté avec leur travail ou confrontées à l'absence d'activité...;
- de mon cursus de formation, qui m'a conduite à suivre des études de droit en France et aux États-Unis, puis dans une école de commerce, et, enfin, à effectuer des études de psychologie clinique.

L'approche des risques psychosociaux que nous proposons est donc résolument pluridisciplinaire, concrète, pragmatique, ancrée dans les enjeux des entreprises.

Jean-Pierre Brun, titulaire de la chaire de santé mentale de l'université Laval à Québec (Canada), note que, dans le domaine des risques psychosociaux, « il y a peu d'évidence scientifique sur l'impact des interventions en entreprise ». Pour lui, cependant, il y a tout de même des preuves des liens entre le bien-être des employés et l'efficacité de l'entreprise¹. Cette relation sera positive, poursuit-il, si, en tant que dirigeant ou manager, dans votre entreprise, vous tentez d'intégrer dans votre gestion les « pièces manquantes » :

- la satisfaction des employés détermine la ponctualité ou l'absentéisme² ;
- la moitié des absences au travail est liée à un environnement de travail malsain ou au stress³ ;
- l'engagement du personnel est associé à un faible taux de roulement et à une performance élevée⁴ ;
- la satisfaction des employés est en relation directe avec la satisfaction des clients⁵ ;

-
1. Brun J.-P., *La Santé psychologique au travail, de la définition du problème aux solutions*, Québec, IRSST, p. 28.
 2. Spector P. E., *Job Satisfaction : Application, Assessment, Causes, and Consequences*, Thousand Oaks, Sage, 1997, p. 104.
 3. Cooper C. L., « The Cost of Healthy Work Organization », *Creating Healthy Work Organization*, Chichester, Wiley, 1994, p. 1-5.
 4. Mathieu J. E, Zajac D. M., « A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment », *Psychological Bulletin*, vol. 108, n° 2, 1990, p. 171-194.
 5. Heskett J. L., Sasser W. E., Schlesinger L. A., *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty Satisfaction, and Value*, New York, Free Press, 1997, p. 320.

- la satisfaction au travail est liée à l'engagement du personnel¹ ;
- la satisfaction envers la sécurité de l'emploi, la rémunération et la satisfaction en général sont en relation avec la performance financière de l'entreprise².

Nous proposerons un nouveau regard sur les risques psychosociaux, en montrant qu'il est d'un intérêt stratégique pour une équipe de direction de s'intéresser aux « risques humains en entreprise », au-delà des résultats des recherches scientifiques en la matière. Nous en exposerons les raisons, bien sûr, mais il nous paraît important ici de souligner que toute demande non satisfaite de changement, d'évolution, de dépassement, d'amélioration, de progrès continu... a un coût. C'est le coût potentiel d'une usure psychique prématuée, d'une fragilisation anticipée des collaborateurs. Il se trouve actuellement sous-estimé, alors qu'il va devenir de plus en plus fondamental pour les entreprises implantées dans les pays occidentaux « riches ».

Les entreprises agissent actuellement comme si elles négligeaient ce coût du changement, des adaptations, des tensions successives, comme si elles pensaient que ces capacités-là étaient « illimitées ». Cet ouvrage, en détaillant notamment la méthodologie de « l'analyse stratégique des risques humains », espère sensibiliser à cet aspect essentiel et entrer en ligne de compte lors des nombreuses décisions de changement, de progrès continu, etc., prises par les dirigeants et managers à tout niveau...

Nous verrons d'abord quels sont les enjeux recouverts par les risques psychosociaux (première partie) ; nous détaillerons ensuite les pratiques des entreprises, généralement plutôt ori-

-
1. Vandenberg R. J., Richardson H. A., Eastman L. J., « The Impact of High Involvement Work Processes on Organizational Effectiveness: a Second Order Latent Variable Approach », *Group and Organization Management*, vol. 24, n° 3, 1999, p. 300-339.
 2. Schneider B., Hanges P. J., Smith D. B., Salvaggio A. N., « Which Comes First : Employee Attitudes or Organizational Financial and Market Performance ? », *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, n° 5, 2003, p. 836-851.

tées vers la résolution et non vers l'anticipation (deuxième partie) ; enfin, nous repérerons et préviendrons les risques humains en entreprise (troisième partie). Une méthodologie inédite adaptée aux enjeux de l'entreprise et aux décisionnaires sera proposée.

PREMIÈRE PARTIE

CONTEXTE ET ENJEUX

Chapitre 1

Qu'est-ce qu'un « risque psychosocial » ?

Une définition confuse

UNE « BOÎTE NOIRE »

Les risques psychosociaux demeurent un concept « fourre-tout », qui recouvre un certain nombre de « tensions humaines » observables dans les organisations de travail.

Nous proposerons la définition suivante des risques psychosociaux : *ce sont les tensions humaines potentiellement générées par la mise en œuvre de la stratégie*. Il nous semble important cependant, avant de développer plus avant cette notion, de faire état des différentes définitions communément utilisées.

De quoi parle-t-on exactement ?

Le stress

L'Agence européenne pour la santé propose la définition suivante : un état de stress survient quand il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face.

Le processus d'évaluation des contraintes et des ressources est donc d'ordre psychologique, mais les effets du stress affectent également la santé physique, le bien-être et la productivité. On distingue alors les facteurs à l'origine du stress de ses effets.

Cette définition de l'Agence européenne plaide pour une vision globale de l'homme au travail dans laquelle sont étroitement liées les dimensions physiques, psychologiques et sociales...

Un accord-cadre européen sur le stress a été conclu le 8 octobre 2004. L'objet de l'accord est d'augmenter la prise de conscience et la compréhension du stress au travail par les employeurs, travailleurs et représentants, d'attirer leur attention sur les signes susceptibles d'indiquer des problèmes de stress au travail. Il vient d'être décliné en droit français. Le nouvel accord national interprofessionnel sur le stress du 2 juillet 2008 permet de franchir une étape supplémentaire : il recommande une analyse des facteurs de stress – organisation et processus de travail, conditions et environnement de travail, qualité de la communication sur les objectifs et entre collaborateurs... L'employeur doit lutter contre les causes et les conséquences du stress au travail dans le cadre d'une procédure globale d'évaluation des risques, par une politique distincte en matière de stress et/ou par des mesures spécifiques visant les facteurs de stress identifiés.

Les conséquences du stress sont généralement décrites sous trois aspects, comme le montre le tableau ci-après¹ :

Conséquences physiques	Conséquences psychologiques	Conséquences comportementales
Migraines	Humeur dépressive	Absentéisme
Problèmes de sommeil	Désespoir	Toxicomanie
Tensions musculaires	Ennui	Consommation abusive de médicaments
Problèmes de poids	Anxiété	Problèmes sexuels

1. Brun J.-P., *op. cit.*

Conséquences physiques	Conséquences psychologiques	Conséquences comportementales
Désordres gastro-intestinaux	Perdes de mémoire	Impatience
Hausse de la tension artérielle	Insatisfaction	Agressivité
Allergies	Frustration	Troubles alimentaires
Hausse du taux de cholestérol	Irritabilité	Baisse de créativité et d'initiative
Affections dermatologiques	Découragement	Problèmes de relations interpersonnelles
	Pessimisme	Sautes d'humeur fréquentes
		Contacts superficiels
		Diminution de la tolérance aux frustrations
		Désintérêt
		Isolement

Des « échelles de stress » sont proposées en entreprise, afin de cerner les sources principales de stress. Nous y reviendrons dans la deuxième partie sur les pratiques des entreprises.

La notion de stress fait l'objet de multiples critiques quant à son application opérationnelle en entreprise : en effet, le phénomène demeure subjectif puisqu'il est essentiellement lié à des « représentations individuelles ». En outre, il est délicat de distinguer ses causes de ses effets.

Le « taux » de stress n'est pas en soi un critère pertinent pour mener une politique de prévention des risques psychosociaux : on a vu des audits quantitatifs de stress montrer que le niveau de stress était « normal » dans une entreprise par rapport à d'autres entreprises de la même industrie... Alors que, dans cette même organisation, les sources de tension étaient importantes sur certains sites, où l'on a recensé un nombre de suicides, potentiellement liés au travail, assez élevé.

Dans d'autres entreprises, chez Renault par exemple, 37 000 tests ont été opérés de 1998 à 2004, avec des résultats exploités en termes d'évolutions managériales, organisationnelles et de formation¹. Ces observatoires du stress se sont avérés insuffisants pour discerner et pondérer les véritables sources de tension, inhérentes à l'activité même de l'entreprise, à sa stratégie, son organisation, son environnement, et qui peuvent avoir des impacts sur les collaborateurs.

Au Canada, la tendance, depuis les années 1990, est à parler de moins en moins de « stress » en entreprise, mais de s'axer sur des projets plus concrets, tels que la prévention du « présentisme », des violences internes, la lutte contre des situations de surendettement, la prévention d'addictions...

Les violences externes et internes

Les violences externes

Les violences concernent un ou plusieurs salariés exposés à une agression provenant d'un client, d'un patient, d'un usager... Elles se produisent en général dans des activités où la nature même du travail peut générer des situations tendues (métiers de contrôle, travail avec des publics en grande difficulté...). Dans certains métiers et activités, en raison du développement de la relation de service et de facteurs sociétaux, l'augmentation des violences externes est impressionnante. Leur gravité varie cependant : ainsi, on ne considérera pas de la même façon une agression verbale à un guichet, un hold-up dans une banque, un cadre placardisé...

Les violences internes

Les violences internes font référence à des actes violents des salariés entre eux. Elles apparaissent, selon les cas, entre deux individus, entre un individu et un groupe (tyrannie d'un manager sur un collectif, coalition d'une équipe contre un bouc émissaire)²... Ces

1. Salher B., *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*, Lyon, ANACT, 2007, p. 81.

2. *Ibid.*, p. 21.

violences peuvent survenir dans n'importe quel contexte organisationnel et ne sont pas typiques d'un secteur d'activité précis. Certaines entreprises – nous y reviendrons dans la deuxième partie – ont choisi de mettre en place des programmes spécifiques visant à diminuer les violences internes. Les conséquences de ces violences s'avèrent très préjudiciables aux individus : atteintes à l'intégrité physique et/ou psychique, à l'identité professionnelle, à la dignité... et tout aussi négatives pour les collectifs au sein desquels elles surviennent.

On notera que les actes de violence, qu'ils soient externes ou internes, sont souvent assimilés à des phénomènes de stress avec lesquels ils entrent en boucle. Tout acte de violence génère ainsi, bien évidemment, du stress.

Le harcèlement moral et les discriminations

Le harcèlement moral est souvent présenté comme un cas particulier de la violence interne en entreprise. Être harcelé ou se sentir harcelé génère également du stress.

Un accord-cadre européen sur le harcèlement et la violence au travail a été conclu le 26 avril 2007. Le harcèlement moral et sexuel fait l'objet d'un encadrement juridique tout à fait précis, comme le souligne Damien Doré, chargé d'enseignement en droit du travail à l'ESCP-EAP¹ (voir contribution 1, p. 25).

Il est à noter que le phénomène concerne plus souvent deux individus, dont l'un est généralement dans un rapport de pouvoir hiérarchique avec l'autre. Cependant, il ne faut pas exclure les autres possibilités : deux collaborateurs entre eux, deux groupes de personnes, un collaborateur envers son manager, un syndicaliste envers son P-DG...

Même s'ils concernent en général un nombre limité de personnes, ces comportements sont la plupart du temps favorisés par une culture, un système relationnel propre à l'entreprise.

1. European School of Management.

La discrimination

En France, la loi du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations inclut, dans le champ de la discrimination, le harcèlement moral. Il s'agit notamment de « tout agissement subi par une personne [...] ayant pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement hostile, dégradant, humiliant ou offensant¹ ».

Les situations de harcèlement moral ou de discrimination ressenties sont heureusement beaucoup plus rares que les situations de malaise au travail.

Les situations de malaise au travail

Ce terme vague recouvre, avec le « stress » et le « harcèlement moral », la plupart des plaintes émises par les collaborateurs qui ressentent des tensions dans leur travail. Ces plaintes concernent les situations de mal-être, de ressentis négatifs en lien avec le travail. Il s'agira là, bien entendu, de dépasser ces plaintes pour aller plus avant et comprendre ce qui fait tension, afin de trouver les leviers opérationnels de résolution. L'enjeu sera également de ne pas enfermer des individus ou des collectifs dans un rôle de « victimes », mais de leur permettre, au contraire, de redevenir simplement acteurs de leurs situations de travail².

Le contour exact des risques psychosociaux n'est pas précisément délimité

La définition communément proposée reste large et à dimension variable. En effet, dans la pratique, certaines entreprises vont y intégrer les problématiques liées à des addictions comme la drogue, l'alcool, voire... le jeu ! D'autres mènent des projets relatifs aux troubles musculo-squelettiques (TMS). D'autres enfin se préoccupent des situations de surendettement ou des difficultés personnelles affectant la relation de travail.

1. Article 1, loi n° 2008-496 du 27 mai 2008.

2. INRS, p. 25.

Il est à noter que, malgré l'enjeu important en termes de santé publique, la prévention en entreprise est encore très discutée en France¹. C'est, en revanche, beaucoup moins le cas au Canada.

UNE PRÉSENTATION INDIFFÉRENCIÉE

Des sources de tension indistinctement évoquées

Les termes de « stress », « malaise », « violences », « harcèlements » sont indistinctement évoqués par les chercheurs en sciences sociales, les universitaires, les ergonomes, les médecins... Même les recherches canadiennes, qui pourtant sont en avance sur le sujet, semblent employer sans systématiquement les distinguer les termes de « santé mentale », ou de « prévention des stress et des harcèlements ». Les mots semblent donc interchangeables, ce qui indique leur flou. Cela est rarement noté et les intervenants semblent s'en satisfaire, bien que leurs recherches s'appuient d'emblée sur des thèmes discutables. « Sur la question des risques psychosociaux, les mots sont souvent un obstacle au démarrage d'un projet de prévention². »

De plus, cet ensemble de « tensions humaines » est abordé sur le même plan. Il ne semble pas y avoir de réelle différence, en termes de gravité, d'occurrence, d'effets collatéraux...

Les risques psychosociaux empêchent la réflexion

Les notions de stress, malaise, violences, harcèlements, qui sont des manifestations des tensions humaines, ont le mérite de mettre des mots sur des phénomènes et, par là même, de les faire reconnaître. Cependant, elles sont peu opérantes par rapport à la réalité de l'entreprise. En effet, une fois que ces phénomènes sont reconnus dans leur « globalité », de quelles manières les remettre en perspective dans leur contexte afin de saisir avec finesse les leviers d'action opérationnels ?

1. *Ibid.*, p. 24.

2. Sahler B., *op. cit.*, p. 15.

Comment, à partir de ces termes « génériques », saisir avec subtilité les phénomènes très actuels à l'œuvre dans des systèmes à dominante capitaliste ? Ainsi, par exemple, le DRH d'un des plus grands groupes informatiques évoque en quoi consiste pour lui le « harcèlement moral » :

« En fait, je trouve qu'il y a beaucoup plus de "harcèlement moral" qu'on ne le croit. Nous sommes dans des systèmes de contraintes permanentes, sur les délais notamment. Et c'est vrai que, quand on demande quelque chose à quelqu'un, c'est forcément irréaliste. Est-ce que le harcèlement moral commence à ce moment ? Tout notre système actuel est bâti sur ce principe. »

Les risques psychosociaux désignent des situations de tension déjà avérées

On confond ainsi tout le temps le « risque », qui est constitué par la probabilité d'occurrence d'un événement, avec la réalité, où il y a déjà stress, violence...

On décrit donc, la plupart du temps, des situations déjà avérées, où le symptôme de malaise est visible, et non des situations « à risque », existant à l'état de potentialité.

Par conséquent, lorsque l'on évoque les « risques psychosociaux », on parle de situations problématiques *déjà avérées* : il est alors « seulement » question de les traiter... mais jamais de les anticiper.

IMPLICATIONS PRATIQUES POUR LES ENTREPRISES

Difficulté des acteurs concernés à s'emparer d'un sujet « polymorphe »

Les entreprises ont du mal à réfléchir puis à dessiner des politiques générales sur ce thème qui demeure réellement une « boîte noire ». Certaines d'entre elles préfèrent contourner l'obstacle en promouvant le « bien-être », plutôt que de s'atteler spécifiquement aux risques psychosociaux en tant que tels (c'est-à-dire à une réflexion approfondie sur les sources de tension à l'œuvre).

Un thème très éloigné des enjeux business des entreprises

Comme ces termes semblent revêtir des contours indéfinissables et sans doute un peu mystérieux pour les non-initiés, ils sont vite devenus l'apanage d'« experts en risques psychosociaux ». Ainsi, les intervenants perçus comme étant les plus légitimes pour s'exprimer se retrouvent en la personne d'universitaires, de chercheurs, médecins, ergonomes, psychologues, psychosociologues, psychodynamiciens... voire de consultants ! Leur plus petit dénominateur commun réside souvent dans le fait qu'ils sont « en marge » de l'entreprise, n'y ont jamais vécu, ou ne s'y sont pas attardés. Ils la connaissent intellectuellement, de l'extérieur, avec – et c'est surtout le cas en France – des partis pris idéologiques tenant essentiellement à leur formation initiale. Certains ont même des « positions » très arrêtées sur ce qu'« est » une entreprise : une organisation ? Une somme d'individus ?...

L'entreprise et, par voie de conséquence, les risques psychosociaux sont abordés avec des grilles de lecture propres aux spécialités de ces intervenants. Ces visions se recoupent difficilement et reposent sur des modèles explicatifs mécaniques fort variés, réducteurs et peu opérationnels.

Comment, dans ce cadre-là, permettre à la réflexion « appliquée » de s'incarner en entreprise ? De quelle manière dépasser les recommandations « de bon sens », d'usage en la matière ? Comment éviter de tourner inlassablement autour de notions qui ont du mal à se renouveler avec le temps : le stress s'est substitué au harcèlement moral, en passant par les violences... Il semble qu'actuellement le développement de pratiques de « santé mentale » ou de « santé au travail » ait le vent en poupe. Bien sûr, le registre est plus « positif », plus constructif que de parler de « risques », mais, dans les deux cas, on fait l'économie d'une analyse stratégique des risques humains. Nous y reviendrons dans la troisième partie.

Notre proposition : l'analyse des risques humains

LES TENSIONS S'EXERÇANT DANS L'ENTREPRISE SUR LES COLLABORATEURS

Chaque entreprise se trouve au cœur de multiples tensions qui agissent sur elle et, par voie de conséquence, sur ses collaborateurs. Ces tensions sont d'ordre stratégique, économique, financier, historique, culturel, organisationnel, managérial ; elles sont liées à la concurrence, aux valeurs de l'entreprise... Ces tensions sont impossibles à supprimer puisqu'elles sont constitutives de l'existence même de l'entreprise.

Seule une analyse des freins à la réalisation de la stratégie de l'entreprise permettra de circonscrire les tensions de manière sûre. Nous parlerons alors de « risques humains », dans la mesure où ces tensions peuvent ou non générer des dommages collatéraux sur les collaborateurs.

Il est essentiel cependant, même en l'absence d'effets délétères, de bien les cerner et les mesurer, pour, d'une part, les éviter et, d'autre part, dans une perspective plus constructive, comprendre quels sont les leviers les plus puissants afin de faire coïncider stratégie, organisation, culture et « potentiels humains¹ ».

LES INCIDENCES DE CES RISQUES SUR LES COLLABORATEURS

Ces multiples tensions s'exerçant sur l'entreprise sont transmises différemment aux collaborateurs, selon : leur positionnement dans l'entreprise, leur rapport de pouvoir, leurs attentes, leurs identifications à l'entreprise, leur parcours, leur personnalité... Ainsi, plusieurs collaborateurs occupant un positionnement similaire au sein de l'entreprise peuvent ressentir les tensions exercées par l'entreprise, de manière différente.

1. Pris dans le sens contraire de « risques ».

L'analyse des *situations avérées* de tension (donc, qui sont passées de l'état de risque à la réalité) est essentielle sur trois plans :

- pour mieux comprendre la nature des risques pensant sur l'entreprise et ses collaborateurs ;
- pour avoir la capacité d'anticiper d'autres risques qui ne se seraient pas manifestés d'emblée lors de la première analyse « macro » des sources de tensions ;
- et, bien sûr, pour pouvoir agir « en curatif » sur les situations de malaise. Il est à noter que la plupart des actions relatives aux risques psychosociaux sont de nature curative.

Comment s'observent ces tensions ? Elles se manifestent de manière très variée selon la personnalité des collaborateurs, mais également la culture de l'entreprise. Il nous semble important d'insister sur le fait qu'il n'y a jamais de « situations types » données. Cela peut aller de plaintes expressément formulées à des non-dits, des comportements de repli ou au contraire des comportements plus « agressifs »... Les situations de malaise peuvent également se manifester par du présentéisme ou, au contraire, des arrêts maladie perlés, des visites plus nombreuses chez le médecin du travail, à des recherches de poste à l'extérieur... Ainsi, il n'y a vraiment pas d'« indicateurs types » du malaise.

Nous n'emploierons pas non plus l'adjectif « psychosocial » sans réserve : en effet, les mots « psycho » et « social » signifient que les tensions dont nous parlons sont à la croisée entre le « psy » (qui est supposé être un phénomène individuel) et le « social » (phénomène collectif). Or, nous nous focaliserons ici sur le seul niveau « collectif » de ces tensions, car nous nous situons en entreprise dans le cadre d'une réflexion de détection et de prévention.

D'autre part, le mot « psy » pourrait évoquer le fait que les manifestations potentielles de ces tensions sont « psychiques », or, c'est loin d'être le cas, comme nous l'avons vu.

UNE ANALYSE DES RISQUES HUMAINS COUPLÉE À CELLE DES SITUATIONS AVÉRÉES DE MALAISE

La double analyse s'avère indispensable pour gérer les risques humains de l'entreprise. Nous détaillerons dans la troisième partie la méthodologie proposée. Elle suppose que l'on s'intéresse à des « communautés » de collaborateurs que l'on tirera au sort, mais selon des critères de représentativité particuliers.

Il s'avère également essentiel de nous dégager des prismes de lecture trop mécanistes, partisans, théoriques, ou peu adaptés au monde de l'entreprise et à ses enjeux. L'objectif n'est pas de faire « table rase » des approches existantes, mais d'en intégrer les éléments qui correspondent le mieux à la réalité de l'entreprise. Des domaines aussi essentiels que la stratégie, la prospective, la finance, le droit, l'ingénierie sociale, l'histoire du dialogue social, les mythes fondateurs de l'entreprise, ses valeurs... se doivent d'être convoqués pour tenter de saisir cette réalité. Nous critiquons au passage la notion actuelle de « pluridisciplinarité », qui prétend, en l'état présent, rassembler des points de vue intrinsèquement différents, voire antagonistes, sur l'entreprise.

Contribution 1

La dimension juridique du harcèlement moral

► Damien Doré

En tant que juriste, j'ai acquis la conviction que le droit en général et celui du travail en particulier constituent l'un des reflets les plus sensibles de l'état d'une société. Or, la société française a découvert, voilà dix ans exactement, qu'existaient, au cœur même des univers de travail, une violence perverse au quotidien : le harcèlement moral¹.

Passé l'engouement médiatique, nombre de commentateurs ont relié l'émergence de cette notion et son succès à la destruction des collectifs de travail, au délitement des solidarités, à l'essor du sentiment de précarité, aux nouvelles formes de management, à l'individualisme grandissant de nos sociétés, à l'affaissement des valeurs... Autant d'explications et de débats qui concernent en réalité la large thématique des risques psychosociaux, plutôt que l'infraction juridiquement définie du harcèlement moral.

Aujourd'hui, cette infraction semble avoir trouvé sa juste place dans l'univers juridique, ce qui mérite quelques explications (voir *infra*, Le harcèlement moral, infraction ultime d'un dispositif juridique en construction). Toutefois, aux yeux de certains, cette place-là serait trop réduite. Las, ils oublient que le harcèlement moral n'est pas le seul des dispositifs juridiques mobilisables en matière de risques psychosociaux (voir *infra*, Finalement, ce dispositif légal est-il adapté ?).

D'une conception vague à une définition juste

Longtemps réduit à n'être qu'un corps laborieux, le salarié se voit désormais saisi par le droit du travail dans sa réalité psychique. Or, ce mouvement a bel et bien commencé avec les débats et l'introduction en droit interne de la notion de harcèlement moral.

1. M.-F. Hirigoyen, *Le Harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, Syros, 1998. Il est utile de préciser d'emblée que ce même auteur a publié un second ouvrage sur le même thème, heureusement intitulé : *Malaise dans le travail. Harcèlement moral : Démêler le vrai du faux*, Syros, 2001.

Encore fallait-il trouver une juste compréhension du phénomène, distinguer précisément ce qui était acceptable de ce qui ne l'était pas, et traduire le tout dans une formule juridique aussi pédagogique que judiciairement efficace. Le point de départ de ce travail n'était guère facile, puisque les ouvrages sur le thème, les articles et les définitions proposées véhiculaient une conception très large et très « psychologisante » de cette notion. Il faut reconnaître à la loi du 17 janvier 2002 le mérite d'avoir relevé ce défi, et produit une définition assez juste de ce qui n'était en réalité qu'un ensemble de conceptions assez vagues.

Ainsi, l'article 1155-2 du Code du travail dispose depuis cette date : « *Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.* »

Cette définition a trois mérites et une faiblesse, laquelle fut heureusement ratrappée par les juges du fond.

Au titre des mérites, relevons d'abord qu'elle caractérise le harcèlement moral comme un « processus », c'est-à-dire un ensemble de faits. Dit autrement, un fait unique et isolé ne peut pas constituer juridiquement un harcèlement moral (ce qui ne veut pas dire pour autant qu'il est inattaquable en droit). Seule l'addition de faits (sanction injustifiée, critiques infondées, privation de travail, affectation à des tâches dévalorisantes, mise en situation d'échec, dénigrement systématique...) peut valablement constituer un harcèlement moral.

Le deuxième mérite de cette définition réside dans l'exigence d'une certaine objectivité. En effet, au-delà du ressenti de la victime, elle devra rapporter la preuve d'une « dégradation de ses conditions de travail ». Pour le juge, s'en remettre à la subjectivité de chacun pour juger du caractère licite ou non d'un comportement eût été arbitraire. En exigeant des preuves de la dégradation des conditions de travail, le juge est bel et bien amené à juger des faits, et non des émotions. Voilà le risque d'arbitraire en grande partie éloigné.

Le troisième mérite de cette définition réside dans l'exigence d'une certaine gravité. Chacun sait que toutes les situations de travail ne sont pas systématiquement ni totalement heureuses ni totalement épanouissantes. Ouvrir trop largement la définition du harcèlement moral (qui constitue par ailleurs un délit pénal) aurait inévitablement conduit à l'explosion du contentieux prud'homal. Heureusement, le législateur a réservé cette infraction aux seuls cas dans lesquels cette dégradation

des conditions de travail serait d'une gravité telle qu'elle pourrait atteindre la personne dans sa dignité, sa santé ou son avenir professionnel. Le harcèlement moral n'est donc pas le déversoir du malaise au travail que certains ont craint ou espéré ; c'est une règle de droit.

Reste que la définition adoptée en 2002 avait une faiblesse, qui pouvait entraîner le juge – *et singulièrement le juge pénal* – sur des terrains glissants. Cette faiblesse tient en deux mots : « non intentionnel ». En effet, le délit de harcèlement moral est un délit qui ne suppose pas, de la part de son auteur, une intention coupable, une volonté de nuire, le souhait assumé d'atteindre la victime. Cette incongruité – car la plupart des délits supposent une intention de nuire de la part de leurs auteurs – est venue se loger dans la formule « ayant pour objet ou pour effet » retenue dans la définition de l'article 1155-2.

Pouvait-on condamner une personne pour harcèlement moral, qui n'avait pas conscience de la dégradation des conditions de travail qu'endurait sa victime ? Peut-on condamner à des peines privatives de liberté un individu qui aurait involontairement harcelé moralement son semblable ? À cette question, à laquelle le législateur a permis de répondre par l'affirmative, les juges répondent : « Non. » La quasi-totalité d'entre eux semble faire de l'élément intentionnel (la volonté de nuire) un élément décisif de la qualification de harcèlement moral. Cette résurrection de l'exigence d'une intention malveillante mérite d'être saluée, même si elle restreint le champ d'application effectif du harcèlement moral.

Le harcèlement moral, infraction ultime d'un dispositif juridique en construction

Bien que peu d'analyse quantitative ait été conduite sur le sujet, un ordre de grandeur mérite d'être rappelé : sur 100 affaires où le grief de harcèlement moral est invoqué, celui-ci sera reconnu dans moins du quart d'entre elles. Une telle disproportion soulève de légitimes interrogations, dont deux au moins qu'il convient de traiter sans détours.

Si moins de 25 % des affaires où le harcèlement moral est invoqué donnent lieu à la reconnaissance de celui-ci, trois raisons au moins peuvent être identifiées¹ :

- la première figure dans le cadre même de la définition légale explicitée ci-dessus, qui vise effectivement à donner à cette infraction un cadre strict d'application. Tout n'est pas harcèlement

1. Voir notamment : P. Adam, « Petite balade dans le contentieux prud'homal du harcèlement moral », *Semaine sociale Lamy*, 9 juillet 2007, n° 1, 315.

moral, et le juge se doit de dire le droit, et non d'être à l'écoute des peines et des émotions des plaideurs ;

- la deuxième raison tient incontestablement dans les difficultés probatoires que peuvent rencontrer certaines victimes. Il leur fait en effet rassembler des faits précis et concordants laissant présumer l'existence d'un harcèlement moral pour que celui-ci puisse être discuté devant un juge. Un simple certificat médical ne suffit pas, et les victimes peinent souvent à recueillir auprès de leurs collègues les témoignages des agissements dont elles ont été victimes. Ça et là sont apportées des copies de courriels, mais leur nombre reste faible et leur véracité sujette à caution ;
- au-delà de ces deux explications en demeure une troisième, dont on doit souhaiter l'extinction prochaine, celle de la commodité. En effet, pour nombre de plaideurs, le grief de harcèlement moral est un additif facile, qui relève le goût d'un dossier, ne coûte finalement pas grand-chose et peut rapporter gros. Si ce raisonnement a pu payer dans les premiers mois d'existence de l'infraction, c'est croire les juges bien naïfs que de faire un pareil calcul désormais.

L'intégration dans l'ordre juridique de la notion de harcèlement moral et des dispositions destinées à le combattre a été un incontestable progrès dans la lutte contre la violence au travail et pour le respect de la dignité des salariés. Faut-il pour autant se contenter de la définition actuelle de harcèlement ou doit-on chercher à aller plus loin ?

Ces interrogations sont légitimes, et même salutaires, tant le droit du travail est un droit vivant¹. Mais, en matière de harcèlement moral, plusieurs arguments militent en faveur d'une certaine stabilité.

D'une part, l'ensemble du dispositif légal imaginé en 2002 ne porte pas tant sur la sanction du harcèlement moral que sur sa prévention : « Il appartient au chef d'entreprise de prendre toutes dispositions nécessaires en vue de prévenir les agissements visés à l'article 1155-2 du Code du travail. » Cette obligation de prévention rejoint celle, plus vaste mais tout aussi impérative, de protection de la santé physique et mentale des travailleurs (L. 230-2). Elle incombe à l'employeur, sous le contrôle du CHSCT (qui « peut proposer des actions de prévention en matière de harcèlement moral ») et sous l'œil vigilant des délégués du personnel (qui détiennent un droit d'alerte dès lors qu'ils constatent une atteinte à la santé physique et mentale des salariés). Cette obliga-

1. Titre de l'ouvrage très complet de J.-E. Ray : *Droit du travail, droit vivant, 2007-2008*, éd. Liaisons sociales, 2007.

tion de prévention s'appuie également sur le salarié lui-même, qui pourrait valablement exercer son droit de retrait plutôt que de continuer à s'exposer à des actes de harcèlement moral. Avant d'en venir à la sanction du harcèlement proprement dit, c'est bien sur sa prévention qu'a porté l'attention du législateur, non sans intelligence de sa part. D'autre part, si la stabilité doit être requise sur cette notion vieille d'à peine dix années, c'est que le harcèlement moral n'a pas vocation à recueillir ni traiter en son giron l'ensemble des troubles psychosociaux liés au travail. Infraction civile mais aussi délit pénal, le harcèlement moral constitue « la limite supérieure dans l'échelle des actions portant atteinte à la santé¹ ». En deçà continue de se construire un cadre juridique plus adapté à l'extrême diversité des situations : reconnaissance d'une forte dépression comme maladie professionnelle (Cass. civ. 14 sept. 2006), qualification d'une dépression nerveuse soudaine après un entretien professionnel négatif en accident du travail (Cass. civ. 1^{er} juillet 2003)... Décision après décision, le monde judiciaire construit, avec les outils existants (obligation de prévention, obligation de résultats en matière de santé et de sécurité, accident du travail, maladie professionnelle...), le cadre juridique propre à accueillir effectivement dans l'univers juridique ce que la société d'aujourd'hui considère comme intolérable : des troubles de la santé physique et mentale en relation avec l'activité professionnelle de l'individu.

À cet égard, l'infraction de harcèlement moral a constitué le point de débat et de départ de ce vaste mouvement. Il serait contre-productif de vouloir trop en élargir le champ d'application. Cette infraction doit demeurer le point culminant des sanctions possibles pour ceux qui compromettent l'avenir professionnel de leurs collègues, portent atteinte à leur santé physique ou mentale et, fondamentalement, s'en prennent à leur dignité.

1. Expression reprise de D. Boulmier, « Le harcèlement moral, l'accident du travail et la maladie professionnelle », *SSL*, juillet 2007, n° 1, 315.

Chapitre 2

Les risques psychosociaux : un sujet sensible

Nous allons voir ici que de fortes pressions pèsent, en premier lieu, sur les entreprises, qui pour assurer leur survie se doivent de se transformer de manière continue, et être à l'écoute de nombreuses demandes, quelquefois paradoxales...

Plus loin dans ce chapitre, nous verrons que les entreprises répercutent ces pressions sur leurs collaborateurs, sans qu'elles soient toujours « filtrées ».

Les limites d'un système

DES ENTREPRISES CONSCIENTES DE DEMANDER « TOUJOURS PLUS ET MIEUX »...

Les entreprises, à travers leur P-DG, reconnaissent qu'elles sont constamment en attente de « toujours plus » et « toujours mieux » de la part de leurs collaborateurs, même si elles ne l'affirment pas de manière aussi claire et aussi tranchée. *A minima*, elles le justifient par cette fameuse « nécessité de rester dans la course, au risque de disparaître ».

Enjeux financiers et stratégiques

En effet, les entreprises se doivent d'abord de satisfaire, pour assurer leur survie, leurs clients et leurs investisseurs (actionnaires, banquiers...). Elles sont ainsi constamment confrontées à des demandes de plus en plus exigeantes¹ et changeantes de leurs clients, qui désormais comparent les offres sur un marché mondial. L'exigence d'innovation est permanente, les durées de vie et les cycles de production sont raccourcis, alors que les gammes ont tendance à être élargies et renouvelées.

En ce qui concerne les pourvoyeurs de fonds que sont les actionnaires et les institutions financières, chacun a des attentes claires en termes de « retours sur investissement ». On note un poids grandissant des agences de notation : elles peuvent, à travers leurs évaluations, renchérir le coût de l'argent, si elles jugent que les performances de l'entreprise sont moyennes, que leur positionnement est risqué, que leurs perspectives sont incertaines... Les entreprises ont alors tendance à prendre en compte ces paramètres dans leurs stratégies d'obtention de financement, en adoptant un profil financier, stratégique, tactique, qui ne « dégradera pas leur note ».

Les entreprises se doivent également de prendre en compte d'autres enjeux, souvent complexes, de positionnement concurrentiel, de stratégie, de prospective, de communication, pour assurer leur survie face aux clients et aux investisseurs.

Répercussions sur les ressources humaines

Tous ces enjeux impriment de fortes tensions, quelquefois paradoxales. En interne, la structure même de l'entreprise est censée répondre de manière mimétique à ces questions complexes.

Tous les services, toutes les directions sont concernés : des directions commerciales, des achats, marketing, logistique en passant par la direction financière, stratégique... Tous les processus sont optimisés pour parvenir aux objectifs de « gestion des ressources

1. Salher B., *op. cit.*, p. 29.

humaines », de management... Tout se doit d'être « en ordre de bataille » afin de répondre aux défis posés à l'entreprise.

Elles savent actuellement clairement qu'elles ont poussé jusqu'à leurs limites ces opérations d'optimisation constantes. Cependant, les fusions et acquisitions, les processus incessants d'externalisation, de réorganisation interne se poursuivent sur un bon rythme.

Les « ressources humaines » étant « optimisées », les collaborateurs peuvent avoir, souvent avec justesse, l'impression d'être devenus, au fil du temps, des « variables d'ajustement ». Nous reviendrons plus en détail à la fin de ce chapitre sur les aspects potentiellement « pathogènes » des organisations du travail. Il est à noter que les politiques RH s'efforcent de gommer cet aspect-là, en tentant de montrer toute l'importance des contributions des collaborateurs aux défis relevés par leur entreprise – ce qui est vrai, d'une certaine manière !

À ce stade, il nous semble important de relever un paradoxe de fond, puisqu'il ne manquera pas de se poser, à très brève échéance, en termes d'avantage concurrentiel : les entreprises sont par ailleurs de plus en plus conscientes que leur survie, leur développement à long terme, leur capacité à avoir un temps d'avance, à se différencier, à être en « rupture stratégique », dépend, encore plus maintenant, de leurs « ressources humaines » !

DES COLLABORATEURS SOUS HAUTE TENSION

Un malaise « palpable »

Du fait de ces optimisations constantes, dont nous analyserons les implications particulières pour les collaborateurs à la fin de ce chapitre, ces derniers ont de plus en plus l'impression d'être à la fois « sous tension », mais également dans une position très incertaine. Ils ont notamment du mal à situer leur place et leur rôle, car ils sont très mouvants. Ils ont également l'impression d'être très vite remplaçables. La plupart ont des difficultés à saisir clairement

leur valeur ajoutée. Quelle est exactement leur contribution dans des systèmes qui sont de plus en plus dématérialisés ?

Cette situation engendre un sentiment d'incertitude, et des questionnements souvent inquiets sur le travail, le sens de leur engagement, leur vision du monde économique... Ces inquiétudes peuvent s'avérer intenses, et engendrer un sentiment d'usure et de stress, largement restitué par les sondages sur le sujet. Ainsi, par exemple, l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail affiche régulièrement que 40 millions d'Européens seraient concernés par le stress (mars 2007).

On évoque souvent sur ce sujet le malaise des « salariés » au sens large, mais jamais vraiment spécifiquement celui qui nous semble être tout à fait sous-estimé : celui des managers intermédiaires, dans le contexte que nous avons décrit précédemment ! En effet, « quels sont les paradoxes au sein desquels notre manager doit naviguer à vue¹ ? » On lui demande le plus souvent :

- d'être autonome, mais de référer toute chose à sa hiérarchie pour aval ;
- de prendre ses décisions avec un aval qui ne vient jamais ;
- de prendre des initiatives, tout en passant le plus clair de son temps à faire du reporting sur les moindres détails de sa gestion ou de ses responsabilités ;
- de prétendre à une réflexion stratégique, mais de se cantonner à un rôle de « commercial besogneux » ;
- de mener les hommes avec leadership, mais de ne pas avoir d'états d'âme ;
- de motiver ses troupes pour optimiser la gestion des ressources humaines, mais de ne rien donner en échange ;
- de produire plus vite et mieux, mais avec toujours moins de moyens ;

1. Bouvard Patrick et Heuzé Jérôme, *Insupportables pratiques*, Paris, Eyrolles, 2007, p. 22.

- d'avoir de la personnalité, mais en faisant preuve de subordination envers l'état-major¹.

Il est vrai que le soutien aux managers est un aspect très souvent négligé. Il est en effet plus facile de s'entendre sur le devoir du manager, qui est de soutenir ses employés, que sur le devoir de l'organisation, qui est de soutenir ses managers² !

Des « nouveaux besoins » exprimés par les collaborateurs

Ce malaise est d'autant plus important qu'il entre en résonance avec de nouvelles exigences venant des collaborateurs eux-mêmes. Ces derniers attendent, beaucoup plus que par le passé, des marques de reconnaissance, des gratifications symboliques venant de l'entreprise. Le salarié demande aussi, au travail, à être considéré comme une personne globale, qui, pour autant, n'est pas totalement déterminée par le travail³. Il semblerait, à ce stade, que l'entreprise n'a encore pas pris toute la mesure de cette évolution culturelle⁴.

Par ailleurs, nombre de DRH rencontrés pendant la rédaction de cet ouvrage affirment spontanément que les « collaborateurs se sentent plus « rapidement stressés » quand quelque chose ne va pas ».... Ils acceptent moins, selon eux, les contraintes de leurs missions... ou, tout du moins, demandent à ce que le contrat psychologique qui régit leur relation de travail soit constamment réajusté pour être à l'équilibre...

Enfin, ajoute le DRH d'une grande société de télécommunications :

« Notre vie actuelle véhicule beaucoup de pressions sur les gens. Il faut à la fois "s'éclater" au travail, « s'éclater » dans sa vie, avoir des loisirs culturels, enrichissants, s'occuper de ses enfants... Nous avons donc des collaborateurs qui viennent avec toutes ces pressions et ces attentes un peu idéales de la vie ! Cela se traduit, bien sûr, dans leurs attentes vis-à-vis de l'entreprise. »

1. *Ibid.*

2. P. 67.

3. INRS, *op. cit.*, p. 33.

4. *Ibid.*

Ainsi, « symétriquement, les exigences sont aussi exacerbées : besoin de reconnaissance, de sens, d'autonomie, de stabilité, de construction, de protection de sa santé, de prise en compte de ses engagements extraprofessionnels¹ ».

Nous le voyons, les enjeux auxquels sont confrontées les entreprises sont de plus en plus complexes, que ce soit pour assurer leur propre survie ou mettre en œuvre en interne une organisation efficiente et optimisée, en comptant sur des collaborateurs qui, désormais, se positionnent avec plus de distance, ne voulant plus être pris comme des « variables d'ajustement », et sont en attente d'une considération quasi personnalisée...

Retombées directes, sur les collaborateurs, des pressions pesant sur l'entreprise

En quoi les évolutions constatées en entreprise peuvent-elles être potentiellement pathogènes pour les collaborateurs ? Quelles en sont les implications concrètes ? À quel titre les entreprises peuvent être interpellées en partie pour ces effets délétères ? Ces thèmes sont l'objet des développements ci-après.

VERS QUELLES ÉVOLUTIONS MAJEURES ?

Les évolutions sociologiques qui traversent les entreprises ont été souvent décrites. Nous nous limiterons à relever celles qui nous paraissent essentielles pour les développements ultérieurs des deuxième et troisième parties.

Trois phénomènes semblent caractériser les changements dans les façons d'organiser le travail : l'intensification, la précarisation et la flexibilisation². L'intensification du travail a provoqué une réduction de la porosité du temps de travail et un accroissement de la vitesse d'exécution des tâches³.

1. Salher B., *op. cit.*, p. 99.

2. Collerette and Col, 2001.

3. Durand, 2004.

La flexibilisation du travail a été décrite sous trois aspects¹ :

- une flexibilité numérique marquée par des variations d'horaires, du travail sur appel, des recours aux heures supplémentaires, du temps partiel involontaire ;
- une flexibilité fonctionnelle caractérisée par les « multimétiers », la polyvalence ;
- une flexibilité salariale, où la rémunération peut être « au rendement ».

Les organisations matricielles, à évolution rapide, impriment de fortes demandes aux collaborateurs, qui se trouvent « ultraresponsabilisés » sans toutefois posséder les marges de manœuvre correspondantes.

Les missions sont de plus en plus partialisées afin d'être optimisées, et la vision du « produit final » devient difficile. Ce phénomène est accru par le *remote management* ou « management à distance » : des collaborateurs de plus en plus nombreux ont leur responsable hiérarchique dans un autre pays. Les échanges deviennent quelquefois « virtuels ».

Il devient important de pouvoir effectuer plusieurs tâches en même temps, d'articuler l'ensemble, de faire le bon choix de priorités, d'éviter les collisions de tâches, les contradictions trop fortes... de gérer mentalement et nerveusement ces arbitrages et sollicitations cognitives multiples².

La fragmentation du temps tient en partie à la nature du travail dans certains métiers, qui consiste à assumer des tâches nombreuses et diversifiées. Les TIC (technologies de l'information et de la communication) fonctionnent comme un amplificateur d'effets de stress déjà présents³.

Cet état d'urgence et de rythme intense est permanent pour certaines catégories de salariés, pour lesquels réunions virtuelles et déplacements réels s'enchaînent et viennent peser sur leur santé...

1. Mercure, 2000 ; Gagnon, 2004.

2. INRS, *op. cit.*, p. 34.

3. Ettighoffer D. et Blanc G., *Du mal travailler au mal vivre*, Paris, Eyrolles, 2003, p. 19.

Du fait de l'individualisation de la GRH, chacun cherche à faire valoir sa place. La compétition est posée comme une condition de survie et les individus sont souvent renvoyés à eux-mêmes dans la construction de nouveaux repères professionnels¹. Les « collectifs de travail » se sont affaiblis : tous les métiers ont eu une redéfinition de leur identité professionnelle et de leur mode de régulation.

Il est désormais demandé aux collaborateurs de faire les objectifs de leur travail, de les intérioriser afin de produire le « maximum d'intelligence ». Ils se doivent de donner le « meilleur » d'eux-mêmes. Les exigences attendues par l'entreprise sont ainsi de plus en plus « psychologiques »².

Il nous semble important de préciser que ce ne sont pas les « organisations » du travail qui génèrent potentiellement des effets délétères, comme nous pouvons fréquemment le lire, mais *la manière* dont les changements sont introduits, leur fréquence, leur finalité explicite, la lisibilité des choix stratégiques qui peuvent provoquer des usures précoces chez nombre de collaborateurs (voir contribution 2, p. 41).

QUELLES IMPLICATIONS POTENTIELLES POUR LES COLLABORATEURS ?

Le rôle et les responsabilités des entreprises dans la création ou le renforcement des pathologies psychiques, somatiques, comportementales chez les collaborateurs doivent être soulignés. Nous interrogerons cependant, dans la deuxième partie, cette seule « responsabilité » de l'entreprise, qui nous paraît peu justifiée.

Cependant, comme le note Jean-Pierre Brun, titulaire de la chaire de santé au travail de l'université Laval (Québec, Canada), bien que les problèmes de stress puissent être attribuables à des événements issus de la vie privée de l'individu, de l'organisation où il travaille ou de la société dans laquelle il évolue, le milieu de

1. INRS, *op. cit.*, p. 39.

2. Salher B., *op. cit.*, p. 99.

travail joue un rôle prépondérant dans leur apparition, notamment en raison des contraintes qu'il comporte.

D'autres études¹ notent que, parmi les « sources de stress », 58,1 % proviennent de la vie au travail². Cela ne veut pas dire que c'est effectivement le cas ; toutefois, ces études indiquent que les personnes pensent qu'il s'agit du travail.

Il semblerait que les collaborateurs ne se soient jamais autant plaints que par le passé, et pourtant la pénibilité physique a clairement diminué. Ainsi, selon l'Union européenne, 60 % des travailleurs interrogés considèrent que le travail affecte leur santé, et 28 % des travailleurs déclarent vivre un haut niveau de stress au travail.

Attention, ces statistiques sont vraiment à relativiser car, d'une part, on définit rarement le « stress » préalablement au sondage, et d'autre part, il est observé dans d'autres études que l'absence de travail produit les mêmes effets sur la santé ! En outre, tout ne doit pas être imputé à l'entreprise dans ce stress : le monde économique s'est considérablement complexifié et l'entreprise n'est qu'un reflet de cette complexification...

En tout état de cause, ces « plaintes » montrent clairement que les capacités d'adaptation aux changements ne sont pas illimitées, que le sens de ces mouvements perpétuels n'est pas nécessairement toujours bien compris... Selon les personnalités, parcours, positions dans l'entreprise, des phénomènes d'usure prématuée, de fragilisation, se produisent fréquemment. Nous observons également des comportements de repli sur soi, de perte d'estime de soi, d'agressivité, de grandes tensions, selon les cas... Une vision « négative » et « cynique » de l'avenir est souvent formulée par les collaborateurs concernés. On remarque également que ces populations de plus en plus fragilisées ne font pas le pas pour sortir de leur environnement de travail toxique et aller vers d'autres horizons. Une boucle autodestructrice se met alors en

1. Ramaciotti, 2000.

2. 36,4 % vie au et hors travail ; 4,5 % vie hors travail ; 1 % ne sait pas.

place. Nous verrons dans la deuxième partie, comment certaines entreprises, canadiennes, par exemple, luttent contre le « présentisme » de certains collaborateurs « présents physiquement mais particulièrement désinvestis ».

Il paraît important de mentionner que certaines populations sont intrinsèquement plus à risque que d'autres (collaborateurs peu qualifiés, peu mobiles, ayant de l'ancienneté dans la même entreprise...), mais que ces populations dites « à risque » ne sont bien souvent pas celles que l'on croit : tout dépend de l'entreprise, de sa culture, de ses valeurs, de son positionnement concurrentiel, de ses perspectives stratégiques et de ses attentes vis-à-vis de ses collaborateurs.

Tout en prenant acte des nombreux changements opérés, les entreprises ne voient actuellement pas d'autre issue que de faire « descendre » de manière quasi mécanique les pressions qui sont les leurs sur les collaborateurs. Actuellement, il y a peu de remise en cause en « haut lieu », c'est-à-dire au niveau des directions générales, de cette nécessité du « changement permanent pour survivre ».

Contribution 2

Des symptômes au problème : une approche socio-organisationnelle

► Touhami Bencheikh

Pourquoi parler de risques psychosociaux aujourd’hui plus qu’hier, alors que, il faut bien le dire, les deux disciplines, sociologie et psychologie, se sont développées plutôt chacune de leur côté ? C'est parce que, bien entendu, il y a un lien qu'il s'agira de valider. Je m'attacherai pour ma part à les éclairer au regard des évolutions sociologiques et surtout de celles qui ont frappé nos organisations depuis de nombreuses années.

Les grandes évolutions auxquelles sont confrontés les salariés français, comme les salariés des pays occidentaux, montrent que :

- l'investissement dans le travail est devenu indissociable de l'exigence d'accomplissement individuel (*l'empowerment*) ;
- la relation avec l'employeur s'est considérablement distendue, à mesure que les salariés se sentent menacés par l'insécurité de l'emploi ;
- l'arbitrage entre vie professionnelle et vie personnelle a définitivement basculé au profit de la seconde, et ce depuis les années 1990 pour tous les pays occidentaux.

En conséquence, la tendance dominante à l'égard de l'employeur est celle d'une loyauté conditionnelle fondée sur un contrat implicite qui, s'il est rompu dans la perception du salarié, pousse ce dernier vers la défiance et l'évitement, même si la disponibilité au changement indispensable, eu égard à l'évolution du monde, reste très forte¹.

L'établissement de la confiance est ainsi devenu un des moteurs du management moderne (40 % des salariés français considèrent que le principal facteur de changement est la confiance dans les dirigeants et la hiérarchie de proximité), alors que les Anglais, les Américains et les

1. Voir *La Société de défiance* de Y. Algan et P. Cahuc du CEPREMAP, éditions ENS Rue d'Ulm, 2007.

Allemands font confiance d'emblée à leurs dirigeants et leur management de proximité¹.

Depuis quinze ans en effet, les Français sont, avec les Italiens, les plus pessimistes en Occident quant aux perspectives d'avenir (TNS-Sofres, Observatoire international des salariés), alors même qu'ils exigent qu'on leur donne plus de sens et une plus grande possibilité d'agir dans leur univers de travail.

Les conditions organisationnelles et managériales sont devenues des contraintes objectives à la libération des énergies.

En effet, on ne dira jamais assez combien le mythe de la « bureaucratie rationnelle » (M. Weber) a la vie dure. L'organisation des tâches, la segmentation des métiers, les règles et les procédures, la fascination pour les structures formelles, le fameux organigramme restent des classiques du management. Il faut dire que cela avait une vertu fondamentale, la protection des membres de l'organisation contre toute forme de dépendance : à l'égard du marché, de la concurrence, des clients, mais aussi de la hiérarchie, des collègues et même de soi.

Tout ce que les entreprises mènent depuis plus d'une décennie (organisation par projet, réduction des échelons hiérarchiques, structures matricielles, etc.), avec son cortège d'injonctions paradoxales (Dois-je rester dans mon métier ou dois-je m'afficher dans un projet ? Dois-je m'investir dans le management et perdre mon expertise ?) et la remise en cause du statut de « cadre », est vécu comme des menaces. Car cela veut dire perte de référence, crainte pour son expertise, remise en cause personnelle.

L'appel à la mise en commun des intelligences individuelles et collectives, bref à la coopération c'est-à-dire à l'acceptation contrôlée de la dépendance, à la limitation de l'autonomie, à ce que les sociologues appellent « le face-à-face » sont des choses qui ne vont pas de soi. Elles s'accompagnent d'un coût humain non négligeable et cela est encore plus vrai en France, seul pays européen dans lequel les salariés considèrent le travail comme étant avant tout une source de contacts humains (cf. étude TNS-Sofres, Observatoire international des salariés), alors qu'au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Allemagne, cette relation est plus mature. Position utilitariste mais forte exigence à l'égard de l'entreprise pour les deux premiers, recherche d'accomplissement de soi et valorisation de délégation de responsabilité et d'écoute pour la dernière.

1. Voir « À l'écoute des Français au travail », étude de T. Bencheikh, TNS-Sofres, 2005.

On voit bien ici le formidable défi managérial : sortir de la perspective affective, s'attacher en permanence aux ajustements entre les stratégies d'acteurs, accepter une part d'aléatoire dans la prise de décision, faire confiance et donc s'engager dans une logique du contrat et non de la règle. On est loin des réformes de structure ou des appels incantatoires à la réduction des effectifs et des coûts.

À titre de contre-exemple, je me souviens d'un dirigeant d'un grand cabinet de conseil, à qui je demandais pourquoi il n'avait pas recruté un candidat brillant mais « hors normes » et qui m'a répondu qu'on ne lui avait pas trouvé de place dans l'organigramme.

Réinvestir le terrain du « comment ça se passe » plutôt que du « comment ça devrait se passer », écouter, inventer des modes de coopération, trouver des formes de gouvernance originales, délibérer sur les moyens plutôt que sur les objectifs, s'impliquer dans le changement, voilà, me semble-t-il, quelques règles simples pour rétablir la confiance et donner en permanence du sens à l'action. À cet égard, d'ailleurs, les cas de fusion-acquisition réussis sont illustratifs de ces règles simples mais si difficiles à mettre en œuvre : investir dans la connaissance de l'autre, faire partager cette connaissance par le plus grand nombre – au premier titre les cadres –, accepter les solutions élaborées par « ceux qui vivent l'organisation » au jour le jour et non par « ceux qui savent », et soutenir l'exemplarité sans faille des dirigeants.

Chapitre 3

Les entreprises obligées de prendre en compte ces tensions

Nous allons voir que les entreprises sont désormais de plus en plus tenues comme responsables des tensions qu'elles font peser sur leurs collaborateurs. Un principe de « réparation » a été également implicitement acté. Quelles sont les différentes contraintes qui les obligent à se pencher sur la question ? Comment les entreprises ont-elles réagi de manière générale ?

Des contraintes de plus en plus lourdes

DES RAISONS FINANCIÈRES

La collectivité finance pour le moment en grande partie les effets délétères des modes de gestion des entreprises. Cependant, cela est en train de changer, et dans certains pays, comme l'Angleterre, les entreprises se voient appliquer un malus par leurs assurances maladie quand le nombre d'arrêts maladie, le montant des frais de santé liés aux risques psychosociaux augmentent.

Des coûts subis en grande partie par les États

Selon l'OMS, 35 à 40 % de l'absentéisme au travail dans les pays industrialisés serait dû à des problèmes de santé psychologique et 50 à 60 % des jours de travail perdus (absentéisme, mais aussi moindre productivité au sein de l'entreprise) en Europe seraient le résultat du stress.

Les études canadiennes soulignent les coûts directs et indirects du stress¹ :

Coûts directs	Coûts indirects
Absences occasionnelles	Salaires des remplaçants
Invalidité de courte durée	Frais de formation pour les remplaçants
Invalidité de longue durée	Baisse de productivité
Médicaments	Augmentation du roulement de personnel
Frais paramédicaux	Présentéisme
	Détérioration du climat de travail
	Insatisfaction au travail
	Heures supplémentaires

Ces mêmes études canadiennes ont étudié la structure du coût du stress : les coûts « directs » en médicaments sont de 24 %. Les coûts « indirects » sont : le présentéisme 63 %, l'absentéisme 6 %, les *short term disabilities* (invalidités de courte durée) 6 %, les *long term disabilities* (invalidités de longue durée) 1 %.

Les conséquences du stress ont un coût très élevé pour la société. Au niveau européen, ce coût est estimé à 20 milliards d'euros chaque année². L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail a publié une estimation du coût pour la société de tous les problèmes de santé liés au travail en 1999³. Les coûts variaient selon les pays européens et oscillaient de 2,6 à 3,8 % de leur PIB.

1. Brun J.-P, *op. cit.*

2. INRS, « Le Stress au travail », octobre 2003.

3. Grebot E., *Stress et burnout au travail : identifier, prévenir, guérir*, Paris, Éditions d'Organisation, 2008.

En France, la Caisse nationale d'assurance maladie mentionne que les trois premiers motifs médicaux d'arrêt de travail sont liés aux troubles mentaux et du comportement (23 %). Environ 20 % des personnes en arrêt de longue durée évoquent un conflit dans leur travail, avec un proche supérieur hiérarchique et/ou un collègue.

Selon l'INRS, le coût du « stress au travail » est compris entre 830 et 1 656 millions d'euros, ce qui représente 10 à 20 % des dépenses de la branche accidents du travail et maladies professionnelles (AT/MP) de la Sécurité sociale.

Nous attirons l'attention sur le fait que, d'une part, comme nous l'avons vu, la définition du « stress » laisse bien souvent à désirer et qu'on y met beaucoup de choses qui ont peu à voir avec les risques psychosociaux. D'autre part, il est bien évident que les problématiques de la vie privée s'actualisent au travail et qu'il est difficile de déclarer aussi simplement que cela qu'un collaborateur est en arrêt maladie suite à un stress au travail ! Il est bien évident que l'environnement professionnel produit un effet catalyseur, car chacun doit donner le meilleur de soi-même, « s'adapter » aux multiples contraintes, rester « dans la course »...

Des coûts qui se répercutent de plus en plus sur les entreprises

Là encore, les entreprises subissent des coûts directs et indirects considérables. Nous avons vu précédemment que les entreprises ont plus ou moins d'incitations financières à se pencher sur le sujet, selon les pays. Ainsi, aux États-Unis, les absences pour raison de santé psychologique coûtent de plus en plus cher aux entreprises. En 2005, les problèmes de santé psychologique sévères représentaient environ 9 % des absences pour maladie, soit environ 77 jours de travail perdus pour 100 travailleurs. Depuis les dix dernières années, les réclamations aux assurances pour invalidité d'ordre psychologique ont augmenté de 300 %. En Angleterre, la jurisprudence peut être très favorable financièrement pour les collaborateurs qui montrent que l'entreprise n'a pas pris les mesures nécessaires pour les protéger suffisamment contre des sources de stress identifiées.

On peut donc dire que, selon les pays, les entreprises subissent ou non des contraintes financières.

Quoi qu'il en soit, elles subissent toutes les coûts directs et indirects liés au turn-over, aux salaires et aux coûts de formation des remplaçants, mais aussi à l'insatisfaction du travail et à la démotivation, à la détérioration du climat de travail, à une baisse de la productivité...

Comme ces derniers éléments paraissent encore peu tangibles pour les entreprises des pays qui n'exercent pas de pression financière, les directions générales sous-estiment leur impact.

DES CONTRAINTES LÉGALES

En Europe

Comme nous le soulignions précédemment, deux accords-cadres européens ont été signés : un sur le stress, en octobre 2004, et un autre sur les violences et harcèlement, en avril 2007. Ils sont en cours de déclinaisons dans les droits nationaux.

Des applications spécifiques pour la prévention du stress au travail ont ainsi très tôt vu le jour dans des pays comme la Belgique, l'Allemagne, le Danemark, la Suède.

Pour ce qui est de la prévention du stress, les textes relèvent le paradoxe entre les manifestations individuelles du stress et le caractère collectif de ses causes et effets¹.

La prévention exige trois types d'action : organisationnelle (facteurs physiques et environnementaux), individuelle (apprendre à l'individu à résister au stress), d'interface entre l'individu et l'organisation (améliorer les relations entre collègues et managers).

1. *Ibid.*, p. 153.

En France

Depuis 1991, en application de la directive européenne de 1989 qui globalise la prévention des risques professionnels, une obligation générale de sécurité incombe au chef d'établissement. Chaque entreprise française doit, dans ce cadre, remplir notamment un document unique, qui recense les risques et les modes de prévention. Le volet « risque psychosocial » est bien entendu compris dans les risques qui pèsent sur les entreprises. Cette obligation de sécurité est devenue « de résultat » depuis l'arrêt de la chambre sociale de la Cour de cassation du 21 juin 2006, l'employeur a désormais l'obligation de prendre des mesures de prévention dès qu'il a connaissance d'une situation délétère. Cet arrêt est en droite ligne des arrêts « amiante » et « tabagisme passif ».

En outre, de nombreux recours sont ouverts pour les collaborateurs qui le désirent : il existe ainsi, notamment, un droit d'alerte et une procédure de médiation.

Enfin, certains acteurs internes, tels les Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), sont investis d'une mission de prévention des risques psychosociaux et font pression. Récemment, ils ont vu leur rôle se renforcer considérablement. Les CHSCT sont des acteurs de poids sur le sujet, et ce d'autant plus qu'ils se sont professionnalisés très tôt sur ces thèmes, quasiment avant tous les autres acteurs.

Les débats actuels sur le « management durable » sont particulièrement intéressants pour notre sujet. Ainsi, par exemple, la norme ISO 26 000, qui devrait se mettre en place d'ici 2009, concerne tous les enjeux de développement durable, y compris dans le domaine de l'organisation et du management de l'entreprise. Le triptyque *people, planet, profit* est au cœur des échanges, et les directions générales qui voudront être homologuées devront mettre en place des projets garantissant aux salariés qu'ils sont concernés par les risques psychosociaux.

De possibles « retours sur investissement »

Bien que le sujet soit essentiellement traité sous l'angle financier et juridique, certaines entreprises peuvent aussi trouver actuellement des « gains » à gérer leurs risques psychosociaux. Ainsi, parmi les sources de motivation possibles, on pense à la valorisation de l'image institutionnelle, et à la politique de recrutement et d'attraction des talents.

PRÉSERVER ET VALORISER SON IMAGE

En France, les entreprises qui ont été médiatisées suite à des accidents « graves », tels que les suicides (ayant un lien présumé avec le travail), ont vu leurs dirigeants particulièrement exposés.

Ces événements ont entraîné une prise de conscience au plus haut niveau des enjeux de prévention, à tel point que, pendant les nombreux entretiens que nous avons eus avec des dirigeants et DRH, une confusion semblait fermement installée entre « suicides » et « risques psychosociaux » !

Le sujet des risques psychosociaux se trouve donc la plupart du temps abordé sous l'angle du « comment les éviter ? » et pas du « comment en tirer parti en termes d'image ? », par exemple.

ATTIRER ET RETENIR DE MANIÈRE DURABLE LES TALENTS

Un nouveau sujet autour du marketing social est en train de se développer (voir contribution 3, p. 54).

Ainsi, la gestion de la santé au travail, qu'elle soit psychique ou physique, est en passe de devenir, de plus en plus, un critère d'attractivité pour des entreprises qui auront des besoins continus et stratégiques de ressources pérennes et qualifiées.

À un autre niveau, le label « *great place to live* », tente de montrer que les entreprises où il fait bon vivre ont développé de nombreux programmes pour le bien-être des collaborateurs... à

ceci près que les questions auxquelles répondent les entreprises sont « autodéclaratives » !

DÉVELOPPER LES « BONNES PRATIQUES »

Jean-Pierre Brun, de la chaire santé au travail de l'université Laval, note, comme nous le disions en introduction, qu'en effet il y a peu de preuve « scientifique » de l'impact des interventions en entreprises en matière de risques psychosociaux. Il fait cependant état de liens entre le bien-être des employés et l'efficacité de l'entreprise¹ :

- la satisfaction des employés détermine la ponctualité ou l'absentéisme² ;
- la satisfaction au travail est liée à l'engagement du personnel³ ;
- l'engagement du personnel est associé à un faible taux de roulement et à une performance élevée⁴ ;
- la moitié des absences au travail sont liées à un environnement de travail malsain ou au stress⁵.

1. Brun J.-P., *op. cit.*, p. 28.

2. Spector P. E., *Job Satisfaction : Application, Assessment, Causes, and Consequences*, *op. cit.*, p. 104.

3. Vandenberg R. J., Richardson H. A., Eastman L. J., « The Impact of High Involvement Work Processes on Organizational Effectiveness : a Second Order Latent Variable Approach », *op. cit.*

4. Mathieu J. E., Zajac D. M., « A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment », *op. cit.*

5. Cooper C. L., « The Cost of Healthy Work Organization », in *Creating Healthy Work Organization*, *op. cit.*, p. 1-5.

Une prise en compte des risques psychosociaux toujours embryonnaire

LES POLITIQUES GLOBALES DE PRÉVENTION DES TENSIONS

La plupart des entreprises ne mettent pas en place ces politiques. Pour quelles raisons ?

Tout d'abord, par manque de méthodologie, les entreprises ne savent pas encore dépister systématiquement les risques humains inhérents à leur activité et environnement.

En outre, elles hésitent à se lancer dans des politiques, qu'elles imaginent souvent coûteuses et non pourvues de « retour sur investissement » : elles ne savent pas « combien » cela pourrait leur faire gagner... ou leur éviter de perdre. Ces coûts sont actuellement abordés de manière intuitive à partir des « symptômes » existants (taux d'absentéisme, évolution du nombre des arrêts maladie, conflits...).

Enfin – et c'est à notre avis l'argument le plus fort –, les entreprises se disent que, si elles s'engagent dans une réflexion pratique sur le sujet, elles risquent de devoir remettre en cause leur *business model*, ce qui est à ce stade impensable pour elles. Ainsi, la grande majorité des entreprises pense que s'atteler à la question des risques psychosociaux consiste implicitement à remettre en cause le modèle économique qui leur a permis, jusque-là, de se développer. Or, s'il est vrai que le fait d'analyser les sources de tension peut être un exercice délicat, soulevant de nombreuses questions, la finalité est bien de permettre un alignement stratégique plus équilibré et harmonieux. Nous montrerons, dans la troisième partie, que l'analyse des risques humains est un acte profondément stratégique.

CERTAINES ENTREPRISES SONT PLUS EN AVANCE QUE D'AUTRES

Lors de nos recherches et entretiens avec des dirigeants et DRH, nous avons remarqué que certaines entreprises étaient davantage

sensibilisées que d'autres à la problématique des risques psychosociaux. Quelles sont les typologies (non exhaustives) de ces entreprises ?

Il s'agit essentiellement :

- d'entreprises « riches », de grande taille, ayant une culture « humaniste » ou « sociale », d'entreprises dont les dirigeants ont intégré le lien subtil existant entre bien-être et alignement stratégique, d'entreprises où la problématique d'attraction de talents (marketing social) est particulièrement aiguë ;
- d'entreprises implantées dans des pays culturellement en avance sur le sujet (Canada, États-Unis...) ;
- d'entreprises ayant de très forts syndicats ou un CHSCT « de poids », investis sur ces thèmes.

Quoi qu'il en soit, même si certaines entreprises sont plus en avance que d'autres dans la prise en compte de l'importance des risques psychosociaux, il est à noter que l'enjeu reste clairement sous-estimé pour toutes.

Le DRH d'un grand groupe international résume la situation :

« Je ne suis pas sûr que les dirigeants prennent en compte actuellement l'importance de ce qui se passe sur le terrain. Les suicides ont pu faire un électrochoc, car il était question de la responsabilité à chercher à leur niveau. Mais, sinon, pour le reste, rien n'est moins sûr. »

Néanmoins, elles risquent d'être tout de même obligées de s'ouvrir très vite à ce domaine puisqu'elles vont se trouver confrontées à court terme à des enjeux inédits et plus complexes.

Contribution 3

Santé durable : un nouvel art de gouvernance et de management sociétal

► Philippe Haran

L'engagement des entreprises sur la voie du développement durable

Le développement durable est un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.

L'économique, le social et l'environnemental constituent le socle du développement durable. C'est plus qu'un état d'esprit ou une profession de foi, c'est une nouvelle philosophie pour notre société moderne et un fabuleux espoir pour notre prochain. Un début de fil rouge inter-générationnel a commencé à être tressé avec la fibre du bon sens, du respect, du partage et de la solidarité.

Afin de pouvoir engager les entreprises sur cette voie de l'avenir, les obligations annuelles des entreprises se sont renforcées selon le triptyque incontournable des 3 P, *People, Planet, Profit* :

- *Social* : Le bilan social est obligatoire (art. L 438-1 du Code du travail) ainsi que la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des entreprises, loi Borloo du 8 janvier 2005) pour les entreprises de plus de 300 salariés.
- *Environnemental* : le bilan environnemental se caractérise comme étant « une approche analytique et systématique qui prend en compte les relations entre les différents éléments, leurs effets réciproques ainsi que les effets de compensation, de synergie et d'antagonisme. Il concerne notamment la réduction des impacts directs et indirects sur l'environnement ». Les grandes sociétés, principalement celles cotées en Bourse, ont opté pour les certifications environnementales et l'établissement dudit bilan.
- *Économique* : Le dépôt des comptes de résultats et des bilans au greffe du tribunal de commerce n'est plus vécu comme une contrainte mais comme un usage.

Le citoyen est devenu sensible aux enjeux environnementaux, il « conscientise » progressivement sa consommation. Cette « consommation responsable » induit des changements dans son comportement : le consommateur laisse place au « consom'acteur », citoyen et militant, pour qui l'acte d'achat peut revêtir une dimension politique.

Le « marché » de l'environnement durable existe donc, et il devient impératif pour les entreprises de s'y intéresser. Celles-ci peuvent aborder le sujet uniquement du point de vue de l'obligation technique du bilan environnemental ou en considérant le développement durable comme un élément centre dans leur stratégie marketing. Beaucoup de grandes sociétés de transport, de fabrication de voiture ou d'énergie se sont engouffrées dans cette voie, en espérant surfer sur cette vague verte.

Mais cette conscience mondiale ne va pas se satisfaire des trois volets du trépied du développement durable.

Le rôle de la santé dans l'évolution du concept de développement durable

La responsabilité sociétale des acteurs sera mise en exergue pour aboutir à un niveau supérieur du développement durable : la santé durable.

Le développement durable est soutenu par trois piliers que sont : l'environnement, le social, et l'économique. À ces trois piliers s'ajoute un enjeu transversal, indispensable à la définition et à la mise en œuvre de politiques et d'actions relatives au développement durable : la gouvernance. La gouvernance consiste en la participation de tous les acteurs (citoyens, entreprises, associations, élus...) au processus de décision.

La révolution apportée dans les entreprises par la mise en place de cette démarche de développement durable va permettre de développer dans les années à venir la prise en compte d'un quatrième pilier : la santé, que celle-ci soit considérée globalement pour l'entreprise et la planète, ou individuellement pour les salariés.

La santé durable a pour objectif de mettre en place une prévention qui répond aux besoins des actifs actuels sans compromettre la santé des générations futures.

Cette notion intègre les concepts de bien-être et de prévention, dans l'état actuel de nos connaissances, pour offrir à l'humanité une vision de cadre de vie au-delà du soutenable au regard de sa survie.

L'entreprise peut ainsi décider de devenir au minimum un acteur qui rééquilibre les modes de production pour tenir compte des capacités de notre planète, mais aussi d'être un garant éthique des droits de l'homme, de l'équité sociale et de l'état de santé.

Ces évolutions sont déjà perceptibles au travers de l'importance des troubles psychosociaux en entreprise, qui sont souvent révélateurs de malaises et de tensions entre le management, les modes d'organisation et les salariés.

Au travers de la médecine du travail, les entreprises ont de façon significative diminué l'ensemble des risques physiques au travail. Mais le contexte actuel de la compétition économique mondiale a renforcé la nécessité de la performance au travail, d'une pression du temps en permanence avec une marge de manœuvre de plus en plus étroite des salariés au travail.

Cette anxiété de performance est souvent génératrice de surcharge de travail, source première du stress en entreprise. Cette réaction d'adaptation de notre organisme est indispensable à notre fonctionnement, mais des situations stressantes qui se prolongent peuvent occasionner un épuisement de l'organisme avec des conséquences psychologiques et/ou physiques pouvant conduire jusqu'à la mort de l'individu.

La « santé durable », axe stratégique d'entreprise et facteur d'attractivité

- La prise en compte des facteurs d'environnement est déjà une source de motivation des jeunes dans le choix du secteur d'entreprise pour chercher un travail. Personne ne désire vraiment travailler, s'il a le choix, dans une entreprise qui serait considérée, aux yeux de la communauté nationale ou internationale, comme un pollueur notoire. De même, une entreprise dans laquelle le taux de suicide au travail augmenterait de façon significative dans le temps, et qui serait soumise à une surexposition médiatique négative ne susciterait pas un facteur d'attractivité important pour les nouveaux entrants en général et pour les « haut potentiel » en particulier.
- L'image est désignée comme le capital de toute institution, de toute entreprise, de toute entité, de toute personne. Quelle image pour une entreprise ? Quelle est l'image perçue par l'extérieur ? Quel écart entre l'image perçue et l'image voulue ?
- Pour tout salarié, les facteurs d'attractivité restent la rémunération, l'intérêt du poste, la prise en compte de la gestion de carrière, l'évolutivité du poste et le climat de travail.

- Les jeunes diplômés sont de plus en plus sensibles à leur bien-être en milieu de travail et à la qualité des échanges humains qu'ils y trouveront. L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est un nouveau critère qui détermine aujourd'hui le choix d'un emploi.
- Ainsi, l'intégration des problèmes psychosociaux et la prise en compte global de la santé durable sont des facteurs de stabilité et d'équilibre pour une entreprise, et cette image est un facteur d'attractivité de l'entreprise pour l'extérieur.

Stratégie de communication

Les caractéristiques d'une communication en « santé durable » sont :

- une communication d'abord responsable : qui évite de promouvoir des pratiques non soutenables ;
- une communication sociétale : qui finance des campagnes visant à influencer le comportement consommateur ;
- une communication santé : qui prend en compte des indicateurs de référence tant au niveau individuel que collectif.

Les conditions de la réussite :

- l'engagement des dirigeants est un facteur clé de la réussite, mais cet engagement doit être partagé par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Les décisions prises doivent se faire au sein d'une gouvernance participative ;
- le projet doit s'accompagner d'une gestion du changement importante ; le développement durable et la santé durable sont avant tout culturels ;
- le vecteur crucial est la formation et l'implication des managers et des équipes ;
- l'important pour l'entreprise est surtout aujourd'hui de bien identifier le point de départ et de faire une « photo » véritable à T0, puis de déterminer un ou des indicateurs à suivre, pour pouvoir à terme réellement mesurer les progrès. Dans l'environnement durable, le taux d'émission de CO₂ est un indicateur simple permettant la mesure des progrès suite à des décisions de changement de process ou d'habitudes ;
- une communication efficace suppose de « démystifier » la santé durable. Cela implique de mettre en avant les bénéfices concrets de

- la démarche, de dresser un constat honnête de la situation, de décrire les initiatives, et surtout, de donner les « modes d'emploi » ;
- rien ne remplace un échange régulier entre les parties prenantes. La clé se trouve aussi dans le mode d'expression, le ton : être simple, honnête et positif – en un mot, humain. Simple avec une approche humaine évitant les caricatures stéréotypées et la « langue de bois ».

Mise en place de la « santé durable » : mesure par les indicateurs

Les projets actuels de l'État devraient permettre que la statistique publique prenne en charge la constitution d'une base d'information nationale simple mesurant l'ampleur et la répartition structurelle des risques psychosociaux. Cette information administrative globale devrait permettre d'obtenir quelques indicateurs qui pourront être pris en compte par chaque entreprise.

Mais chaque secteur économique a ses caractéristiques ; chaque entreprise a ses spécificités, à commencer par sa taille ; chaque collectif de travail a son organisation et ses contraintes propres ; enfin, chaque salarié a une individualité psychologique et une histoire. Au total, le risque psychosocial est une notion assez « floue » en entreprise, mais l'information est un outil puissant susceptible de révéler si, et où, il y a problème. Pour être acceptés par l'ensemble des acteurs et surtout permettre de fixer des objectifs déclinables par une direction générale, ce ou ces indicateurs doivent être suffisamment pertinents pour observer simultanément l'état de santé et mentale et physique des salariés, et l'état de leurs conditions de travail, reflet des modes d'organisation et du management de l'entreprise.

Il existe actuellement de nombreux indicateurs spécifiques de chacun des aspects de la santé au travail et de l'organisation des entreprises, mais qui ne sont pas forcément rassemblés pour donner une lecture claire et précise de la situation spécifique et particulière d'une entreprise donnée. L'objectif est de rassembler ces indicateurs les plus pertinents afin de réaliser un tableau de bord d'entreprise, permettant aux dirigeants de fixer la situation, de prendre des décisions pour l'avenir et de mesurer l'évolution des politiques retenues sur les indicateurs de ce tableau de bord santé durable de l'entreprise.

DEUXIÈME PARTIE

LES PRATIQUES DES ENTREPRISES : EN RÉACTION PLUTÔT QU'EN PRÉVENTION

Chapitre 4

État des lieux

Nous achevions la première partie en faisant remarquer que les politiques générales de prévention des risques psychosociaux étaient embryonnaires et que la prise de conscience par les entreprises de l'importance du thème ne faisait que commencer.

De manière plus précise, comment situer les entreprises ? Sur quel continuum ? Quels sont les acteurs concernés par la prévention et la résolution des risques humains en entreprise ?

Des situations très hétérogènes

DU DÉNI À LA RECONNAISSANCE

Nous avons brossé, à partir de nos observations, recherches, entretiens, une typologie synthétique des entreprises en matière de risques psychosociaux. Nous avons observé que les entreprises pouvaient inscrire leurs pratiques sur un continuum : du déni à la reconnaissance en passant par des questionnements. Il est bien évident que chaque entreprise ne suit pas nécessairement ces différentes étapes de manière séquentielle, pour aller vers la « reconnaissance » de ces thèmes.

Certaines entreprises, encore dans le déni vis-à-vis de ces thèmes, ont une culture plutôt de type « paternaliste ». Elles peuvent être également autocentrées : elles sont soit en quasi-monopole sur le marché, ou bien suffisamment sûres d'elles-mêmes, de leur culture, de leurs valeurs, pour se considérer comme « référence exclusive »... Elles ont en quelque sorte l'habitude de se prendre pour leur propre *benchmark* ! Dans ces entreprises, il n'y a pas de thèmes touchant aux questions de tensions humaines, les collaborateurs doivent se sentir « privilégiés » et, du reste, un certain nombre d'éléments « objectifs » viennent le prouver : intérêssements, *stock-options*, horaires flexibles, politique sociale très forte de l'entreprise, et nombreux autres avantages... Où seraient les problèmes ? Pourquoi y aurait-il « malaise » ?

Les propos suivant d'un dirigeant « dans le déni » sont illustratifs :

« Dans notre culture, nous avons un mode de fonctionnement décentralisé. La responsabilité en va aux opérationnels. Les mots d'ordre sont : simplicité, convivialité... Nous avons une marque ancestrale. D'autre part, à notre niveau, rien ne remonte des partenaires sociaux ni des indicateurs que nous suivons, car nous nous basons sur des éléments « objectifs » : turn-over, pas d'absentéisme... »

D'autres entreprises se situent davantage dans une phase de questionnement sur le sujet. Elles étaient, pour la plupart, précédemment dans une forme de déni. Quels sont les événements, phénomènes, à l'origine de cette prise de conscience ? On peut citer notamment l'occurrence d'incidents graves, tels que des suicides avec un lien présumé au travail, en dehors ou sur le lieu de travail. La jurisprudence actuelle, qui durcit ses exigences à l'égard du chef d'entreprise, comme nous l'avons vu dans la première partie, contribue de manière très importante à la maturisation du thème. Enfin, nous constatons que la montée en puissance des CHSCT sur le thème des risques psychosociaux oblige les autres acteurs de l'entreprise à s'en préoccuper, s'ils ne veulent pas être « dépassés »...

En définitive, certaines entreprises se situent clairement dans la reconnaissance d'emblée de l'existence de risques psychosociaux. Tout dépend essentiellement du niveau de conscience des enjeux

qu'ils représentent pour un P-DG, un DRH, une direction. Ces acteurs s'engagent alors dans des politiques qui ont pour objet soit un projet ponctuel, soit un projet plus vaste, tel un audit de stress, par exemple. Nous reviendrons en détail dans ce chapitre sur des pratiques concrètes relatives aux risques psychosociaux.

Il est à noter toutefois, comme nous le mentionnions au début de la première partie, que peu d'entreprises sont axées sur les « risques », mais plutôt sur des problématiques déjà avérées de malaise. Les pratiques d'anticipation de risques humains observées sont essentiellement circonscrites autour de l'anticipation des problématiques de santé « physiologique », avec des programmes de prévention des accidents du travail, des projets sanitaires avec l'adoption de « meilleures pratiques ».

Ces « malaises » sont en outre essentiellement explorés à travers le stress ou ses effets, qui, comme nous l'avons vu, restent une notion peu opérationnelle pour le domaine de l'entreprise. Le stress n'est enfin pas prédictif des tensions humaines qui vont se profiler à court terme dans une entreprise : il signale des états anxieux déjà existants, pour de multiples raisons, chez certaines personnes.

HARCÈLEMENT MORAL, STRESS, VIOLENCES...

De manière générale, et historiquement, les entreprises se sont d'abord intéressées au harcèlement moral, avant de s'intéresser au stress. C'est Hanz Leimann qui, à travers le thème du *mobbing*, a le premier sensibilisé l'opinion publique sur ce thème. Puis, en France par exemple, Marie-France Hirigoyen, avec son premier ouvrage *Le Harcèlement moral, la violence perverse au quotidien* a permis à la parole de se libérer. Le stress et, désormais, les phénomènes de violence sont actuellement davantage discutés. Peut-être parce que l'on s'est rendu compte que le « harcèlement moral », au sens juridique du terme, était, d'une part, difficile à prouver et, d'autre part, ne recouvrait qu'imparfaitement les autrement plus nombreuses situations de malaise au travail...

Il est à noter qu'actuellement les entreprises qui commencent à s'intéresser aux risques psychosociaux choisissent essentiellement de se focaliser sur le stress, terme suffisamment générique pour « tout » englober !

PEU DE POLITIQUES « CORPORATE WORLDWIDE »

Les actions globales observées ont en général trait au « bien-être » et concernent, en premier lieu, les risques de santé physique, la prévention des accidents du travail.

Nous pouvons citer, à titre d'exemple, la politique de Schneider Electric, qui se focalise essentiellement sur la prévention des accidents de travail (voir contribution 4, p. 67).

Quels acteurs ?

Qui se préoccupe du sujet ? Quels sont les acteurs ou groupes d'acteurs particulièrement « actifs », soit dans un rôle pédagogique, incitatif, ou bien dans un rôle répressif ?

LA PLUPART DES ACTEURS FONT PARTIE DE L'ENTREPRISE...

Historiquement, les risques psychosociaux étaient davantage l'apanage des services médicaux des entreprises. Selon leurs appétences pour le sujet, les médecins du travail, les infirmières, les assistantes sociales s'en préoccupaient.

Puis, en fonction des événements, de l'actualité, de la montée en puissance des CHSCT sur ce sujet, les DRH s'y sont intéressés. Il est à noter qu'actuellement, les risques humains en entreprise ne sont pas un sujet de direction générale ! Nous n'avons pas noté de vision stratégique en la matière. Cela nous paraît être, pour le coup, un des plus sérieux risques pour l'entreprise !

Parmi les DRH, une pluralité d'acteurs peut être tentée de se saisir des risques psychosociaux : dans telle entreprise, le responsable

des relations sociales en sera chargé, dans telle autre, ce sera le directeur « Diversité », ou bien même celui en charge du leadership (à travers les questions de « gestion des compétences »). Quelques responsables des risques psychosociaux viennent d'être nommés, sous cette étiquette, dans de grands groupes. Ce qui montre l'intérêt naissant pour ces sujets. Ils sont essentiellement en charge soit de diagnostiquer les sources de malaise les plus aiguës pour proposer des actions, soit d'organiser des projets de changements importants pour l'entreprise (ils occupent alors une fonction d'aide au changement).

En interne toujours, les CHSCT sont montés en puissance, conformément à leur rôle désormais étendu, comme le souligne Henri Fanchini, ergonome, expert agréé auprès des CHSCT (voir contribution 5, p. 69).

... MAIS IL NE FAUT PAS SOUS-ESTIMER LES INTERVENANTS EXTERNES

En France, par exemple, une multitude d'acteurs est amenée à pouvoir potentiellement intervenir. On peut citer, dans un rôle de prévention mais surtout, dans la pratique, de coercition, de menace, voire de sanction, selon les cas : l'inspecteur du travail, la direction départementale du travail, la brigade financière, le procureur de la République. Il est à noter que l'on recense, en provenance de ces acteurs, peu de conseils pratiques concrets adaptés à un environnement d'entreprise par nature « ouvert », complexe, changeant, mû par des nécessités d'adaptation constantes... Les dirigeants se retrouvent dans les faits assez démunis lorsqu'il s'agit de « redresser la barre », souvent dans des délais très courts ! Par exemple, une « injonction » d'établir un document unique sur le volet risque psychosocial, accompagné de son plan de prévention détaillé en... quatre mois !

Dans un rôle de conseil, surtout orienté vers les individus, on trouve les médecins généralistes, avocats, cellules associatives, parapubliques, liées à des hôpitaux, traitant du mal-être.

En pratique, peu de structures ou d'acteurs, connaissant l'entreprise de l'intérieur, sont en capacité de conseiller ou de sensibiliser les directions sur les risques humains. Car, malheureusement, il n'est pour le moment pas envisagé qu'une direction mène une réflexion commune constructive et construite avec le CHSCT sur ces thèmes. On constate actuellement l'existence d'un « clivage » trop important. Est-ce que les prochaines avancées du dialogue social auront lieu dans ce domaine ? C'est à souhaiter.

Nous observons toutefois que certaines directions se « professionnalisent » en matière de risques psychosociaux, en même temps que leur CHSCT, mais « en parallèle » ! C'est-à-dire que deux sessions de formation sont effectuées.

Un autre sujet a du mal à avancer : la pluridisciplinarité, censée être le dialogue d'acteurs d'horizons différents, tels que des psychologues, ergonomes, sociologues, médecins du travail, managers, pour faire avancer de manière concrète les sujets. On constate encore que chacun peine à sortir de ses prismes de représentations, liés à l'exercice de son métier, pour contribuer à une réflexion réellement commune. Mais, peut-être les questions de départ sont-elles mal posées. Pourquoi ne partirait-on pas plutôt d'abord des enjeux de l'entreprise, pour voir en quoi les approches portées par ses acteurs peuvent s'avérer à valeur ajoutée pour l'entreprise, et surtout pour ses collaborateurs ?

Les chapitres qui suivent ont pour finalité de recenser et de mettre en perspective les projets menés par les entreprises en matière de risques psychosociaux. Et le chapitre suivant éclaire sur les pratiques d'audit.

Contribution 4

Les actions en santé et management du stress mises en place par Schneider Electric

► **Gilles Vermot Desroches**

Schneider Electric, spécialiste mondial de la gestion de l'énergie, propose des solutions intégrées pour rendre l'énergie plus sûre, fiable, efficace et productive sur les marchés du résidentiel, des bâtiments, des centres de données et réseaux, de l'industrie et de l'énergie et des infrastructures. Avec un chiffre d'affaires de 17,3 milliards d'euros en 2007, les 120 000 collaborateurs du groupe sont répartis dans 102 pays.

Une campagne mondiale sur la prévention de la santé a été lancée en avril 2008 par le président de Schneider Electric, pour inciter les managers et leurs équipes à mettre en place des actions qui permettent à chacun de bénéficier du meilleur état de santé susceptible d'être atteint.

Le fil conducteur de cette campagne est la valorisation de la responsabilité collective et individuelle : chacun a un rôle à jouer dans la prévention des risques et pour sa propre santé.

Schneider Electric perd actuellement chaque mois près de 2 000 jours de travail dus à des accidents au travail.

Les deux engagements pris sont les suivants :

- diminuer de 20 %, chaque année, le nombre de jours perdus dus aux accidents ;
- s'assurer que 100 % des employés ont une couverture sociale de base.

Ces deux indicateurs sont en cohérence avec la définition de l'OMS, retenue comme référence par le groupe pour sa politique santé : « un état de complet bien-être physique, mental et social, ne consistant pas seulement en l'absence de maladie ou d'infirmité ».

La politique engagée par le groupe vise à modifier les comportements. Cette politique globale se décline en initiatives locales précises. On peut citer, en Europe, les projets suivants :

- au Danemark, un projet a démarré sur la santé et le management du stress : séminaire de formation pour tous les salariés et représentants du personnel avec apports théoriques, charte management du stress élaborée par les collaborateurs, bilan médical

- annuel individuel conduit par un cabinet externe visant à détecter les points de vigilance communs (par exemple, l'obésité), et destiné à illustrer l'état de santé global des salariés et orienter les actions menées par l'entreprise ;
- dans tous les pays européens, déploiement du système de management santé sécurité suivant le référentiel du Bureau international du travail (BIT) avec la mise en place d'une organisation d'audits internes croisés entre les pays.

Il existe un volet concernant les risques psychosociaux et le stress. Trois facettes sont abordées : la qualité de l'environnement, les organisations de travail, et le fait d'avoir des relations de travail appropriées (respect, écoute, comportement au travail, être en capacité de gérer ses émotions).

Chaque pays, en fonction du contexte culturel, illustre et déclinera ce volet en mettant en place des actions :

- en France :
 - élaboration d'un kit d'information sur les risques psychosociaux dans les CHSCT et dans les comités de direction,
 - élaboration d'indicateurs santé (et sécurité) prenant en compte les situations de stress (analyses individuelles de situations de travail à risque, alertes concernant les salariés) et les situations graves, outil associé au document unique ;
- aux États-Unis :
 - création d'un programme d'aide aux salariés (*Employee Assistance Program*), consistant en un numéro vert et plusieurs séances proposées à chaque salarié, gérées par un cabinet externe à l'entreprise, et fournissant de l'information, du conseil et de l'assistance sur des problèmes professionnels ou personnels ;
 - au Japon particulièrement et dans plusieurs pays :
 - des programmes de promotion de la santé et du bien-être.

Le groupe va également lancer une enquête spécifique sur la santé mentale et l'équilibre de vie. Les aspects négatifs du stress seront également détectés. Cette enquête en ligne, élaborée par l'Institut Health and Well Being de l'université de Westminster, concerne les 1 200 managers clés et les 1 800 collaborateurs travaillant dans les centres d'appels clients.

Les indicateurs sociaux des trois dernières années ne font pas état d'éléments marquants, mais il y a toutefois une volonté de comprendre l'impact des nouvelles organisations de travail, des nouvelles manières de travailler, et de la complexité croissante de la vie économique sur les collaborateurs. Les résultats seront suivis de recommandations concrètes.

Contribution 5

La montée en puissance des prérogatives du CHSCT

► Henri Fanchini

Rôles et moyens du CHSCT

Depuis 1982, pratiquement tous les établissements de plus de 50 salariés comportent un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), régi par les dispositions du Code du travail. Présidé par le chef d'entreprise ou son représentant, il est composé d'une délégation du personnel, de membres élus ayant voix délibérative.

Le CHSCT a pour mission de contribuer à la protection de la santé et à la sécurité, ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail des salariés de l'établissement et de ceux mis à sa disposition par une entreprise extérieure. Depuis 2002, le rôle du CHSCT a été étendu à la protection de la santé mentale des salariés.

Tandis que le comité d'entreprise est compétent à l'égard de la politique générale d'amélioration des conditions de travail, le CHSCT constitue une instance spécialisée ayant une mission de contrôle et une mission d'étude et d'instruction technique. Il doit être associé aux questions concernant l'organisation matérielle et les horaires du travail, l'environnement physique, les lieux et les postes de travail, la formation à la sécurité, l'introduction de nouvelles technologies, la sous-traitance d'activités présentant des risques particuliers, etc.

Pour exercer ses prérogatives, le CHSCT procède régulièrement à des inspections, vérifie l'application des prescriptions réglementaires, accède à divers registres et prend connaissance du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) tenu à jour par l'employeur. Il doit être informé des observations faites par l'inspection du travail, la médecine du travail, le contrôleur CRAM, faute de quoi il peut invoquer un délit d'entrave. Le CHSCT peut aviser l'employeur d'une cause de danger grave et imminent, et participer à l'enquête sur ce point. Il procède à l'analyse des risques professionnels, mène des enquêtes en matière d'accident du travail, de maladies professionnelles. Il est consulté avant toute décision d'aménagement important

modifiant les conditions d'hygiène ou de sécurité, sur le reclassement des handicapés, à propos du règlement intérieur.

Enfin, le CHSCT peut faire appel à un expert agréé par le ministère du Travail, pour l'aider à se prononcer sur un problème précis. Alors que l'expertise était auparavant envisagée en dernier recours, sa pratique se systématisé. La moindre modification avancée par l'entreprise, susceptible d'avoir des retombées sur les conditions de travail au sens large, incluant les aspects psychosociaux, est exploitée, comme la mise en place d'entretiens annuels d'évaluation (Cour de cassation, 28 novembre 2007, jurisprudence Mornay). Autant dire que, dans les organisations adeptes du changement permanent, il y a pléthore de motifs de recours à l'expertise : horaires de travail, grilles de classification, accords collectifs renégociés, projet de déménagement, passage en « open space », télétravail... Aussi, les employeurs qui s'aventurent à contester, devant le tribunal de grande instance, le bien-fondé des expertises ont de moins en moins gain de cause. Or, le montant de l'expertise est conséquent, cette dernière étant parfois démultipliée par autant de CHSCT qu'il y a d'établissements.

L'élargissement jurisprudentiel des prérogatives du CHSCT lui confère désormais des leviers d'action très opérationnels, complémentaires au pouvoir du comité d'entreprise, pour différer, infléchir ou annuler certains projets de l'employeur. Vingt ans après les lois Auroux, la loi de modernisation sociale a consacré le professionnalisme et l'opiniâtreté du CHSCT, dont on pourrait s'attendre à ce qu'il dispose un jour d'un budget propre et d'un véritable droit d'alerte, dès lors qu'il aura connaissance de faits de nature à affecter de manière préoccupante les conditions de travail et la santé des salariés.

Le CHSCT face aux risques psychosociaux

Confronté aux risques psychosociaux, le CHSCT doit faire face à plusieurs écueils.

La première difficulté est de ne pas passer à côté des symptômes ni de les provoquer. Le CHSCT doit, d'une part, être vigilant quant aux transformations de l'entreprise susceptibles d'affecter psychiquement les salariés, en remettant celles-ci en perspective avec l'histoire et le climat social de l'établissement. Par exemple, pour les personnes qui n'ont jamais connu de réorganisation ou de déménagement du lieu de travail, le premier changement est potentiellement facteur de stress. Le stress peut être moindre pour ceux qui en ont déjà fait l'expérience, mais devient un facteur d'usure pour les salariés exposés à des restructurations permanentes et des déménagements répétés. D'autre part, les

membres du CHSCT doivent être à l'écoute des signaux ténus et plus ou moins tangibles émis par les salariés, les délégués du personnel et la médecine du travail.

La seconde difficulté est d'éviter l'amalgame entre les divers risques psychosociaux. Le CHSCT doit être capable de distinguer les risques qui procèdent de mesures et de traitements différents. Il y a ceux qui, comme le stress, sont nocifs par excès, et ceux qui sont nocifs par nature, comme la violence, le harcèlement moral, le racisme ou la xénophobie. Le CHSCT doit être vigilant vis-à-vis des méthodes manipulatrices volontaires visant à faire démissionner, exclure ou soumettre des salariés jugés indésirables ou gênants. Mais il lui incombe d'éviter l'inflation des dénonciations pour harcèlement au moindre conflit interpersonnel. Il a un rôle pédagogique au sein de l'entreprise, et il convient de veiller à ce que les mots conservent leur sens véritable, et ne soient pas galvaudés du fait de la médiatisation actuelle des risques psychosociaux.

Partant de présomptions fondées sur des indices divers et peu formalisés (témoignages, signalements, événements bizarres...), le CHSCT a pour rôle de poser explicitement le problème. Tant que les indicateurs (accidentologie, absentéisme) ou la survenance d'événements brutaux (agression, suicide) ne s'imposent pas d'eux-mêmes, le CHSCT devra surmonter le déni des phénomènes détectés. Ces diverses formes d'euphémisation peuvent provenir inconsciemment des intéressés eux-mêmes et/ou des témoins directs des situations néfastes. Elles sont aussi le sous-produit de formes modernes d'organisation du travail ou de transformations radicales qui s'accompagnent d'effets nocifs pour la santé mentale. Plus la période d'incubation perdure, plus complexe sera la situation à dénouer, et plus disproportionnées seront les réactions, notamment celles de ceux qui sont coupables d'ignorance, feinte ou sincère.

Il est prudent pour le CHSCT de rester sur le terrain professionnel, et d'éviter la psychologisation thérapeutique ou la voie pénale. Son approche doit être systémique, visant à interroger l'entreprise sur ses pratiques en matière d'organisation du travail et de management. Le parcours habituel à emprunter est celui qui part des exigences productives, revisite la culture de l'entreprise, interroge les facteurs organisationnels et permet de détecter certaines conditions de travail dégradées pouvant influer négativement sur les relations interpersonnelles.

Arrivée à ce stade, l'action du CHSCT est dictée par la bifurcation entre, d'une part, les problématiques étendues pouvant affecter un service ou tout l'établissement (stress), et, d'autre part, celles plus localisées portant sur un groupe restreint de personnes (harcèlement

présumé). Son action peut être préventive : il peut préconiser des enquêtes sur le stress ou des formations à la prévention du harcèlement moral. Toutefois le CHSCT est moins bien armé pour instruire seul, de l'intérieur du système, les démarches curatives, notamment lorsqu'un problème s'exacerbe. Pour exemple, sur les questions de harcèlement moral présumé, les enquêtes internes diligentées par des membres du CHSCT ont souvent pour effet de renforcer les positions claniques des uns et des autres, autour des « victimes » et des « harceleurs ».

Aussi, il est recommandé de se faire assister par un tiers extérieur. En la matière, le Code du travail prévoit le recours à l'expertise auprès du CHSCT :

- En cas de risque grave – révélé ou non par un accident du travail ou une maladie professionnelle.
- En cas de projet important modifiant les conditions d'hygiène et de sécurité ou les conditions de travail.

Théoriquement, l'existence du risque grave est susceptible d'être reconnue, même si aucun accident du travail ou aucune maladie professionnelle n'a été constaté. Mais, en pratique, il s'avère assez difficile d'invoquer la notion de « risque grave » pour justifier, dans le domaine des risques psychosociaux, le recours à une expertise. Même si la jurisprudence considère parfois « une situation de tension chronique extrême et persistante » comme un risque grave, un vide juridique existe actuellement entre les deux cas prévus par la loi. Tout dépend alors des rapports entre les représentants du personnel et la direction. Généralement, quand la situation est bien dégradée, la direction et la délégation du personnel s'accordent sur l'existence du risque psychosocial. Sinon, la délégation du personnel vote l'expertise, au motif de l'existence d'un projet important modifiant les conditions « psychologiques » de travail, ou encore, le bien-fondé du recours à l'expertise est tranché devant le tribunal de grande instance.

Lorsqu'une démarche est engagée pour instruire les risques psychosociaux, il s'avère parfois que certaines actions inappropriées ou mal menées aboutissent à un jeu à somme nulle, voire négative. C'est le cas lorsqu'une direction lance périodiquement une vaste enquête par questionnaire, mais que rien n'en sort, si ce n'est la généralisation du mal-être du personnel. C'est le cas lorsque, sous la pression syndicale et pour l'exemple, quelques têtes de harceleurs présumés doivent tomber ou que l'on déplace les victimes, ce qui a pour effet de dédouaner l'entreprise de tout questionnement sur ses pratiques. C'est le cas lorsque la médiatisation des problèmes déstabilise l'encadrement

au point qu'il lui est impossible d'exercer une quelconque autorité sans faire l'objet d'une dénonciation abusive. C'est le cas lorsque le CHSCT maîtrise mal la diffusion des résultats et que ceux-ci servent à alimenter des procédures juridiques individuelles. C'est le cas, lorsque l'on confond discrimination syndicale et harcèlement, au point que le statut de « salarié protégé » profite au harceleur.

Plus que les risques classiques, les risques psychosociaux sont propices à l'instrumentalisation. Il est alors primordial de garder une seule ligne de conduite, fondée sur l'analyse des organisations et des situations de travail. Et ce pour rassembler un faisceau de preuves, qui, bien que constitué d'indices pour la plupart difficilement objectivables et peu quantifiables, permet en définitive de porter un jugement en la matière, au-delà du doute raisonnable...

Chapitre 5

« Mesurer » pour anticiper

Modéliser une organisation pour « mesurer » ce qui « dysfonctionne »

Les recherches canadiennes, particulièrement en avance dans ce domaine, formulent depuis longtemps un postulat : il existe des liens étroits entre certaines dimensions de l'organisation du travail et les problèmes de santé psychologique chez le travailleur.

Ainsi, il est depuis longtemps établi que les facteurs organisationnels les plus néfastes pour la santé psychologique des individus sont, en ordre décroissant d'importance : la surcharge quantitative de travail, la faible reconnaissance, les pauvres relations avec le supérieur, et en dernier lieu le manque de participation aux décisions, ainsi qu'une circulation insuffisante de l'information (aux niveaux individuel et organisationnel)¹.

1. Brun J.-P., Biron C., Martel J., Ivers H., *Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*, chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, université Laval, 2002.

LES MODÈLES « CLASSIQUES »

Des questionnaires, étalonnés sur le plan international et historiquement créés pour des milieux de travail du secteur social au sens large, et/ou public (hôpitaux, centres sociaux, prisons, écoles...) non ouverts à la concurrence internationale, servent de base aux recherches et questionnaires actuels. Ces nouveaux questionnaires sont axés sur les aspects organisationnels du travail : ils font l'objet de la section intitulée *Les questionnaires focalisés sur les aspects organisation (infra)*.

D'autres questionnaires, développés essentiellement par le monde médical, évaluent le stress, l'anxiété, la dépression, au niveau individuel. Ils font l'objet de la section intitulée *Les questionnaires focalisés sur les impacts psychiques (infra)*.

En mettant en relation ces deux types de questionnaires (conditions organisationnelles/impacts en termes de stress sur les individus), les recherches ont pu mettre à jour un certain nombre de corrélations et poser des hypothèses de travail. Il s'agit là de modèles prédictifs qui sont destinés à être utilisés à de grandes échelles.

Il est important de noter que, quels que soient les différences et les ajouts entre les questionnaires, certains éléments sont systématiquement abordés¹. Il s'agit essentiellement de :

- la surcharge quantitative de travail ;
- le manque de reconnaissance (estime de l'entourage) ;
- l'instabilité de l'emploi ;
- la possibilité de progresser dans la carrière ;
- le salaire ;
- les relations avec le supérieur ;
- les relations avec les collègues ;

1. Université Laval (Québec), chaire de santé mentale.

- les relations avec la clientèle ;
- la participation au niveau de l'organisation ;
- la participation au niveau de l'individu ;
- la circulation de l'information au niveau de l'organisation ;
- la circulation de l'information au niveau de l'individu ;
- la surcharge qualitative de travail ;
- la sous-charge de travail ;
- les contraintes liées au temps ;
- le conflit de rôles ;
- l'ambiguïté de rôle ;
- l'autonomie de compétences ;
- le pouvoir décisionnel ;
- l'environnement de travail et les conditions ambiantes difficiles ;
- les horaires de travail irréguliers ;
- l'horaire de travail trop chargé ;
- la structure organisationnelle centralisée.

Les questionnaires focalisés sur les aspects organisationnels

Nous nous limiterons à évoquer les « classiques » en la matière. Avant de commencer, il semble pertinent de citer Siegrist, auteur d'un questionnaire validé, lors de la conférence « International workshop, from healthy work to healthy society » de juin 2006 :

« Les questionnaires, quelle que soit la méthode, visent à répondre aux besoins fondamentaux de l'être humain que sont : la perception d'un sentiment d'efficacité personnelle lié au contrôle dans l'accomplissement d'une tâche, l'estime de soi liée à des expériences de valorisation et de reconnaissance... et enfin : le sentiment d'appartenance à un groupe, à un milieu ou à un réseau social au travail. »

Les modèles de Selye, Karasek, Siegrist sont dits « causalistes », car ils mettent en lien les causes variées qui génèrent du stress. Ils décortiquent le stimulus, dont le stress est la réponse. Ils permettent de comprendre comment l'interaction de tels facteurs, internes ou externes au sujet, va déboucher sur du stress¹. Ils ne prennent pas en compte les stratégies du sujet pour y faire face, contrairement au modèle de Lazarus.

Le modèle « demande/autonomie » de Karasek

Ce modèle postule qu'une combinaison de demande psychologique élevée et d'une autonomie décisionnelle faible dans une situation de travail augmente le risque de donner naissance à un problème de santé psychologique ou physique. Il y a également une question d'équilibre : une surcharge de travail peut être moins nocive pour la santé des travailleurs, si ces derniers ont un degré d'autonomie décisionnelle élevé.

Ce modèle, très éclairant dans beaucoup de situations, ne prend pas en compte les variations interindividuelles dans une population exposée de façon homogène à une même situation de travail. Il sous-estime ainsi les capacités d'adaptation spécifiques en fonction de la personnalité et de l'expérience de chacun².

En outre, l'explication centrée sur la demande/autonomie ne fonctionne pas toujours bien, car il peut y avoir des situations vécues comme stressantes dans les cas d'une grande latitude décisionnelle dans l'exécution du travail, et d'une prescription trop floue³...

Or, cette situation arrive « tout le temps » en entreprise !

Le modèle « déséquilibre, efforts/reconnaissance » de Siegrist

Le modèle postule qu'une combinaison d'efforts élevés et de manque de reconnaissance dans une situation de travail s'accompagne de réactions émotionnelles négatives.

1. Salher B., *op. cit.*, p. 86.

2. *Ibid.*, p. 87.

3. *Ibid.*, p. 87.

Ce modèle est complémentaire de celui de Karasek, car les contraintes d'autonomie décisionnelle faible et de faible reconnaissance ont des effets indépendants sur la santé de l'individu.

L'apport de Siegrist est d'intégrer les caractéristiques de la personnalité, ainsi qu'une considération du contexte de sécurité ou d'insécurité de l'emploi. Nous verrons toutefois qu'en entreprise la « reconnaissance » est très appréciée, mais elle reste très insuffisante puisqu'elle n'empêche pas de se sentir dans une situation problématique lorsque, par exemple, son service est en cours de réorganisation... De même, la notion d'effort est toute relative, car elle est vécue, la plupart du temps, très subjectivement par l'individu, et dans nos sociétés de service, l'effort est particulièrement difficile à mesurer.

Les modèles « transactionnels » de Lazarus et Folkman

Ils envisagent davantage le stress comme une question de « perception interne », par un sujet, d'un déséquilibre qu'il ressent entre les contraintes imposées et les ressources dont il dispose pour y faire face. Le sujet est ici vu comme quelqu'un d'« actif », au centre de la situation de travail, qu'il évalue et à laquelle il essaie consciemment de mieux s'adapter¹.

Le stress résulte alors d'une perception de déséquilibre entre les contraintes imposées par cette situation de travail et les ressources à disposition pour l'affronter. Le sujet-acteur essaie alors de déployer une stratégie d'adaptation : soit il a une prise pour modifier la situation « extérieure » ou bien il tentera de « s'organiser intérieurement » pour faire face (donc réduire ou tolérer les effets négatifs de cette situation difficile)².

1. *Ibid.*, p. 88.

2. *Ibid.*, p. 88.

Nous pouvons présenter les questionnaires de la manière suivante :

Le modèle demande/ autonomie de Karasek	Le modèle déséquilibre/ reconnaissance de Siegris	Le modèle transactionnel de Lazarus et Folkman
<ul style="list-style-type: none"> – éclaire de nombreuses situations (+) ; – ne prend pas en compte les variations interindividuelles (–) ; – sous-estime les capacités d'adaptation spécifiques de la personnalité (–). 	<ul style="list-style-type: none"> – intègre les caractéristiques de la personnalité (+) ; – ainsi que celles du contexte de sécurité ou d'insécurité de l'emploi (–) ; – les notions de reconnaissance et d'effort sont toute relatives (–). 	<ul style="list-style-type: none"> – le sujet est acteur avec une capacité d'adaptation (+) ; – la réflexion de l'entreprise sur l'organisation du travail est moindre (–).

Mise en perspective

De manière courante, un audit de stress « classique » analysera dix facteurs de stress organisationnel développés par les modèles précédents :

- exigences (charges de travail, objectifs élevés, tâches complexes) ;
- organisation (monotonie des tâches, ambiguïté de rôles, objectifs contradictoires) ;
- changement (acquisition de compétences, réorganisation, imprévisibilité) ;
- contrôle (latitude de travail, contrôle du rythme, participation aux décisions) ;
- ressources (fonctions, qualifications, moyens) ;
- soutien (de la hiérarchie, des collègues, des pairs) ;
- frustration (conditions matérielles, reconnaissance des efforts, fierté d'appartenance) ;
- relations (ambiance de travail, qualité du contact humain, contacts agressifs).

Les questionnaires focalisés sur les impacts psychiques

Les questionnaires à dominante « organisationnelle » sont donc couplés aux tests visant à évaluer, sur un plan plus individuel, le

stress, l'anxiété, la détresse psychologique. De quoi parle-t-on exactement ?

Présentation

- Le niveau de stress individuel est étudié à travers le MS P 25, qui est la mesure de stress psychologique, composé de 25 items.
- Les conséquences du stress – troubles anxieux et dépressifs – sont repérées grâce aux 53 items du HAD¹.
- L'indice de détresse psychologique d'Ilfeld mesure la fréquence des symptômes associés aux états dépressifs et anxieux, aux troubles cognitifs et à l'irritabilité. Cet indice tente d'estimer la proportion de la population ayant des symptômes nombreux ou intenses pour les classer dans un groupe « à risque ».
- La dépression est évaluée à travers le questionnaire de dépression de Beck. Il mesure, entre autres, l'humeur (tristesse, intérêt envers le travail, irritabilité), les symptômes somatiques (perte/augmentation de l'appétit, perturbation du sommeil, etc.), les symptômes cognitifs (capacité de concentration, prise de décision, etc.).
- L'épuisement professionnel de Maslach est un questionnaire auto-évaluatif constitué de 22 items qui mesure les trois dimensions de l'épuisement professionnel : épuisement émotionnel, dépersonnalisation et perte du sentiment d'accomplissement au travail.

Analyse

Qu'est-ce que ces échelles essaient de mesurer² ?

- Les troubles de l'humeur menant à des symptômes dépressifs³.

-
1. Hospital anxiety and depression scale.
 2. Lemire L., Tessier R., « Mesure du stress psychologique (MSP) », *Revue canadienne des sciences du comportement*, 20, 1988, p. 302-321.
 3. Humeur dépressive, perte de l'intérêt ou du plaisir à réaliser les activités habituelles, perte ou gain de poids/d'appétit, sommeil, agitation ou baisse d'énergie, dévalorisation, culpabilité, inquiétude excessive, difficulté à penser, à se concentrer, à prendre une décision, pensée de mort, idées suicidaires...

- Les troubles anxieux, qui sont caractérisés par un état intérieur déplaisant qui survient lorsque l'on anticipe un danger ou une menace¹.
- Les troubles de l'adaptation. L'épuisement professionnel connaît quatre étapes, franchies graduellement : idéalisme, plafonnement, désillusion, démoralisation².

Jean-Pierre Brun et Michel Vézina, de la chaire de santé au travail de l'université Laval, ont établi que divers facteurs prédisposent les personnes aux problèmes de santé psychologique. Quels sont-ils ?

- L'affect négatif, qui est la sensibilité aux stimuli négatifs. Il s'agit d'une prédisposition à vivre des émotions, telles que la tristesse, l'anxiété, la culpabilité, l'hostilité. Dans le milieu de travail, ces collaborateurs sont moins engagés, adoptent des stratégies de gestion du stress inefficaces, tels la « pensée magique », le désengagement mental et comportemental, la fuite dans la passivité et le blâme... Leurs affects sont marqués par de l'anxiété, de la dépression, et de la colère...
- La personnalité de « type A », qui est compétitive, extrêmement ambitieuse, impatiente. Elle a un besoin de contrôle élevé. Elle est perfectionniste et impliquée dans son travail.
- Le style « attributionnel » : les personnes ayant un style pessimiste attribuent leurs échecs à des causes internes, stables et

-
1. Agitation, sensation d'être survolté, étourdissements, fatigue, irritabilité, douleurs à la poitrine, crampes musculaires, palpitations, difficultés de concentration ou pertes de mémoire, problème de sommeil...
 2. Idéalisme : la personne a un très haut niveau d'énergie. Elle est remplie d'ambitions, d'idéaux, et d'objectifs très élevés... Pendant la phase de plafonnement, elle se rend compte que malgré ses efforts, les résultats ne sont pas à la hauteur de ses attentes. Elle redoublera d'ardeur et se mettra à travailler le soir et les fins de semaine... Puis arrive la désillusion : elle est fatiguée et décue. Les attentes de l'organisation sont démesurées et la reconnaissance se fait encore attendre. Enfin, la démoralisation : elle perd tout intérêt à son travail et à son entourage. Elle « brûle » toutes ses réserves, ressent un fort sentiment de découragement...

globales. Elles risquent, dans des situations difficiles, de vivre une baisse de l'estime de soi.

- L'âge et le sexe : le risque de présenter un trouble dépressif majeur varie entre 10 et 25 % chez les femmes, alors que chez les hommes, il varie entre 5 et 12 %. Ces différences entre sexes ne sont pas nécessairement dues à des conditions biologiques. Il existerait en effet des différences importantes sur les plans de l'éducation, des conditions de travail et de vie. Certains problèmes de santé psychologique ont également tendance à apparaître à un certain âge : par exemple, l'âge moyen d'apparition de la dépression se situe vers 35 ans.
- Les stratégies d'adaptation sont les réactions naturelles de l'individu qui veut se protéger contre une demande excessive ou une situation qui lui porte atteinte. Certains individus vont avoir recours à l'alcool, par exemple, d'autres essayer de mieux gérer leur temps ou d'affirmer leurs besoins.
- Le soutien social : le recours au soutien social constituerait une stratégie d'adaptation efficace pour diminuer la tension psychologique et le risque d'occurrence des problèmes de santé psychologique au travail.
- Les habitudes de vie : il est essentiel, affirment J.-P. Brun et M. Vézina, d'avoir des intérêts en dehors du travail, des habitudes alimentaires saines.

Des recherches actuelles confirment ces modèles classiques

Ainsi, par exemple, l'équipe RIPOST (recherche sur les impacts psychologiques, organisationnels et sociaux du travail) ou le GRISMT (groupe de référence et d'intervention en santé mentale au travail), qui sont des groupes de recherche canadiens, situés à Québec, valident scientifiquement, à travers leurs recherches, les modèles de Karasek, Siegrist, Lazarus, Folkman. Ces équipes mettent ainsi notamment en relation la « demande psychologique » (charge de travail) avec l'autonomie décisionnelle, le soutien

social des collègues et des supérieurs. Elles ajoutent à ces modèles des liens avec :

- le modèle de satisfaction au travail de Hackman et Oldman¹, qui renvoie à la fois aux concepts de justice, d'équité, et de respect, et au concept de récompense sous forme de salaire et de promotion ;
- le modèle de Kivimäki sur la justice organisationnelle : capacité de l'employeur à considérer le point de vue de l'employé et à le traiter de manière juste et équitable, avec impartialité dans les processus formels de prise de décisions...

En outre, la chaire de santé au travail base de nombreuses recherches sur l'utilisation conjointe et intégrée de ces modèles « classiques », à la fois liés à l'organisation du travail et au sentiment de détresse psychologique. Quelques variations ont pu être apportées au cours du temps :

- par exemple, au modèle de Karasek : tout en conservant les deux composantes principales (demande psychologique et latitude décisionnelle), ce groupe a ajouté une troisième composante, pour tenir compte du « soutien social » des collègues de travail et des managers². Cela modifie l'association entre la tension au travail et la survenue de problèmes de santé ;
- par l'introduction du modèle de T. S. Kristensen sur le « sens du travail » (le fait d'aimer son travail, d'y croire et d'en être satisfait), et sur la « prévisibilité au travail » qui fait référence à une connaissance minimale des informations importantes concernant le travail³.

1. « A New Strategy for Job Enrichment », *California Management Review*, vol. 17, n° 4, 1975.

2. Johnson J. V., Hall E. M., « Job Strain, Work Place Social Support, and Cardiovascular Disease : A Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population », *Am J Public Health*, 1988.

3. « Copenhagen Psychosocial Questionnaire » utilisé dans une étude sur le stress au travail de 2001.

LES MODÈLES « AVANCÉS »

S'appuyant sur les modèles précédents, certains centres de recherches et universités ont développé leurs propres questionnaires.

Le WOCCQ de l'université de Liège (Belgique)¹

Le questionnaire est composé en trois parties :

- un questionnaire sur les conditions de travail : le WOCCQ à proprement parler. 80 items sont proposés. Ils font référence à des situations de travail concrètes permettant d'évaluer les conditions de travail à l'origine du stress professionnel. Le but est de mettre en avant les facteurs collectifs de stress, afin d'émettre des hypothèses sur les actions collectives à mener et pour hiérarchiser les problèmes. Cette première partie permet d'évaluer le « niveau de contrôle » sur six dimensions de travail : les ressources disponibles pour réaliser le travail, les exigences contradictoires rencontrées, la gestion des tâches, les risques auxquels le collaborateur est soumis (environnement physiologique), la planification du travail, gestion du temps, contrôle de l'avenir ;
- un questionnaire « stress négatif » et « stimulation positive » (SPPN). On aura à la fois un niveau de stress des collaborateurs et un diagnostic détaillé des conditions de travail ;
- un questionnaire « relevé de situations problèmes », qui est la partie « libre ».

Isabelle Hansez, professeur au sein de l'unité de valorisation des ressources humaines de l'université de Liège, et Stéphanie Peters, assistante, reviennent sur cet outil (contribution 6, p. 94).

1. *Working conditions and control questionnaire.*

L'ISQVT, ou bilan individuel de l'inventaire systématique de qualité de vie au travail, de l'UQAM¹

La contribution 7 (p. 97) de Gilles Dupuis précise ce qu'est l'ISQVT (inventaire systémique de qualité de vie au travail), instrument de mesure de stress et de santé mentale au travail.

Exemples concrets d'audits de stress en entreprise

Les entreprises qui souhaitent « mesurer » le stress et comprendre quels sont les liens entre le niveau de stress et certaines facettes de leur organisation se lancent dans des « audits de stress » ou « observatoires de stress ». On peut ainsi se référer aux contributions de :

- Éric Bachellereau, contribution 8 (La question du stress est aujourd'hui partie intégrante de la vie au travail), p. 102 ;
- François Wallach, contribution 9 (L'enquête « Flash Stress » de la SNCF), p. 105 ;
- David Pivot et Jean-Pierre Frau, contribution 10 (Comment engager une démarche de prévention sur les risques psychosociaux ?), p. 107 ;
- Patrick Légeron et Christophe Gadéa, contribution 11 (L'audit stress chez PSA Peugeot Citroën), p. 111.

Point de vue critique et limites de ces modèles

TOUTE MODÉLISATION, PAR ESSENCE, RÉDUIST LA RÉALITÉ

Les modélisations opérées par la réduction d'une organisation du travail à quelques composantes censées expliquer son fonctionne-

1. Université du Québec à Montréal.

ment ont été à l'origine construites autour d'« entreprises » bien particulières... En effet, les questionnaires ont été presque exclusivement bâties et validés pour des organisations publiques ou parapubliques, à dominante sociale ou parasociale...

Les entreprises dont nous parlons ici sont des organisations qui répondent à de tout autres logiques et qui sont configurées de manière totalement différente : ce sont des organisations largement ouvertes vers l'extérieur, transnationales, voire mondiales, habituées à la nécessité de changer, de se renouveler. Elles visent le profit et le « retour sur investissement » à court terme déjà, et à moyen et long termes, espérons-le. Leurs clients sont potentiellement « volatils » et ne sont en tout cas pas « captifs ». Elles rendent des comptes à leurs investisseurs, qui impriment leurs marques en termes d'attentes de retours financiers.

Les structures organisationnelles sont essentiellement matricielles, avec des missions individuelles amenées à évoluer rapidement et à se transformer au gré des contraintes du marché, et des liens fonctionnels qui prennent bien souvent le pas sur les aspects hiérarchiques. Dans ces organisations, les collaborateurs doivent « faire » leur poste, lui donner de la densité, aller au-delà, le « dépasser »... Le titre ou le statut ne sont en aucun cas gages de réalité !

DES QUESTIONNAIRES ÉTALONNÉS SUR UNE ORGANISATION IDÉALE ET « FANTASMÉE »

Les modélisations ont été faites à partir d'organisations « idéales », qui n'ont pour ainsi dire jamais existé ! En effet, qui connaît autour de soi une organisation, une entreprise sans surcharge quantitative, avec de fortes reconnaissances, des relations constructives avec les supérieurs, des participations très étroites aux décisions, une circulation suffisante de l'information ?

Est-ce que, d'une certaine manière, les modélisations ne prennent pas en compte ce qu'est « l'acte de travailler » ? C'est-à-dire de devoir se confronter intrinsèquement à ses propres imperfections, ses manques, ses frustrations, à celles des autres, de ses collègues,

de ses hiérarchiques... mais aussi aux contraintes de l'entreprise elle-même ! Tout cela fait partie intégrante du travail en collectivité, et aucune théorie ne pourra l'éliminer... De plus, il suffirait de vouloir jouer sur une composante pour que, de manière systémique et dynamique, l'organisation retrouve autrement ses propres marques. Et heureusement du reste !

LES QUESTIONNAIRES SE RAPPROCHENT DES « ENQUÊTES SOCIALES »

Les questionnaires se bornent à mesurer le stress et le niveau de « douleur » par celui de l'anxiété, des dépressions, lors même que les risques sont déjà avérés. On s'attend à ce que les collaborateurs portent en eux les « stigmates » de leurs ressentis vis-à-vis de problématiques organisationnelles. On se met dans l'optique de relever de manière quantitative l'ensemble des effets délétères que l'organisation inflige à ses collaborateurs.

Or, puisque l'on est dans le monde de l'entreprise, pourquoi ne pas plutôt faire état de « représentations négatives », du « sentiment de risque vis-à-vis de... », des « intentions de se comporter de telle ou telle manière » ?

La mesure du stress n'est pas très opérationnelle pour l'entreprise. En effet, il est impossible, à l'issue d'un audit quantitatif, de préciser les pistes d'amélioration concrètes pour l'entreprise. Les leviers restent vagues et génériques. Il est souvent essentiel de poursuivre par de nombreux entretiens semi-directifs auprès des collaborateurs, pour creuser plus avant les résultats.

Les recommandations possibles, compte tenu du format, sont en général « de bon sens » : elles tournent autour de la reconnaissance au travail, du soutien social, du respect au travail, de la conciliation du travail et de la vie personnelle, de la charge de travail, des participations aux décisions, de la clarté des rôles...

Les résultats sont souvent génériques et relativement similaires d'un audit à l'autre : le management intermédiaire est dans une situation stressante, ainsi que les collaborateurs en contact direct

avec le public, la population des femmes et des jeunes entrant est également une population « à risque »...

Il n'est donc plus question de risques puisque l'on est dans l'observation de « symptômes ». Les risques sont par nature en potentialité, non avérés. Ces audits ne sont donc pas utilisables pour détecter les risques humains en entreprise. De plus, ce n'est pas parce que l'on constate la présence de symptômes anxieux, dépressifs, à un moment, qu'ils sont prédictifs de la détérioration à court terme de certains indicateurs.

Il nous semble très important de préciser aussi à ce stade que, puisque ces audits ne s'interrogent pas en amont sur les grandes sources de tension subies par l'entreprise, ce n'est pas parce qu'il y aura régulation de la charge de travail, ou meilleure circulation de l'information, que le risque humain sera évité ! Loin de là : nos énergies auront été focalisées sur des actions « pansement » sans effets durables. Il est donc nécessaire, auparavant, d'accéder à une connaissance intime de l'entreprise dans sa complexité, pour pouvoir adopter une véritable posture d'anticipation des risques.

Leurs limites : ce sont des « outils » !

Michel Vézina, de la chaire de santé au travail de l'université Laval (Québec), résume assez bien à sa manière certains aspects des outils quantitatifs classiques :

« S'appuyant sur des modèles théoriques validés, tels que Karasek ou Siegrist, on réduit la complexité des situations de travail à certaines dimensions critiques, facilitant ainsi l'identification de cibles pour l'intervention, tant en termes de populations à risque, que de variables liées à l'organisation du travail et aux pratiques de gestion.

Cela favorise la mobilisation du milieu autour d'un langage commun pour identifier les problèmes et évaluer l'effet des interventions.

Ces enquêtes peuvent entraîner des surenchères ou des excès, en termes de données à recueillir, ce qui peut, en plus de rendre difficile l'identification des priorités, exiger trop de temps et de ressources au détriment de l'intervention !

De plus, cela ne permet pas toujours de comprendre la dynamique qui a généré les éléments pathogènes qui vont ressortir ! Il est donc nécessaire de faire des analyses qualitatives pour comprendre les rationalités individuelles, collectives et organisationnelles à l'œuvre. »

LE GRAND MÉRITE DE CES AUDITS

Même si ces audits de stress organisationnel ne sont en aucun cas des diagnostics de risques humains (ni psychosociaux), et qu'ils sont beaucoup trop basiques pour saisir ce qu'est vraiment une entreprise dans sa complexité et ses enjeux – au sens où nous l'avons définie –, leur grand mérite est de permettre à des acteurs internes de se parler autour d'un thème de préoccupation commun... En effet, on observe – comme nous l'avons déjà évoqué – que les risques psychosociaux sont en général cantonnés à la médecine du travail ou au CHSCT, et qu'ils ne font pas naturellement l'objet d'un débat qui se veut pluridisciplinaire.

Ils sont également une bonne base d'enquête sur des sources de dysfonctionnements actuels : les directions peuvent alors « redresser la barre » sur certains points et prendre conscience qu'il existe des sources de malaise actuelles sur quelques thèmes.

Le WOCCQ, en cours d'amélioration, nous semble être un outil concret, puisqu'il explore des « situations de travail », et qu'il est tourné vers des actions collectives à mettre en place, à condition qu'un groupe de travail veille à se réunir pour rendre vraiment opérationnels les résultats (qui ne sont pas « lisibles » tels quels, en termes d'actions sur le terrain).

En s'engageant dans une telle démarche, il est à noter que les entreprises recherchent plus ou moins consciemment, ou, en tout cas, sans vraiment l'avouer, à se dédouaner d'une question : « Y a-t-il plus de stress chez nous que chez une autre entreprise d'un secteur comparable ? »

En effet, ces audits peuvent permettre de telles comparaisons car ils ont été passés par des milliers d'organisations et d'entreprises. Eh bien, dans la quasi-totalité des résultats d'audit analysés, nous avons observé que la réponse était : « Non, vous n'avez pas plus

de stress... Mais attention, certaines populations sont en plus grande tension... »

Les entreprises sont donc en attente de cette réponse, qui les « rassurera » et validera le fait qu'elles ne sont pas « si mauvaises que cela » en termes de gestion de leurs risques psychosociaux.

D'autres approches plus qualitatives

Parmi les approches plus « qualitatives » développées pour appréhender les risques psychosociaux d'une entreprise, on peut citer le « modèle intégratif » développé par Michel Vézina, de la chaire de Santé mentale de l'université Laval et l'analyse des « tensions en présence » de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT).

Le « modèle intégratif » de Michel Vézina

Ce modèle fournit une vision et une compréhension d'ensemble du mécanisme d'apparition dans le temps des perturbations de la santé psychologique au travail¹.

Il identifie huit principaux facteurs de risques potentiels générateurs de tensions psychiques : le travail répétitif ou monotone, la communication déficiente, l'ambiguïté et le conflit de rôle, la surcharge de travail, le travail en relation d'aide, les horaires de travail alternants, le travail en situation de danger, l'exposition à des agresseurs physico-chimiques...

L'impact de ces facteurs sur la santé psychologique sera modulé par la présence ou l'absence de :

- facteurs organisationnels de protection : soutien social, autonomie décisionnelle (utilisation et développement d'habileté, pouvoir décisionnel sur le mode opératoire) ;
- facteurs personnels : événements stressants hors travail, état de santé de la personne, son répertoire de stratégie d'adaptation et sa personnalité.

1. Salher B., *op. cit.*, p. 89.

Dans la lignée de Karasek, il nuance l'effet de ces facteurs en fonction du soutien social et de la latitude décisionnelle. Empruntant aux modèles transactionnels, il module aussi l'impact de facteurs stressants en fonction de facteurs personnels (facteurs du hors-travail, état de santé, personnalité et stratégies d'adaptation).

Il décrit trois étapes d'évolution des troubles possibles : réactions psychophysiologiques, comportementales – pathologies réversibles – pathologies irréversibles.

Cette identification des phases sera décisive dans la prévention et l'action puisqu'elle orientera vers des perspectives, des leviers et stratégies distinctes, et enfin vers des intervenants différents.

Il est à noter que seule la partie « information et communication » a trait au contexte de l'entreprise et à la vision de la direction.

L'analyse des « quatre familles de tension » de l'ANACT¹

Pour l'ANACT, il existe quatre familles de tension dans toute organisation. Elles ont trait, d'une part, aux relations et comportements (relations entre personnes et entre collectifs ; comportement individuel/fonctionnement collectif), d'autre part aux contraintes du travail (prescription/latitude ; effort/récupération ; objectifs fixés/moyens alloués ; exigences de la tâche/compétences détenues ; pression reçue/pression transmise). Une troisième famille a trait aux conflits de valeurs et d'exigence entre l'entreprise et les salariés (exigences attendues/exigences personnelles ; travail/hors-travail ; exigence du court terme/perspectives du parcours ; conformité/initiative ; prise de distance/engagement personnel ; contribution/rétribution). La quatrième a pour thème les changements dans le travail (avant et après le changement).

La grille d'analyse est intéressante dans la mesure où elle propose une approche globale, en posant d'emblée les risques psychosociaux au travail comme des tensions « mal régulées ». Ces tensions sont impossibles à supprimer puisqu'elles sont constitutives de

1. *Ibid.*, p. 117.

l'activité de travail¹. Le but est de chercher à mieux réguler, pour « préserver à la fois la santé des salariés et la performance ».

Nous proposerons, quant à nous, dans la troisième partie, un modèle spécifique qui repose sur les contraintes stratégiques et organisationnelles de l'entreprise.

1. INRS, *op. cit.*, p. 26.

Contribution 6

Le WOCCQ : méthode de diagnostic du stress professionnel

► Isabelle Hansez, Stéphanie Peters

Le WOCCQ (*WOrking Conditions and Control Questionnaire*) est une méthode de diagnostic collectif du stress et des facteurs de stress professionnels. Elle permet aux entreprises d'identifier des groupes à risque, de hiérarchiser et de détailler les résultats de façon à préparer la mise en place d'interventions efficaces et ciblées. À l'heure actuelle, cette méthode est utilisée par plusieurs dizaines d'intervenants (psychologues, ergonomes, médecins du travail, conseillers santé et sécurité), en Belgique comme en France, dans des entreprises de secteurs très divers.

La méthode

La méthodologie se compose de trois questionnaires de base. Un premier questionnaire (WOCCQ) identifie les facteurs de risque. Il compte 80 questions qui couvrent six dimensions de l'environnement de travail : la confiance en l'avenir, les ressources, les contraintes temporelles, la planification du travail, les exigences contradictoires, les risques.

Un deuxième questionnaire (SPPN) permet de déterminer le niveau de risque en termes de stress et de stimulation au travail (19 questions). Ces deux questionnaires jouissent de très bonnes qualités psychométriques. Ils ont par ailleurs été étalonnés de manière à faciliter l'interprétation des résultats. Ainsi, l'indicateur obtenu permet de situer immédiatement un groupe de salariés.

Enfin, le troisième questionnaire est une question ouverte (relevé des situations problèmes) qui permet aux salariés de citer trois situations problématiques sources de stress dans leur travail.

D'autres échelles peuvent être ajoutées en fonction des besoins des entreprises (exemple : *burnout*, indicateurs de santé, perception des changements, etc.).

Les perspectives pour l'avenir

À l'heure actuelle, les techniques de diagnostic sont relativement bien maîtrisées. Aussi, plusieurs questions légitimes se posent : dans quelle mesure les entreprises réalisent-elles un diagnostic du stress ? Ces diagnostics sont-ils suivis d'actions ? Quels facteurs facilitent ou gênent la mise en place d'actions suite au diagnostic ?

Une étude réalisée en Belgique a permis d'apporter des éléments de réponse à ces questions¹. Tout d'abord, les résultats soulignent le passage difficile du diagnostic à l'intervention, ainsi que des difficultés pratiques et méthodologiques liées à l'évaluation de l'efficacité de ces interventions. Toutefois, si toutes les entreprises ne dépassent pas le stade du diagnostic, celles qui se lancent dans un plan d'action privilégient des actions centrées sur l'organisation du travail afin de garantir des résultats plus efficaces et durables.

Ces constats mitigés sont porteurs de défis pour les projets futurs. Ils soulignent plus que jamais l'importance de concevoir le diagnostic comme une phase, certes très importante, d'un processus beaucoup plus global de gestion de projet, qui allie sensibilisation, diagnostic, intervention et évaluation. Si l'obligation de résultats ne peut jamais être assurée en matière de prévention du stress, il est toutefois possible de mettre tous les moyens de son côté, notamment en privilégiant une démarche participative et des méthodes de diagnostic fiables et éprouvées.

Un site Internet (<http://www.woccq.be>) très complet permet d'obtenir de plus amples informations sur le WOCCQ : questionnaires téléchargeables, formations, obtention d'une licence d'utilisation, etc.

Voici des exemples de questions.

1. Hansez I., Bertrand F., Barbier M., « Évaluation des pratiques d'intervention relatives au bien-être au travail : Étude au sein d'entreprises belges ». Accepté pour publication dans *Le Travail humain*.

EXEMPLES DE QUESTIONS

Questionnaire WOCCQ		Jamais ou rarement	De temps en temps	Régulièrement	Presque toujours ou toujours
Je participe aux prises de décisions qui concernent directement mes tâches.	1	2	3	4	
Je sais exactement ce que mes collègues attendent de moi dans le travail.	1	2	3	4	
Je dois travailler vraiment très intensément et sans relâche.	1	2	3	4	
Je peux déterminer moi-même quand une opération doit être exécutée.	1	2	3	4	
Je travaille à un niveau qui ne correspond pas à mon niveau de compétence.	1	2	3	4	
Je sais distinguer clairement ce qui est de ma responsabilité et ce qui ne l'est pas.	1	2	3	4	
Toute erreur dans mon travail peut mettre la vie des autres en danger.	1	2	3	4	

Questionnaire SPPN		Jamais ou rarement	De temps en temps	Régulièrement	Presque toujours ou toujours
Dès que je suis au travail, mon attention est décuplée.	1	2	3	4	
Je me sens démoralisé(e) par mon travail.	1	2	3	4	
Je travaille dans la précipitation.	1	2	3	4	
Mon travail me permet de me surpasser.	1	2	3	4	

Contribution 7

Peut-on prévenir les risques psychosociaux au travail ?

► Gilles Dupuis

La notion de risque psychosocial fait pendant à la notion de risque classique (ergonomie déficiente, vapeurs toxiques, etc.), rencontrée en entreprise, et fait référence à tout facteur en milieu de travail qui peut nuire à la santé psychologique. L'Inserm (1995) y distingue les facteurs relatifs à la demande et au contrôle du travail, les facteurs relatifs au support social et les symptômes de stress au travail. Tout comme pour les risques classiques, une attitude préventive s'impose.

Les mesures de stress au travail et de santé mentale au travail sont souvent utilisées comme indicateurs de la présence de risques psychosociaux dans l'environnement. Ces mesures ne sont malheureusement que rarement utilisées de façon préventive. Voici quelques exemples d'instruments de mesure.

a) Spielberger, (1991) *Job Stress Survey*, donne trois scores : un score d'intensité de stress vécu au travail (*job stress index*), un score de pression au travail (*pressure index*), et un score de manque de support organisationnel (*lack of organizational support*). Le *Job Stress Survey* (*JSS*) comporte 30 items qui couvrent des situations courantes vécues au travail et qui peuvent générer du stress. L'analyse des scores globaux informe sur la quantité des stress vécus, et l'analyse de chaque item identifie la source de ce stress.

b) Le questionnaire de stress au travail de Karasek *et al.* (1981) est basé sur l'équilibre entre les demandes et la latitude décisionnelle. Les sous-échelles sont : la latitude décisionnelle, les exigences mentales, les exigences physiques, le soutien social (collègues et hiérarchie) et l'insécurité au travail. Il y a d'autant plus de stress que les exigences sont élevées, qu'il y a peu de contrôle et de soutien social. Les scores permettent de caractériser le type d'environnement de travail dans lequel vit le travailleur, mesuré par les quatre sous-échelles mentionnées ci-dessus et ainsi savoir s'il est plus ou moins pathogène. L'analyse de chaque item identifie les sources du stress.

c) Le WOCCQ (De Keyser et Hansez, 1996, 2002, 2004), qui comprend trois composantes, se définit comme une mesure des risques psychosociaux. Il est composé de trois parties :

- le SPPN©, qui comprend 19 items mesurant le niveau de stress et de stimulation au travail ;
- le WOCCQ©, qui comprend 80 items faisant référence à des situations de travail concrètes, et évalue le niveau de contrôle sur six dimensions (les ressources disponibles, la gestion de la tâche, les risques, la planification du travail, la gestion du temps, l'avenir) ;
- et le Relevé des situations problèmes©, question en réponse à laquelle le travailleur décrit trois situations typiques de son travail qui sont sources de stress, leur degré de stress et leur fréquence d'apparition.

d) Le modèle intégrateur de Vézina (1992, 2007) présente une vue d'ensemble des mécanismes d'apparition des problèmes de santé psychologique au travail. Huit facteurs de risque sont identifiés : le travail répétitif ou monotone, la communication déficiente, l'ambiguïté et le conflit de rôle, la surcharge de travail, le travail en relation d'aide, les horaires de travail alternants, le travail en situation de danger et l'exposition à des agresseurs physico-chimiques. La présence de facteurs de protection organisationnelle (soutien social entre collègues, reconnaissance, autonomie décisionnelle, etc.) peut venir réduire les effets de ces facteurs de risque sur la santé psychologique. D'autre part, des facteurs personnels (événements stressants hors travail, état de santé général, stratégies d'adaptation, personnalité) jouent aussi un rôle. Au niveau de la mesure, une grille d'analyse comportant les facteurs de risque a été construite. Cette grille est complétée par des personnes clés sur des comités de travailleurs et au niveau de la gestion de l'entreprise. Les résultats donnent ensuite lieu à une intervention ciblant les zones problématiques. Enfin, le modèle suggère que l'écart entre ce qui est demandé et ce qui est réalisable peut générer un état de stress relié à l'ampleur de cet écart.

e) L'inventaire systémique de qualité de vie au travail (ISQVT©) repose sur la définition suivante : « La qualité de vie au travail, à un temps donné, correspond au niveau atteint par l'individu dans la poursuite dynamique de ses buts hiérarchisés à l'intérieur des domaines de son travail où la réduction de l'écart séparant l'individu de ses objectifs se traduit par un impact positif sur la qualité de vie générale de l'individu, sur la performance organisationnelle et, par conséquent, sur le fonctionnement global de la société » (Martel et Dupuis, 2006).

Il est basé sur le modèle des systèmes de contrôle et en utilise les caractéristiques centrales, c'est-à-dire la mesure des buts de l'individu (score de buts), sa position par rapport à ses buts (score de qualité de vie) et de la hiérarchie (score de rang d'importance), tout en tenant compte du processus dynamique de rapprochement ou d'éloignement (score de vitesse d'amélioration/détérioration) par rapport aux buts (Bertalanffy : 1973, Ashby : 1956, Weiner : 1948, Powers : 1973, Dupuis *et al.* : 1989, Dupuis *et al.* : 2000, Martel et Dupuis : 2006, Dupuis, 2008). Il postule que tout individu se fixe des objectifs et que les comportements qu'il pose le sont en vue d'atteindre ces objectifs.

Le manque de contrôle se reflète par un grand écart (score de qualité de vie) entre la condition vécue par la personne et son but. Le manque de contrôle est d'autant plus grand que la personne vit un processus de détérioration dans un domaine, c'est-à-dire plus elle pose des comportements pour se rapprocher de son but, plus elle s'en éloigne malgré elle. Ce processus représente un stress négatif, car il y a perte de contrôle. Par opposition, un stress positif résulte aussi d'un écart entre le but et la condition actuelle, mais cet écart est dans un processus de rapprochement par rapport au but. La personne se sent en contrôle. Plus la personne pose des comportements, plus elle sent qu'elle se rapproche de son but.

L'ISQVT© comporte 34 items regroupés en huit sous-échelles : rémunération, cheminement professionnel, horaire de travail, climat avec les collègues, climat avec les supérieurs, caractéristiques de l'environnement physique, facteurs qui influencent l'appréciation de la tâche, soutien offert à l'employé. De plus, un module de six questions peut être ajouté afin de mieux répondre aux spécificités des organisations. Le diagnostic organisationnel qui en découle permet de cibler directement les domaines de vie au travail qui représentent des facteurs de risque de crise (écart grand et vitesse de détérioration dans les domaines jugés prioritaires par les employés) et qui demanderaient des changements afin de prévenir ces crises.

L'un des avantages de cette approche, c'est qu'elle ne demande pas directement à la personne si elle est stressée. Plusieurs personnes peuvent hésiter à dire qu'elles sont stressées (phénomène de désirabilité sociale) ou encore peuvent ne pas bien sentir ou identifier le stress (le réduire ou l'amplifier). Dans l'ISQVT©, la personne n'a qu'à indiquer si elle se sent près ou loin d'atteindre ses objectifs. De plus, l'ISQVT© lui permet de distinguer un stress positif d'un stress négatif. La mesure des objectifs constitue un élément très important. Dans les autres questionnaires, le fait de mesurer le stress informe sur le déséquilibre entre les buts et la condition actuelle de la personne. Le stress

vécu par la personne peut-être dû à des objectifs trop élevés qu'elle se fixe (ou qu'on lui impose) ou encore à une condition (capacités, habiletés, contraintes du milieu, etc.) qui l'empêche d'atteindre les buts fixés. Donc, l'analyse des deux composantes s'avère plus informative que l'analyse de la résultante seule. Elle peut permettre de mieux déterminer les cibles d'intervention.

Un profil de qualité de vie au travail est fourni pour chaque secteur d'une entreprise et chacun de ces secteurs peut être comparé à l'entreprise globale, en termes de rang centile basé sur une population de 2 500 travailleurs provenant du Québec, de la Suisse et de la Belgique et couvrant une vingtaine de types d'emplois tant professionnels que techniques ou dans les services. Un profil de qualité de vie individualisé peut aussi être remis à chaque employé. Celui-ci peut ainsi se positionner par rapport à l'ensemble de l'entreprise. Les scores de l'ISQVT© ont été mis en relation avec une mesure de détresse psychologique, ce qui permet d'avoir des indications sur la présence de détresse chez les employés, lorsque les scores de ceux-ci sont sous le 20^e centile.

<http://qualitedevie.ca>

Bibliographie

- Ashby W. R., *Design for a Brain*, John Wiley, New York, 1952.
- Bertalanffy L., *Théorie générale des systèmes*, Dunod, Paris, 1973.
- De Keyser V. et Hansez I., « Vers une perspective transactionnelle du stress au travail : Pistes d'évaluations méthodologiques ». *Cabiers de médecine du travail*, 33 (3), 1996, p. 133-144.
- Dupuis G., Perrault J., Lamban M.-C., Kennedy E., David P., A New Tool to Assess Quality of Life : The Quality of Life Systemic Inventory : *Quality of Life and Cardiovascular Care* 5, 1989, p. 36-45.
- Dupuis G., Taillefer M.-C., Étienne A.-M., Fontaine O., Boivin S., Von Turk A., « Measurement of quality of life in cardiac rehabilitation », in J. Jobin F. Maltais and P. Leblanc (dir.), *Advances in cardiopulmonary rehabilitation* (Human Kinetics Publishers, Champaign), 2000, p. 247-273.
- Dupuis G., « Le risque psychosocial : pourquoi et comment s'en préoccuper », 2008. <http://www.artelieconseil.com/new/pdf/discussionGD.pdf>

- Hansez I., et De Keyser V., « Du diagnostic des risques psychosociaux à la gestion organisationnelle du stress », in M. Neboit et M. Vézina, *Santé au travail et santé psychique*, Toulouse, Octarès, collection « Travail et Activité Humaine », 2002, p. 189-206.
- Hansez I., Mahy A., Grisard A., Péters S. et De Keyser V., « Le WOCCQ, un outil de diagnostic des risques psychosociaux liés au travail. Création de normes et développement d'une base de données », *Médecine du Travail et Ergonomie*, XLI (1), 2004, p. 55-60.
- Karasek R, Baker D, Marxer F, Ahlbom A, Theorell T., « Job Decision Latitude, Job Demands and Cardiovascular Disease : Prospective Study of Swedish Men », *American Journal of Public Health*, 1981, 71, p. 694-705.
- Martel J.-P., Dupuis G., « Quality of Work Life : Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument », *Social Indicators Research*, 77, 2006, p. 333-368.
- Powers W. T., *Behavior : The Control of Perception*, Aldine, Chicago, 1973.
- Spielberger C. D., Reheiser E. C., The Job Stress Survey : Measuring Gender Differences in Occupational Stress. *J Behavior and Personality* 1994 ; 9 (2), p. 199-218.
- Turnage J. J., Spielberger C. D., Job Stress in Managers, Professionals, and Clerical Workers, 1991, 5 (3), p. 165-176.
- Vézina M., Chenard C., *Outil de caractérisation préliminaire d'un milieu de travail au regard de la santé psychologique au travail*, Direction des risques biologiques, environnementaux et occupationnels, Institut national de santé publique du Québec, 2007.
- Vézina M. et al., *Pour donner un sens au travail : bilan et orientation au Québec en santé mentale*, Gaétan Morin Éditeur, 1992, 196 p.
- Weiner N., *Cybernetics*, John Wiley, New York, 1948.

Contribution 8

La question du stress est aujourd’hui partie intégrante de la vie au travail

► **Eric Bachellereau**

Dans un souci d’anticipation et pour répondre à une demande de nos partenaires sociaux, Thomson a lancé, dès la fin de l’année 2006, un audit de stress auprès des 1 000 collaborateurs du siège parisien du groupe.

Le sujet du stress est complexe et difficile. Il faut tenir compte des spécificités locales de chaque site (nature d’activité, dialogue social) et de chaque pays. L’idée de départ était d’avoir une démarche empirique, débutant par le siège, précisément parce qu’il était la « caisse de résonance » des profonds changements traversés par le groupe, et parce qu’il serait le centre d’impulsion pour étendre ensuite la démarche à d’autres sites. C’est d’ores et déjà le cas dans notre centre de recherche de Rennes, qui a mis en œuvre son propre audit de stress. L’objectif désormais est de capitaliser sur les deux expériences de Boulogne et de Rennes pour élargir la démarche à d’autres sites.

Les résultats de cette étude ont confirmé la réalité du stress sur ce site, même s’ils placent Thomson en deçà de la moyenne constatée sur le panel de référence dans des métiers comparables.

On constate une plus ou moins forte exposition au stress de certaines populations, en termes de métier, d’âge, de statut, de sexe :

- un niveau de stress plus élevé dans les métiers de la vente et de l’administration des ventes ;
- un niveau de stress plus élevé pour les salariés de 46 à 55 ans et pour ceux ayant plus de 20 ans d’ancienneté ;
- un niveau de stress moins élevé pour les 36-45 ans ;
- moins de stress chez les cadres que chez les non-cadres ;
- le niveau de stress n’est pas significativement plus élevé chez les femmes, contrairement aux constats nationaux.

Les facteurs de stress les plus présents sont, sans surprise, le « changement » et les « exigences » (organisation et charge de travail).

Forts de ce constat et dans une perspective d'anticipation – notamment parce que les aspects environnementaux et de bien-être au travail sont un élément clé de fidélisation des talents dans les groupes internationaux –, nous avons souhaité mettre en place un plan d'action, en nous appuyant sur un groupe de travail paritaire composé de représentants du personnel, de représentants du management, du médecin, de l'infirmière du travail, et avec le soutien d'un cabinet spécialisé.

Un programme d'aide aux employés (PAE) a été développé : il s'agit d'un service téléphonique d'écoute et de conseil psychologique accessible, de façon anonyme, à tout salarié confronté à des difficultés, d'origine professionnelle comme personnelle. Pour tenter de répondre à certaines difficultés d'ordre psychologique, il est en effet préférable de renvoyer les intéressés vers une prise en charge par des professionnels.

De plus, une brochure dédiée, destinée à mieux appréhender la question du stress professionnel et à informer sur le plan d'action en cours, a été distribuée à l'ensemble du personnel. Par ailleurs, une vidéo de témoignages de salariés, sous forme de micro-trottoir, sur la question du stress et ses conséquences au quotidien a été réalisée en support d'une information sur l'intranet, avec un accès dédié.

Trois modules de formation à la gestion du stress ont été proposés, en fonction du degré de conscience sur ces problématiques : gestion du stress et de ses émotions dans l'univers professionnel, dimension managériale dans la gestion du stress (compétence émotionnelle, compétence relationnelle, compétence managériale), changement, et comment adopter une dynamique de changement.

Nous serons amenés à lancer un nouvel audit après deux ans de mise en œuvre de nos actions. Nous avons d'ores et déjà beaucoup de retours positifs de salariés, qui nous disent qu'ils apprécient notre démarche sur le stress. Si, dans les entreprises d'aujourd'hui, il est difficile d'agir sensiblement sur le niveau de stress, il est essentiel de montrer qu'on agit. Et nous continuons à travailler avec notre groupe Projet ; le sujet de la prise en compte du stress doit être une action constante de la DRH.

Au-delà de ces initiatives, les aspects organisationnels, ainsi que l'environnement physique de travail, peuvent être d'importants facteurs de stress, auxquels il faut apporter une attention permanente. La qualité de l'organisation du travail est essentielle pour la prise en compte du stress ; il est important d'y identifier les sources de stress inutiles. Ce constat a d'autant plus d'acuité dans les activités de production. Dans une entreprise de haute technologie comme la nôtre, la qualité de

l'organisation du travail est étroitement liée à la qualité de la communication managériale : c'est précisément un de nos axes de travail, notamment dans le cadre de nos « formations d'académie du management ».

Il est à mon sens essentiel que les entreprises soient conscientes de leur responsabilité sociale, afin d'anticiper les risques et favoriser la motivation et le bien-être des collaborateurs, pour le bienfait de tous dans l'entreprise.

Contribution 9

L'enquête « Flash Stress » de la SNCF

► François Wallach

La SNCF prend en charge, depuis 1996, à travers une cellule de soutien psychologique, les agents confrontés à un stress post-traumatique : agents agressés ou témoin d'un « accident de personne ».

Concernant le stress, la SNCF a organisé une enquête appelée « Flash Stress » pour connaître la situation de son personnel. Le questionnaire international validé GHQ (*Global Health Questionnaire*) a été choisi. Il comprend 30 questions et permet de déterminer le niveau de stress sur une échelle de 1 à 12.

10 000 collaborateurs se rendant dans les cabinets médicaux de la SNCF pendant trois semaines au premier trimestre 2006 ont passé ce questionnaire. Les résultats consolidés sont connus depuis octobre 2007.

La population de la SNCF est comparable à celle des autres entreprises ayant utilisé le même questionnaire. Le niveau de stress est sensiblement supérieur chez les femmes. 5 % des collaborateurs présentent un niveau de stress nécessitant une prise en charge et un accompagnement : c'est sur cette population que porte la priorité de nos actions¹.

Les facteurs déterminants d'un stress « modéré », mis en lumière par l'enquête, sont les suivants : perception par l'agent d'être en mauvaise santé, difficultés familiales, séparation ou divorce, agression psychique professionnelle et modification professionnelle majeure.

Un point intéressant est à souligner : le métier exercé n'est pas un facteur discriminant quant au niveau de stress mesuré. Ainsi, le fait de travailler aux achats, en finance, dans la sûreté, au contact des voyageurs... n'est pas discriminant. Les interventions ciblées sur les « métiers » ne seront alors pas justifiées.

1. Le réseau de soins est composé de médecins généralistes et de spécialistes « agréés par la SNCF », qui assurent des vacations dans les cabinets médicaux de la SNCF ou reçoivent les agents à leur cabinet « en ville ».

Les médecins du travail et les managers sont peu à peu formés à déte-
cter les agents soumis à un stress excessif (5 % d'entre eux) afin d'être
en capacité de les orienter vers un réseau de prise en charge.

Une autre formation, à destination de l'encadrement essentiellement, permet une discussion autour de cas réels présentés sous forme de vidéo. Son but est de montrer les mécanismes d'apparition du stress, d'en identifier les facteurs générateurs, de déceler les signes avant-
coureurs d'une souffrance psychologique.

Nous avons réalisé toutes ces actions en interne avec les compétences présentes depuis des années : cellule psychopathologie et travail, cellule épidémiologie – ces deux cellules bénéficiant du soutien de PU-PH (professeurs des universités-praticiens hospitaliers) –, ainsi qu'avec l'équipe Santé au travail de la direction des ressources humaines.

Par ailleurs, chaque branche de la SNCF (voyageurs, fret, traction, infrastructure, matériel) dispose d'une cellule « prévention et facteurs humains » pour intégrer la prévention – au sens le plus large possible – dans les grands projets d'évolution et d'organisation.

Pour compléter le dispositif, cinq agences territoriales « prévention et facteurs humains », regroupant toutes les compétences nécessaires (ergonomie, prévention, sociologie, facteurs humains, soit 45 agents au total), réalisent des études d'accompagnement du changement, à la demande des établissements ou des préventeurs régionaux, et avec la participation du médecin du travail compétent. Il convient enfin de noter qu'il existe des médecins du travail référents pour les métiers de chacune des branches, mais aussi pour les grands thèmes de prévention : vibration, ondes électromagnétiques, TMS...

Contribution 10

Comment arrive-t-on à engager une démarche de prévention sur les risques psychosociaux ?

► **David Pivot, Jean-Pierre Frau**

RTE est le gestionnaire du réseau français de transport d'électricité, qu'il exploite, entretient et développe. Pourvu du réseau le plus important d'Europe, avec 100 000 km de circuits à haute et très haute tension et 45 lignes transfrontalières, ainsi que d'une situation géographique centrale, RTE contribue de manière déterminante au développement du marché européen de l'électricité.

Société anonyme à directoire et conseil de surveillance depuis septembre 2005, RTE bénéficie d'un statut qui garantit sa neutralité, au service de tous les acteurs du marché de l'électricité. Dans ce cadre, RTE s'est doté de sa propre direction des ressources humaines, à compter de fin 2005. Après ses 18 premiers mois d'existence, durant lesquels le dialogue social s'est construit avec la mise en place de ses propres institutions représentatives du personnel, la DRH a mis en place son propre service de médecine du travail interétablissements et a créé une mission spécifique à la prévention des risques psychosociaux, rattachée au directeur des ressources humaines. La volonté du DRH, conscient que toute entreprise représente un échantillon de la société française, a été de profiter d'un environnement serein, pour aborder ces questions hors de toute contrainte. L'objectif est alors de porter le même intérêt aux différents niveaux de prévention et, de fait, de travailler à la source des phénomènes étudiés plus qu'à la réparation des désordres constatés.

Actions de sensibilisation et d'information

À ce jour, une action de sensibilisation et de débat a eu lieu, d'une part, au niveau du comité exécutif où a émergé le besoin d'un plus grand partage de la vision stratégique dans l'entreprise afin de faire croître la notion de sens et, d'autre part, au sein du comité de direction de RTE. À cette occasion, le président de RTE a invité chaque dirigeant à s'engager, dès 2008, dans une action spécifique à son organisation.

Le Groupe d'exploitation transport (GET) de Bourgogne (100 personnes), entité opérationnelle du Réseau de transport d'électricité (RTE) assurant l'exploitation et la maintenance du réseau électrique haute tension des régions Bourgogne et Franche-Comté, a organisé fin 2005 un forum lié à la sécurité. Lors de ce forum, regroupant près de 60 salariés, le thème des risques psychosociaux est apparu comme une vraie préoccupation.

Le comité de direction du GET décide donc d'inscrire dans le plan d'action sécurité de l'entité une action d'information sur les risques psychosociaux. À ce titre, des cessions d'information sont réalisées par le médecin du travail vers l'ensemble des salariés et les représentants en CHSCT. Lors de la synthèse de ces sessions, une question revient souvent : « Et maintenant, que fait-on ? »

Évaluation des risques psychosociaux

Le comité de direction décide de prolonger l'action en réalisant une évaluation des risques psychosociaux par questionnaire, s'inscrivant ainsi dans une démarche « classique » de prévention (c'est-à-dire que les risques doivent être évalués pour pouvoir être traités). À l'été 2006, se fait jour un intérêt marqué pour le WOCCQ, outil de mesure des risques psychosociaux développé par l'université de Liège en Belgique, qui permet à la fois d'évaluer le niveau de stress et de motivation, ainsi que le niveau de contrôle sur les conditions de travail (classées en six catégories), considérées comme facteurs de stress et de motivation.

Un processus de réflexion commun s'amorce au sein même du CHSCT. Le CHSCT sera acteur de la démarche. Lorsque le questionnaire est proposé à tous, le taux de retour est de 88 % ! Les analyses sont faites avec le CHSCT pour être achevées en mai 2007. Les résultats sont présentés à l'ensemble des salariés.

Le niveau de stress et de motivation semble conforme à la fourchette moyenne des autres populations testées par le WOCCQ (environ 25 000 personnes). Il en ressort toutefois un niveau de motivation plus faible que la valeur de référence. Concernant le contrôle sur les conditions de travail, l'analyse de résultats fait ressortir :

- des points forts sur l'autonomie, la participation aux prises de décision, l'environnement de travail et la gestion des risques ;
- des points d'attention sur le niveau de compétence attendu avec l'évolution des tâches et de la technologie, la reconnaissance, les

changements d'organisation et les perturbations de la planification des activités.

Le comité de direction a inscrit sur sa feuille de route pour l'année 2008 l'ambition suivante : « Renforcer notre professionnalisme, le développement des compétences, le bien-être au travail et la motivation de chacun ». Cette ambition se traduit concrètement par la mise en œuvre de plusieurs actions :

- la définition avec chaque salarié de son projet professionnel et du plan de formation adapté dans le cadre d'entretiens dits « de professionnalisation » ;
- une réflexion en comité de direction sur l'utilisation des outils de reconnaissance existants ;
- le maintien d'un management de proximité et une communication soutenue sur les changements d'organisation ;
- la mise en œuvre d'une démarche « facteur humain » dans les trois équipes les plus concernées par les problématiques de planification. Cette démarche consiste, lors de réunion d'équipe pilotée par un animateur extérieur, à déterminer de manière collective les voies de progrès à mettre en œuvre. Les thèmes abordés ont été centrés sur la planification.

Points forts et limites de la démarche ?

Clairement, le fait que le projet ait été porté au sein du CHSCT depuis le début. Cela a permis de donner confiance dans la démarche. L'investissement du secrétaire et des représentants en CHSCT de chaque équipe a permis une bonne communication vers les salariés. La gestion de la confidentialité des réponses tout au long de la démarche est également primordiale.

Cette méthode, après formation, permet de démultiplier en interne une démarche d'évaluation des risques psychosociaux. Elle permet de mesurer à la fois les niveaux de stress/motivation et le contrôle qu'ont les salariés sur les conditions de travail, donnant ainsi des pistes de travail pour les actions d'amélioration.

Les résultats du WOCCQ nécessitent d'être travaillés, par exemple en équipe, pour faire émerger des actions concrètes. De plus, l'outil est très centré sur la « tâche » et on mesure peu l'ambiance et les relations interpersonnelles. Il faut également prendre garde à bien faire ressortir dans l'analyse les points positifs de l'organisation (il y en a forcément) et à ne pas se concentrer uniquement sur les points négatifs.

Des actions concrètes ont été mises en œuvre dans les équipes pour lesquelles nous avons engagé et accompagné une vraie réflexion collective. Pour les autres, il a été plus difficile de faire émerger simplement des actions de progrès, car les résultats du WOCCQ ne sont parfois pas assez concrets.

Cette démarche novatrice pour une entité opérationnelle de RTE est globalement positive. Elle nous a permis de monter en compétence sur les risques psychosociaux, de démythifier ce thème, en favorisant l'expression et les échanges, et également de mettre en œuvre des actions concrètes d'amélioration. Le CHSCT réfléchira à la réalisation d'une nouvelle enquête dans les années à venir.

Contribution 11

L'audit stress chez PSA Peugeot Citroën

▶ Patrick Légeron, Christophe Gadéa

PSA a souhaité lancer une étude sur le stress professionnel, car, pour la direction des ressources humaines, la préservation de la santé des salariés constitue un axe fort de la politique sociale de l'entreprise. De plus, certains événements dramatiques survenus dans le groupe en 2007 ont renforcé la volonté d'établir un diagnostic précis des risques psychosociaux.

Afin de prendre en compte le stress en milieu professionnel, la direction des ressources humaines a chargé, en septembre 2007, le cabinet Stimulus, spécialisé dans cette question, d'un audit dans le but de mieux comprendre et d'évaluer les facteurs et le niveau de stress dans le groupe¹. Cette étude doit également permettre de déterminer des actions pour agir sur les facteurs de stress professionnel les plus significatifs.

Comment évaluer les facteurs et le niveau de stress dans le groupe

La méthodologie utilisée par les équipes de Stimulus s'appuie sur les travaux des principaux organismes internationaux et français de santé au travail (Agence européenne de santé et sécurité au travail, National Institute for Occupational Safety and Health, INRS, ANACT). Les résultats sont comparés aux données issues d'un panel de référence ayant participé à des évaluations similaires (soit 17 000 salariés). Plusieurs secteurs d'activité y sont représentés (industrie, services...).

Les salariés de trois sites (Vélizy, Mulhouse et Sochaux) ont été interrogés, après tirage au sort, sur la base d'un questionnaire anonyme et confidentiel de 120 questions. Près de 90 % des personnes ont répondu au questionnaire (panel de 3 500 personnes). En complément, 60 entretiens individuels ont permis d'affiner l'analyse. La phase quantitative s'est déroulée sur un mois et les entretiens sur trois semaines.

1. Plus exactement, un échantillon représentatif de l'ensemble de l'activité (c'est-à-dire Mulhouse pour la fabrication, Vélizy pour l'amont technico-industriel et Sochaux où les deux grandes activités sont représentées).

Les résultats de l'étude

Cette étude fait apparaître que les niveaux de stress, d'anxiété et de dépression dans les trois sites sont inférieurs aux données du panel de référence et des études internationales¹.

Il en ressort des niveaux de stress différents : les femmes, en particulier, présentent un niveau plus élevé, de même que les salariés exerçant une activité liée à la fabrication, ou en horaire de doublage ou de nuit. Par ailleurs, on constate des écarts importants entre le stress perçu et le stress mesuré, notamment au sein des équipes Études et conception. Ces personnes ont les niveaux de stress mesurés (MSP25) les plus faibles, et pourtant ce sont elles qui ressentent le plus de stress professionnel (nous posons, au-delà de la mesure par MSP25, une question relative au stress ressenti : « D'après vous, votre niveau de stress professionnel est-il : très faible, faible, moyen, élevé, très élevé ? »).

Des facteurs prépondérants (notre méthodologie d'analyse des facteurs de stress permet de spécifier ceux qui ont le plus d'impact sur les niveaux de stress – arbres de régressions linéaires) de stress professionnel ont été identifiés. Ils sont variables selon les catégories, telles que l'adaptation au changement, des procédures rigides, des tâches monotones et répétitives, de longues périodes de concentration, le traitement d'informations complexes, la nature de l'activité et le sentiment de non-reconnaissance.

Compte tenu de l'hétérogénéité des résultats (tant en termes de niveaux de stress que de facteurs opérants), il a été préconisé de procéder à des analyses complémentaires sur les catégories de population les plus à risque (ainsi que les moins affectées).

Les recommandations

Des recommandations ont été formulées sur deux axes, organisationnel et managérial. Sur l'axe organisationnel :

- limiter la taille des équipes de fabrication à 30 personnes (afin de favoriser un management qui soit opérationnel et proche des personnes),
-
1. Les principales études internationales sont : le rapport de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (2000), la quatrième enquête sur les conditions de travail de la Fondation de Dublin (2007) et l'étude *European Neuropsychopharmacology & European Brain Council* d'octobre 2005.

- diminuer les tâches administratives à faible valeur ajoutée (afin de dégager du temps au management de proximité),
- décloisonner les services pour favoriser la circulation de l'information,
- stabiliser les responsables hiérarchiques en limitant la mobilité (pour faire face au phénomène de changement permanent des responsables hiérarchiques),
- assurer une présence de la fonction RH, au plus près des personnes,
- maintenir, si possible, les pauses repas dans les séances de travail pour favoriser les temps de récupération,
- développer la polyvalence et les rotations aux postes des ouvriers,
- associer les opérateurs aux actions d'amélioration de leur poste et des zones de travail. Il convient de renforcer cet élément, notamment concernant la participation des opérateurs dans l'élaboration et la mise en œuvre des standards de fabrication ;

Enfin, sur l'axe managérial :

- identifier les aptitudes nécessaires à un management de proximité efficace. Sélectionner et former les managers aux dimensions sociales, relationnelles et humaines,
- développer la reconnaissance (directe et indirecte) pour faire face à la démotivation,
- créer des espaces et des actions de convivialité au sein de chaque équipe,
- communiquer sur les axes stratégiques de l'entreprise.

Les restitutions se sont déroulées auprès de la haute direction et du comité de pilotage (les commanditaires), du comité de direction, du CHSCT et des organisations syndicales, de la presse, des salariés et de l'encadrement. La même présentation a été faite auprès de ces différents acteurs.

Chapitre 6

Des réponses multiples aux enjeux spécifiques des entreprises

Nous avons donc vu précédemment que certaines entreprises se sont engagées dans des mesures pour parer aux situations de stress organisationnel. Ces audits ne sont toutefois qu'un exemple des pratiques. Il en existe bien d'autres, variées, que nous allons tenter d'explorer. Elles n'ont pas vocation à l'exhaustivité, mais montrent que les entreprises réfléchissent depuis longtemps aux risques psychosociaux.

Les trois niveaux de prévention classique

En général, les types d'action préventive sont classés en trois catégories¹.

- Prévention primaire : ce sont des actions qui visent à réduire, ou éliminer à la source, l'apparition des problèmes de santé psychologique au travail. Elles diminuent considérablement les coûts qui en découlent. Les « bonnes pratiques » de management sont de nature à développer la prévention primaire. Ainsi, par exemple, tenir régulièrement des réunions de groupe ou

1. Extrait du fascicule 3 de J.-P. Brun, p. 5.

d'équipe, encourager un style de management participatif, offrir de la formation aux employés, déterminer quelles sont les composantes de chaque poste de travail (analyse des postes et des tâches), procéder à une appréciation annuelle de la contribution des employés...

- Prévention secondaire : les actions permettent d'aider les individus à développer des connaissances, des habiletés, pour mieux reconnaître et gérer les réactions face au stress. Ces actions ne modifient pas les conditions dans lesquelles le travail s'effectue, mais seulement les réactions pour les aider à mieux s'adapter au travail. Exemples d'actions : diffusion d'articles portant sur la santé psychologique au travail, conférences exposant les manifestations physiques, psychologiques et comportementales des problèmes de santé psychologique au travail...
- Prévention tertiaire : elle concerne le processus de retour à l'emploi et le suivi des individus qui souffrent. Ce sont souvent les programmes d'aides aux employés (PAE), ou les programmes de retour au travail par exemple, ou encore les réseaux d'entraide par les pairs (écoute, information, soutien, etc.). En 2000, un peu moins de 30 % des Canadiens avaient déjà accès à un PAE.

Nous notons cependant qu'elles ne sont pas toutes « préventives », surtout pour les actions secondaires et tertiaires. De plus, dans la réalité, on observe peu de pratiques de prévention vraiment primaires : on est très souvent dans le « curatif »...

Les pratiques de prévention

Quelques entreprises ont mis en place des projets dans ce domaine.

C'est le cas de Coca-Cola Entreprise, qui, par le biais de relais d'écoute, cherche à prévenir les situations de souffrance. Il est à observer que le management a été sensibilisé à la question du

harcèlement moral. Une autre entreprise comme Freescale, spécialisée dans les semi-conducteurs, a adopté une procédure permettant de gérer en interne les questions relatives au harcèlement moral. Un accord négocié a mis en place un groupe de prévention. Il est composé de quelques collaborateurs, dont un désigné par la direction, un autre par le CE, et un médecin du travail. Le « plaignant » expose la situation délicate et un dialogue se noue pour tenter d'éclaircir les événements relatés (voir contribution 12, p. 125).

SFR choisit de réguler les situations de malaise par le recours à une médiation, en cas de situation de blocage (voir contribution 13, p. 128). On notera que le nombre de collaborateurs ayant recours à ces modes de régulation n'est jamais très important. Chez Freescale, par exemple, le comité ne se réunit plus depuis longtemps. Cependant, ces processus ont le mérite d'exister et de rassurer, le cas échéant, les collaborateurs, au cas où une situation de malaise se présente. De plus, note Stéphane Roussel, nombre de situations se règlent *de facto* en amont.

DES ATTENTES FORTES SUR LES COMPORTEMENTS CIBLES

Des entreprises comme Renault ou Toyota ont développé des politiques dans ce domaine, chacune à leur manière.

Au sein du groupe Renault, un référentiel, le « système Renault », a été créé : ce sont les « essentiels du management ». Un audit effectué par un cabinet extérieur fait le tour des différentes pratiques. Quatre niveaux de labels sont décernés, et chaque site est audité tous les trois ans. Des plans de progrès précis sont mis au point. Les conditions et les relations de travail, les questions de management, de relations avec les collègues, entre autres, sont abordées (voir contribution 14, p. 129).

Chez Toyota un travail approfondi sur les valeurs du groupe a été réalisé. Celles-ci ont notamment pour finalité de réguler en amont des problèmes de comportement internes de la part des collaborateurs. Elles se traduisent très explicitement en termes de « compor-

tements attendus », qui sont évalués pendant les entretiens individuels annuels. Ainsi, sept valeurs sont affichées et déclinées dans un code de 40 pages, qui explique les attentes en termes de « comportements » :

1. honorer la langue de chaque pays, respecter les cultures, créer des associations locales pour servir le voisinage ;
2. produire un travail intègre ;
3. fabriquer des produits propres et sûrs ;
4. créer et développer des nouvelles technologies, avoir le sens de l'innovation. Chaque événement donne lieu à un débriefing, à l'écrit et à l'oral ;
5. travailler en équipe et dans la confiance mutuelle ;
6. créer des indicateurs pour mesurer l'activité ;
7. travailler avec ses partenaires pour une connaissance stable et partagée.

Les entretiens individuels évaluent les comportements attendus et une focalisation sur l'exemplarité, la ténacité, la persévérance, la maîtrise « en toutes circonstances » est explicitement faite.

ACCOMPAGNER DES SITUATIONS DÉLICATES SUR LE PLAN HUMAIN

Des parcours de dirigeants, coachs et managers peuvent illustrer ces démarches d'accompagnement. Ainsi :

- l'équipe des dix coachs de la Dexia Corporate University a un parcours à la fois de ressources humaines et de management terrain. Elle est spécifiquement dédiée aux problématiques de changement, de *burnout*... Voir contribution 15, p. 133 ;
- les managers et DRH de Sodexo sont sensibilisés à détecter au plus tôt les situations de malaise rencontrées par leurs proches collaborateurs. Voir contribution 16, p. 137 ;
- le témoignage de Monique Beauvois, coach interne et formatrice au sein d'un grand groupe mutualiste, retrace cet accompagnement auprès de l'ensemble des salariés. Voir contribution 17, p. 141 ;

- le groupe Aéroports de Paris a engagé des actions dans le même sens par la mise en place, notamment d'un groupe référent pluridisciplinaire « Risques psychosociaux » (voir contribution 18, p. 144).

DÉTECTOR DES SITUATIONS DE MAL-ÊTRE DANS TOUTE L'ENTREPRISE

Le groupe Carrefour a mis en place des « écoutes du personnel », depuis 1989. Ces écoutes sont programmées tous les trois ans, afin d'observer les évolutions. 40 questions tournant autour de l'image du groupe, des magasins, des fonctions, du travail, sont proposées aux collaborateurs¹. Certains thèmes, ayant trait au respect des valeurs, ont été ajoutés.

Les situations de malaise clairement identifiées sont rendues visibles, et les résultats de ces écoutes analysés par des groupes de travail de dix collaborateurs, qui donnent leur opinion et expriment des retours qualitatifs.

Des plans d'action sont ensuite fixés et le responsable régional devient le garant de leur suivi. La DRH du groupe attache une grande importance à ces écoutes, qui révèlent quelquefois des situations délicates sur le plan humain.

AIDER LES COLLABORATEURS À PRENDRE DU RECOL ET À S'ADAPTER

De nombreux séminaires pour les managers et les non-managers sont mis en place depuis des années. On recense des actions de formation relatives à la gestion du stress, à la résolution des situations difficiles sur le plan humain, à la communication non violente... Les DRH eux-mêmes sont de plus en plus formés à

1. Les questions portent également sur les changements, l'ambiance, la circulation des informations nécessaires, le matériel, la motivation ; mais encore sur le management (respect, confiance, avis des équipes, reconnaissance, compétence)...

ces problématiques, car ils sont constamment en interface avec des interlocuteurs ayant des visions pas nécessairement convergentes.

Ces séminaires font appel à des techniques comportementales de gestion du stress, visant à modifier la perception des situations stressantes et à développer ses capacités d'adaptation. Axés sur les « comportements », ils s'avèrent efficaces et contribuent à aider chacun à prendre du recul. Cependant, sans réflexion en amont de la direction générale sur l'organisation, la stratégie et sur le lien avec les risques psychosociaux, il y a un risque d'instrumentalisation de ces formations. De plus, il est intéressant d'observer que, en pratique, ces séminaires sont surtout proposés aux non-managers et aux managers « intermédiaires », rarement au « top management » !

UN PRÉALABLE : OUVRIR LE DIALOGUE AVEC LE CHSCT

Sous la pression des organisations syndicales ou des CHSCT, qui ont commencé à se professionnaliser sur ces sujets bien avant elles, les directions générales se doivent d'avancer et de donner des gages concrets de leur intérêt pour ces sujets.

C'est le cas, par exemple, de Capgemini qui met en place un « observatoire santé au travail » avec cinq organisations représentatives. Il s'agit d'une instance d'échanges, et d'identification, des préoccupations majeures (voir contribution 19, p. 148).

PRÉVENIR L'ABSENTÉISME ET SURTOUT LE PRÉSENTÉISME

La direction de santé au travail est partie du constat que 20 % des équipes sont à fort risque de présentisme¹ et d'absentéisme croissant au sein d'Hydro-Québec. Une enquête organisationnelle réalisée en 2002 avait montré ce risque. Le projet « présence au travail » propose une démarche interdisciplinaire visant à détecter en amont les situations à risque et à intervenir de manière ciblée là où on signale des taux d'absentéisme élevés, la présence de cas

lourds ou un présentisme préoccupant. À partir des données d'absentéisme, les unités en difficulté sont identifiées et des interventions, telles que des diagnostics approfondis de bilan de « santé d'équipe », sont proposées. Les employés, gestionnaires et intervenants RH sont également sensibilisés à leur coresponsabilité en matière de présence au travail. La direction Santé et sécurité les informe du soutien disponible pour les aider à agir positivement dans ce domaine.

Concrètement, la direction de santé au travail calcule l'absentéisme théorique que devrait présenter une unité donnée. Si cette unité présente un écart significatif avec cet absentéisme théorique, c'est donc qu'elle présente un risque spécifique. Elle cherche aussi à identifier les unités qui ne présentent pas d'écart à la norme sur le plan de l'absentéisme, mais qui montrent des signes précurseurs de l'absentéisme ou du présentisme. Un style de gestion inadapté, un climat de travail tendu, des relations interpersonnelles dégradées... sont autant d'indices précurseurs d'un possible absentéisme.

Au total, il est observé que le taux moyen d'absence, au sein d'Hydro-Québec, pour 80 % des employés se situe à quatre jours par an, soit la moitié de la moyenne nationale canadienne. L'absentéisme est stable depuis 2000, comparativement à la tendance à la hausse des marchés similaires (voir contribution 20, p. 149).

NOMMER DES ACTEURS « DÉDIÉS »

On observe de plus en plus de nominations de responsable des risques psychosociaux dans les grands groupes. Ils sont rattachés à la direction des ressources humaines, et soit ils occupent,

1. Brun J.-P., *op. cit.*, p. 30. Le présentisme est la réduction de la performance d'un employé présent au travail, en raison d'un problème de santé. On peut en mesurer l'ampleur et les effets, en faisant appel aux indicateurs suivants : accroissement des erreurs, réduction de la qualité de la production, prime d'assurance, médicaments, programme d'aide aux employés (PAE), expertises externes, frais juridiques, perte de productivité...¹

comme nous l'avions souligné, une fonction de détection des risques les plus importants en matière de malaise au travail, soit ils ont une vocation à travailler plus particulièrement dans le cadre de projets futurs ou en cours de réorganisation, qui peuvent affecter le *business model* même de l'entreprise.

Ces responsables des risques psychosociaux sont bien souvent depuis très longtemps dans l'entreprise, qu'ils connaissent très bien. Ils ont accès de temps en temps au comex (comité exécutif), pour rendre compte de l'état d'avancement de leurs projets. On peut considérer que c'est un indicateur d'intérêt de la direction générale pour ce type de fonction.

CRÉER DES POSTES « M. BIEN-ÊTRE »

Au siège européen de la division Énergie de General Electric, la fonction, créée en 2007, est rattachée à la direction générale et non à la DRH ! Le budget pour ce poste est d'un million d'euros. Le rôle du « M. Bien-Être » est d'améliorer le confort des conditions de travail, mettre en place des outils de facilitation du quotidien, comme le covoiturage... Sans intervenir directement sur la question du stress, il concourt à faire de l'entreprise un endroit où il fait bon travailler¹.

Au Canada notamment, on observe l'existence d'équipes Santé au travail, ce qui montre aussi l'intérêt pour ces sujets. Le responsable est souvent un membre du comex. Nous reviendrons sur cette pratique intéressante, car il nous paraît fondamental que toute décision stratégique d'ampleur venant des directions générales soit prise en tenant compte de son impact sur les tensions humaines, et les risques collatéraux...

1. *Newzy magazine, Sortir du stress*, n° 7avril 2008.

AVOIR RECOURS À UN TIERS ÉTRANGER À L'ENTREPRISE POUR « RÉGULER »

Le médiateur, ou tiers, peut aussi être étranger à l'entreprise. L'équipe extérieure intervient sans être partie prenante des questions de rapports de pouvoir internes voir contributions 21 et 22, p. 154 et p. 158).

MISE EN PERSPECTIVE

Il est à noter, et il s'agit là sûrement d'un tabou, qu'aucun modèle ne prend véritablement en compte la pathologie de certains collaborateurs. En effet, comment continuer à raisonner de manière théorique, en prenant pour étalon de mesure, d'une part, des organisations « idéales » (avec peu de surcharge de travail, une bonne communication, de bonnes relations avec le supérieur et les collègues...) et, d'autre part, des collaborateurs qui sont censés être « adaptés intrinsèquement » à un contexte d'entreprise ?

C'est sans compter les fréquentes pathologies psychiques de nombre de personnes. De même, on peut se poser la question suivante : si certaines études canadiennes notent que 39 à 54 % des employés présentent des signes de fragilité sur le plan psychologique, combien sont ceux qui en présentaient avant d'aller travailler ?

Il existe à nos yeux, un autre sujet tabou : les modèles, recherches semblent exclure implicitement le fait que les problématiques personnelles, intimes, familiales, privées, se rejouent, s'actualisent, se cristallisent, se transforment, voire se décuplent, au travail ! Or, notre expérience des consultations individuelles de malaise au travail, acquise tant en pratique hospitalière qu'en consultation privée, nous montre que les deux sphères sont intimement liées. Et même, que la sphère privée peut venir en « ressource » des problématiques de malaise au travail... Et que le travail peut être un puissant antidépresseur, lorsqu'un collaborateur rencontre des difficultés personnelles.

Enfin, l'état de la pensée actuelle, « convenue » lorsque des situations de malaise au travail sont détectées, tend à affirmer que c'est aux entreprises elles-mêmes de résoudre ces problématiques. Les séminaires « gestion du stress », qui aident, comme nous l'avons vu, les collaborateurs à prendre de la distance par rapport aux situations stressantes, sont très souvent critiqués. Nous ne pouvons que valider le principe « pollueur-payeur », mais, dans ce domaine éminemment complexe, toute approche mécanique et non systémique semble d'emblée vouée à l'échec. Que dire de l'accroissement, depuis quelques années, du nombre de « victimes » ? De l'augmentation des plaintes sur le plan juridique ? Se déclare-t-on plus rapidement victime qu'auparavant ? Recherche-t-on plus facilement un « bouc émissaire » pour éviter de réfléchir à des stratégies de sortie de crise ?

Contribution 12

Coca-Cola Entreprise : un plan « À l'écoute des salariés » pour protéger les salariés, les managers et l'entreprise

► Alain Mauries

Le plan « À l'écoute des salariés » a été mis en place en 2004 à l'initiative de la direction générale de Coca-Cola Entreprise (CCE), en France.

Ce plan s'inscrit dans une démarche préventive de toute situation de souffrance dans l'entreprise. Il intervient également à la suite du débat de société qui a conduit à l'adoption de la loi du 17 janvier 2002 sur le harcèlement moral.

Les objectifs poursuivis

L'objectif est de protéger les salariés de tout risque d'atteinte à l'intégrité physique et morale, mais aussi les managers et l'entreprise. En effet, CCE a vocation à développer ses volumes de ventes et à réaliser une croissance profitable, mais pas à créer de la souffrance, ce qui serait à l'opposé de nos marques et de nos valeurs.

Aussi, nous avons mis en place ce plan de prévention consistant à écouter, prévenir, détecter et traiter des situations de souffrance dans l'entreprise.

Au travers de ce plan, les salariés ont l'opportunité de s'adresser, en complément des acteurs existants (managers, responsables RH, représentants du personnel, inspection du travail, médecine du travail...), à deux acteurs supplémentaires : des relais d'écoute internes et une antenne d'écoute externe.

Quels sont les relais d'écoute internes et externes ?

Les relais d'écoute internes sont, sur chaque site, *a minima* un salarié manager, un salarié non-manager, le responsable RH local, un représentant du personnel, et potentiellement le médecin du travail s'il en est d'accord. Leur rôle consiste à être acteurs dans les phases d'écoute, de prévention et de détection de toutes les situations où des personnes

pensent être victimes de harcèlement moral, ou ressentent un mal-être lié à leur activité professionnelle.

Les relais d'écoute internes ont pour mission d'assurer, par l'écoute, une démarche préventive vis-à-vis des situations dont ils prennent connaissance, et ce en toute confidentialité. Par une écoute attentive des personnes qui les contactent, ils analysent et diagnostiquent les situations relatées en totale objectivité, sans faire interférer leurs jugements ou sentiments personnels.

Ils alertent les RH, uniquement avec l'accord du salarié, lorsqu'ils détectent qu'une situation est susceptible de perturber le bon déroulement de la relation de travail.

Les relais d'écoute internes sont formés aux techniques d'écoute et au diagnostic du harcèlement moral par l'association Astrée.

L'antenne d'écoute externe

Les relais d'écoute en externe sont membres de l'association Astrée, spécialisée dans la restauration du lien social et dans la lutte contre l'isolement par l'écoute et l'accompagnement. L'antenne d'écoute externe a pour rôle de permettre à chaque salarié qui le souhaite, au travers d'entretiens par téléphone et éventuellement en face à face, de dépasser et de résoudre par ses propres moyens les difficultés qu'il rencontre dans le cadre de son activité ou de sa vie personnelle, et ce dans une garantie totale d'anonymat et de confidentialité.

Hors du périmètre des relais d'écoute

Les relais n'ont pas à intervenir dans l'analyse et le traitement des situations qui sont remontées auprès des acteurs légaux.

À ce titre, la mission des relais d'écoute ne comprend pas :

- de rôle d'investigation et d'analyse suite au premier diagnostic : le relais d'écoute n'a pas à interviewer les acteurs cités par le salarié ;
- de rôle de conseil : il est nécessaire de ne pas partager ses propres sentiments ou des solutions potentielles ;
- de rôle d'évaluateur : le relais d'écoute est là uniquement pour renvoyer un effet miroir aux salariés qui se confient, et donc pour faire en sorte qu'ils prennent conscience de leur situation et des causes potentielles ;

- les problèmes d'ordre strictement privés et ceux liés aux évolutions professionnelles ou à la rémunération, qui ne concernent pas le relais d'écoute.

Le rôle des managers

Ils sont au cœur de ce dispositif. C'est pour cela qu'ils ont reçu une formation sur la prévention du harcèlement. L'enjeu de cette formation est de les sensibiliser à gérer l'activité et la performance de leurs équipes, dans le respect des individus et des valeurs de CCE.

À l'issue de cette formation, ils sont en mesure d'appréhender les signaux faibles et les situations susceptibles d'engendrer une situation de harcèlement, et donc de comprendre quels comportements sont à adopter, pour éviter toute situation de harcèlement, et plus globalement de souffrance.

Bilans et principales conclusions

Le bilan de la mise en place du plan à l'écoute des salariés est très positif. Par la communication, il a permis de faire connaître à l'ensemble des salariés la volonté de CCE de prévenir les situations de souffrance au travail, y compris de situations de harcèlement potentielles. Cela par la mise en place de moyens importants : les relais d'écoute internes, mais aussi externes, et la formation de l'ensemble de la ligne managériale. Le résultat en est une plus grande facilité à aborder ces sujets dans l'entreprise, tant du côté des managers que des collaborateurs.

Au cours du deuxième semestre de l'année 2008, nous engageons avec les délégués syndicaux une discussion relative à la question du stress et des conditions de travail, parallèlement aux négociations nationales sur le même sujet.

CCE, en quelques chiffres :

- 2 400 collaborateurs dans l'entreprise ;
- 62 relais d'écoute formés ;
- 15 antennes existantes (une par site) ;
- 254 managers formés.

Contribution 13

La création d'un poste de médiateur

► **Stéphane Roussel**

La création du médiateur résulte d'un accord d'entreprise en 2002 sur les conditions de vie professionnelle. La médiation est destinée aux situations de blocage.

En cas de désaccord, le collaborateur en demande la raison à son manager par écrit. Ce dernier doit également répondre par écrit. Dans le cas où le collaborateur n'est pas satisfait de cette réponse, un recours est ouvert devant le DRH, qui donne son avis. Le collaborateur a alors la possibilité de faire une demande écrite au médiateur, en cas d'insatisfaction.

Le médiateur est rattaché au DRH et appartient au comité de direction RH. Le choix du médiateur doit faire l'objet d'un consensus avec les partenaires sociaux. Son avis devra être respecté.

Il y a environ cinq cas par an. Ce n'est pas beaucoup, mais on peut dire que le simple fait que la médiation existe oblige déjà le collaborateur à faire une demande par écrit, et le manager à lui répondre... Ainsi, de nombreuses situations trouvent déjà une issue avant le recours à la médiation.

L'objet des contestations tourne essentiellement autour des modalités d'appréciation (entretiens individuels) et des augmentations de rémunération.

La médiation est pour nous un outil de dialogue social intéressant, qui permet de « déminer » de nombreuses situations.

Contribution 14

Présentation de la démarche de Renault en matière de risques psychosociaux

► M. Ferchal, Catherine Thiefin

Lorsque l'on parle de risques psychosociaux, on parle en réalité de plusieurs thèmes, qui font l'objet d'un consensus en France et en Europe, mais aussi à l'international :

- les violences : agressions, incivilités... ;
- le harcèlement moral et sexuel ;
- les conduites addictives au travail (drogue, alcool, médicaments) ;
- le sur-stress au travail.

Au sein de Renault, ces sujets font l'objet d'actions de prévention menées conjointement par les RH et les services Conditions de travail et santé au travail depuis plusieurs années, que ce soit au niveau de la direction des ressources humaines du groupe ou des établissements.

Les actions de prévention du stress au travail s'inscrivent dans une politique « conditions de travail groupe » déclinée à part de la déclaration relative aux droits sociaux fondamentaux et qui fixe deux objectifs globaux :

- préserver la santé du personnel ;
- proposer des conditions de travail motivantes.

Elle exprime un certain nombre de valeurs :

- optimiser l'efficacité individuelle et collective par des conditions de travail motivantes pour favoriser la performance ;
- améliorer la sécurité et les conditions de travail dans le cadre du progrès continu ;
- s'assurer qu'aucune priorité ne s'exerce au détriment de l'intégrité physique, de la santé et des droits fondamentaux du personnel ;
- intégrer systématiquement les critères de santé, de sécurité et de conditions de travail dans les décisions de création ou d'évolution de produits, process, implantations, organisations et temps de travail ;

- respecter impérativement les législations nationales et considérer les exigences européennes comme références du groupe, afin de préserver l'intégrité physique, la santé et les droits sociaux fondamentaux du personnel.

Les exigences applicables au sein du groupe sont définies dans le référentiel de management de la santé, de la sécurité, de l'ergonomie et des conditions de travail.

Ce référentiel est applicable à tous les sites industriels, tertiaires ou d'ingénierie, et il est décliné aux activités du réseau commercial. Il est organisé selon six chapitres :

1. engagement, organisation et structure ;
2. mise en œuvre ;
3. information et communication ;
4. compétence et formation ;
5. suivi des résultats ;
6. vérifications périodiques et registres obligatoires.

Il définit des exigences à respecter, notamment en matière d'organisation pour l'amélioration de la prévention des risques professionnels, d'identification et de maîtrise des risques, ainsi que des exigences spécifiques liées à l'activité de Renault.

En fonction de l'analyse des risques menée au sein de chaque établissement par les acteurs de la prévention des risques professionnels (conditions de travail, santé au travail, CHSCT, RH, experts techniques...), des plans d'actions sont définis, et leur efficacité mesurée.

La mise en œuvre de ce système de management est auditee périodiquement (tous les trois ans) par la direction des ressources humaines du groupe, avec l'aide d'un organisme extérieur, sur la base du référentiel et du système de cotation associé.

En fonction des résultats de l'audit, mais également des résultats d'accidentéisme, un label interne peut être délivré.

Les actions de prévention du sur-stress peuvent être regroupées en quatre axes :

- actions sur l'organisation du travail (temps de travail, charge de travail, autonomie, structuration et animations des unités élémentaires de travail...) ;
- actions sur le management (rôle, soutien, reconnaissance, pratiques managériales...) ;

- actions sur l'environnement de travail (environnement du poste de travail, ambiances physiques – bruit, température... –, implantations...) ;
- actions avec l'individu (prise en compte des attentes, formations, compétences, comportement, accompagnement...).

Plusieurs indicateurs sont disponibles au niveau collectif (enquête sur la qualité du management et l'engagement du personnel, menée auprès de l'ensemble du personnel du groupe Renault, absentéisme, accidentéisme, expertise Technologia sur les risques psychosociaux pour les établissements d'ingénierie), mais également individuel, comme l'Observatoire médical du stress, de l'anxiété et de la dépression.

L'Observatoire médical du stress, de l'anxiété et de la dépression est un exemple d'action menée par les services de santé au travail depuis 1998 dans le cadre de la visite médicale sur le périmètre Renault SAS.

Il est piloté par les médecins du travail lors de la visite médicale, et sur la base d'un questionnaire anonyme, informatisé, reposant sur le volontariat et restant confidentiel dans le cadre du secret médical.

Il s'agit d'un questionnaire à choix multiples comprenant 14 items pour l'anxiété et la dépression (échelle HAD) et dix items pour le stress (échelle de stress perçu). Le salarié a alors la possibilité d'échanger avec son médecin du travail à partir des résultats.

Cet outil a pour objectifs de préserver la santé du personnel et l'efficacité de l'entreprise et de mesurer le phénomène pour analyser son impact. Au niveau individuel, il permet d'optimiser la détection des troubles anxieux et dépressifs et, dans certains cas, d'informer et d'accompagner le personnel dans une démarche volontaire (interne ou externe). Au niveau collectif, il permet de recueillir des données médicales objectives (non nominatives) sur le stress auprès des différents acteurs de l'entreprise, d'analyser et d'obtenir une visibilité sur le facteur stress, mais également de mettre en évidence les populations à risque et d'identifier les facteurs de risques spécifiques.

Des actions de prévention auprès des populations à risque peuvent ainsi être définies afin de diminuer les facteurs de stress et d'augmenter les capacités des personnes à mieux les appréhender. D'autres actions de prévention du stress au travail sont menées en parallèle au niveau de Renault, notamment la mise en œuvre de formations et la sensibilisation à la maîtrise du stress pour les managers et salariés, mais également des réflexions afin d'améliorer la détection et l'accompagnement des personnes en difficulté.

Des plans d'action spécifiques sont également mis en œuvre par chaque établissement, par exemple le plan d'amélioration des conditions de travail (PACTE) des établissements de Guyancourt et Rueil-Lardy, qui consiste à :

- créer une commission paritaire pour développer la concertation sur les conditions de vie et de travail dans les établissements ;
- poursuivre des actions d'amélioration du cadre de vie ;
- reconduire une Journée de l'équipe© ;
- repérer et accompagner les personnes en difficulté ;
- élaborer des plans d'actions par la direction suite à l'enquête Technologia ;
- intégrer dans le document unique d'évaluation des risques professionnels avec les CHSCT.

Un groupe de travail pluridisciplinaire, composé de représentants de la direction des ressources humaines du groupe, d'ingénieurs conditions de travail, de médecins du travail, d'ergonomes, de responsables RH et de managers, est également constitué au niveau du groupe, afin de proposer des actions concrètes permettant de progresser de façon continue sur ce thème, au travers de la réalisation de *benchmarks*, d'analyse des expériences de chaque établissement, et par la définition d'outils standards (enquête, formations...).

Contribution 15

Le rôle des coachs internes dans la gestion des risques psychosociaux

► **Marie-Noëlle Jadin**

Le monde de l'entreprise est de plus en plus exigeant. Les journées de travail sont certes plus courtes, mais les rythmes s'accélèrent et la pression que subissent les employés est de plus en plus grande.

Si l'entreprise apporte actuellement la satisfaction des besoins vitaux (en effet, dans nos pays, la rémunération permet à l'employé de nourrir et de loger sa famille), elle n'offre plus de garantie à plus long terme. Qui peut se dire assuré de garder son job et ses avantages ?

Le besoin de reconnaissance et d'appartenance sociale est difficilement satisfait. Alors même que les moyens de communication permettent une multiplicité et une rapidité de contact impressionnante, les relations chaleureuses au sein d'une équipe, l'écoute attentive d'un collègue, l'attention d'un chef respectueux ne sont pas toujours possibles en raison de la pression que subit chaque acteur. Le nombre croissant d'équipes virtuelles aggrave encore ce manque.

Que dire des besoins d'estime et de réalisation dans une grande entreprise à l'organisation de plus en plus complexe, où les décisions sont prises sur la base d'enjeux politiques et où le grand nombre de lignes hiérarchiques mène bien souvent à la déresponsabilisation ?

Rien d'étonnant à l'émergence d'une nouvelle profession, née du besoin de tout un chacun de se sentir entendu et respecté, du besoin de donner un sens à son travail et à sa vie.

En 1999, l'équipe des formateurs internes de Dexia Banque Belgique (12 personnes) s'est formée à l'approche coaching. L'objectif premier était de compléter l'offre de formation par du support individuel. Un participant ayant suivi une formation « parler en public », par exemple, peut demander un rendez-vous de coaching pour préparer un exposé et même demander un feed-back à l'issue de celui-ci. Nous appelons ce suivi un « coaching fonctionnel ».

Un coaching spécifique

Quelques formateurs-coachs (entre cinq et six) se sont spécialisés dans du coaching plus personnel et peuvent répondre à des demandes individuelles comme « être plus assertif », « gérer un conflit », « augmenter la confiance en soi ». Ils se sont également formés à la gestion des *team building* et *team coaching*.

Afin d'étendre la bonne pratique du coaching interne à l'ensemble du groupe, s'est créée, fin 2007 une équipe de coachs internes à l'échelle internationale.

Dix coachs (trois néerlandophones et sept francophones), principalement issus des RH, ont été sélectionnés par un coach externe. L'équipe se compose de collègues de cinq entités du groupe répartis dans quatre pays. Chaque membre de cette équipe suit actuellement une formation certifiante et s'engage à consacrer quatre jours par mois au coaching.

Par définition, le coach permet à son « coaché » de trouver les réponses à ses problématiques, à travers une écoute active et un questionnement professionnel. L'expérience de coach me montre que le seul fait d'avoir un lieu de parole est déjà de première importance pour la personne en questionnement.

Le coaching peut prévenir le stress (et ses dérivés comme le *burnout*) de façon directe lorsque le contrat de coaching porte sur la gestion du temps, des conflits... ou indirecte en aidant un jeune à potentiel à se préparer à un nouveau poste, par exemple. Ce support, lors d'une prise de poste, permet d'éviter les quelques écueils du débutant et peut sensiblement diminuer le stress du cadre mais également de toute son équipe.

Le coaching d'équipe

Le coaching d'équipe permet de diminuer le stress de ses membres. Les conflits latents, les émotions retenues, les souffrances non exprimées sont souvent des facteurs de stress. Permettre à un responsable et à son équipe d'apprendre à mieux se connaître, à respecter les différences, à gérer les conflits, sont les plus-values des *team building* et *team coaching* animés par des coachs.

Le coaching interne

Alors que le coaching externe (très coûteux) est le plus souvent réservé à un petit nombre de dirigeants, le coaching interne est offert à

un plus grand nombre. Le coach interne, par sa connaissance de l'entreprise, peut aussi agir sur des problématiques liées à des enjeux stratégiques ou organisationnels.

Lors de la fusion entre Dexia Banque Belgique et Artesia, en 2001, de nombreuses personnes (plus de 1 000) ont perdu leur fonction et devaient se réorienter dans l'entreprise. Les coachs internes de Dexia Banque, en collaboration avec les recruteurs, ont joué un important rôle de support. Ils ont animé des sessions de bilan de compétences en petit groupe, afin d'aider chacun à retrouver confiance en soi, dans un premier temps, à voir clair dans les options possibles ensuite, et à retrouver un job enfin.

Certaines personnes ont pu profiter d'un coaching individuel afin de se préparer aux entretiens de recrutement (inévitablement stressants, même en interne).

Afin d'aider les managers à gérer les changements dans leurs équipes, plusieurs actions sont entreprises, comme des formations au sein de la Dexia Corporate University... Le coach interne intervient, quant à lui, pour soutenir le responsable face à un changement et pour veiller, *via* l'organisation de *workshops*, à l'implication de tous les membres de l'équipe. Cela permet d'éviter les sentiments d'impuissance et de perte de contrôle que peuvent vivre des employés à qui un changement est imposé.

Le coaching interne a toutefois des limites. Si le rôle du coach interne est important dans la prévention et parfois dans la détection du stress, il ne peut agir lorsqu'une personne souffre de stress important ou de *burnout*. D'une part, cette souffrance demande un support médical et/ou psychologique. Il serait déontologiquement incorrect de vouloir remplacer ces professionnels. D'autre part, il est très difficile pour une personne de parler de ce type de souffrance (souvent vécue comme une faiblesse) à un membre du personnel de son entreprise. Elle fera appel dans ce cas à un coach externe (payé par ses propres moyens).

Un autre rôle que pourraient jouer les coachs internes

Ils pourraient aider les personnes qui reviennent d'un long congé maladie à retrouver leur place dans l'entreprise. La raison pour laquelle cette intervention ne se fait pas actuellement est liée à la difficulté de la personne à oser demander de l'aide et à parler en interne de ses faiblesses (comme évoqué ci-dessus). D'autre part, il y a encore trop peu de collaboration entre les coachs internes et les autres services de support (assistants sociaux de l'entreprise, équipe médicale...).

Les différents exemples présentés montrent le rôle important dans la prévention et la détection du stress et de ses dérivés que peuvent jouer les coachs internes, à une grande échelle dans l'entreprise. Une meilleure collaboration entre les différents services s'occupant des personnes en souffrance ou en développement serait un gage de plus d'efficacité encore.

Contribution 16

La détection des fragilités au travail par le temps et par l'image

► Christian Lurson, André Bonaly

Les séminaires sur les ruptures du temps ont été mis en place dans les années 1987-1988, lorsque le phénomène du chômeur était plus qu'un épiphénomène. La perte brutale du temps du travail constraint les individus à créer un autre temps et une autre image du travail. Les ruptures dans le temps familial, comme les divorces, la maladie et la mort, accentuent la sensibilité lorsque le stress ou une rupture dans le temps du travail survenait. Les managers sont confrontés à des sensibilités qui proviennent de ruptures hors du cadre professionnel.

Les changements de comportement peuvent apparaître après une embauche sur un poste plus ou moins important – la personne remplit les conditions techniques, et pourtant elle va « déraper » sans pouvoir expliquer ni pourquoi ni comment. Ce type de problématique va s'accroître dans les années à venir, car la transmission de l'information, se faisant de plus en plus vite, entraîne les personnes vers la nouvelle religion du « tout, tout de suite ». Ce processus engendre des ruptures en cascade pour les individus.

Les participants à ces séminaires, quelle que soit leur problématique, ont pu mettre des mots sur des ressentis qu'ils ne pouvaient exprimer.

Le modèle utilisé repose sur deux axes :

- le temps et les ruptures de temps ;
- les trois images qui représentent les désirs, les envies, la reconnaissance passive ou décidée, et la communication avec l'extérieur de soi.

L'hypothèse retenue est la suivante : il n'y a pas de symptômes précis communs à tous qui permettraient de détecter ces fragilités dans le travail. Par contre, une différence de comportement, dans le temps et dans la représentation dynamique de ces trois images, est un indice que l'on peut détecter. Les différentes phases observées sont les états dépressifs, puis la dépression, et dans certain cas le suicide.

Les ruptures de temps

Une rupture non acceptée dans le présent entraîne un arrêt dans le temps de l'individu. La personne va modifier sa communication avec l'extérieur de soi et, si plusieurs ruptures dites « en cascade » ont lieu, la personne créera elle-même les conditions pour qu'une ou plusieurs nouvelles ruptures se produisent dans des domaines différents. Ce processus est souvent inconscient.

La personne peut devenir agressive envers les autres ou envers elle-même. Par exemple, un manager change de poste. Il exécutera les tâches que ses collègues ne font pas pour ne pas montrer qu'il ne parvient pas à dominer ses nouvelles fonctions. Pour cacher un manque de compétence ou d'assurance, la personne se charge de tâches supplémentaires jusqu'à se retrouver débordée, stressée, épuisée.

Pour pallier ce décalage de temps, on voit apparaître des processus de compensation : l'alcool, la boulimie, l'anorexie, la drogue, l'action médicamenteuse, la dépression, par exemple.

Les trois images

On distingue :

- l'image personnelle (IP) ;
- l'image donnée aux autres (IDA) ;
- l'image induite par les autres (IIA).

Dans l'exemple précédent, l'IDA représente le costume que la personne met tous les matins pour aller exécuter les tâches de ses nouvelles fonctions. Deux cas se présentent :

- ce costume est trop important par rapport à l'IP. Son choix dépend de l'image induite par les autres. Le temps de la personne est subi. Elle ne décide pas son temps par anticipation. Le fait de rester en attente et de subir le temps amène la personne à une insatisfaction permanente, accentuée dans certains cas par un désir de perfection. L'ensemble de ces frustrations peut conduire la personne au suicide ;
- le choix du costume est en accord avec l'IP et donc proche des capacités de la personne. Dans ce cas-là, le rapport de force entre l'IP et l'IIA est favorable à l'individu.

Symptômes décrivant la solution du temps subi

Lorsqu'un individu se retrouve en situation de subir le temps, il est alors en position d'attente vis-à-vis des autres. Cette position de fragilité se caractérise par plusieurs signes qui peuvent être envisagés comme des symptômes significatifs :

- la bouderie ;
- l'explosion ;
- le jeu ;
- l'oubli de l'essentiel pour se noyer dans les détails ;
- la non-décision ;
- l'incapacité à dire non ;
- le jugement et la critique préférés à l'action ;
- la non-anticipation des actions à venir ;
- la réaction au lieu de l'action.

La personne s'enferme dans un processus incompréhensible pour les gens qui l'entourent, mais qui ne se manifeste pas comme un état de fragilité excessive. Elle s'isole, car elle ne peut plus communiquer dans le temps des autres en dehors de sa propre logique, alors même qu'elle n'est pas capable d'en sortir seule. C'est pourquoi il est nécessaire d'exercer une surveillance attentive et non passive des individus.

Sodexo France utilise ce modèle dans le cadre de formations dispensées au réseau Ressources humaines (collaborateurs de la fonction RH, assistantes sociales de l'entreprise et direction de la prévention au travail). Ce modèle permet d'identifier, le plus en amont possible, les changements de comportement, d'apporter l'aide et le soutien nécessaires, mais aussi de diriger vers d'autres acteurs pour la prise en charge (médecins du travail, par exemple).

Ce modèle permet donc une meilleure proactivité vers les managers, la fonction RH ayant également en charge la sensibilisation de ceux-ci aux modifications de comportement. En effet, les managers sont souvent démunis face à ces situations, car le temps de travail peut être un amplificateur des ruptures personnelles. Ils sont donc incités à solliciter systématiquement la fonction RH.

Bibliographie

- Bonaly A., « Les ruptures du temps, », *Bulletin officiel de la propriété industrielle*, Institut national de la propriété industrielle, Paris, n° 92 318 2788, 2002.
- Bounias M., Bonaly A., *Anticipation in Mental Imaging Could Provide Time with Fractal Features*, Am. Inst. Phys. Conf. Proc., 2000.
- Bonaly A., « Imaginaire neuronal (Neuronal Imaginary) ; La mémoire fractale (The Fractale Memory) , ; Le temps fractal (The Fractal Time) », *Bulletin officiel de la Propriété industrielle*, Institut national de la propriété industrielle, Paris, n° 99 785 701 ; 99 812 774, 1999.
- Bonaly A., « The Fractal Memory », *J.Ultra Scientist of Physical Sciences*, 6 (1), p. 133-2135, 1994.
- Bonaly A., Bounias M., « The Trace of Time in Poincaré Sections of a Topological Space », *Physic Essays*, 8 (2), 1995, p. 236-244.

Contribution 17

Le métier de coach interne et les formations à l'affirmation de soi

► Monique Beauvois

Mon métier de coach interne est né d'un projet d'entreprise, qui a vu le jour vers 2002 et a été initié par le directeur général de mon entreprise. Il s'intitulait : « La place de la Femme dans l'encadrement ».

J'ai été mutée auprès de la responsable de ce projet, en 2003, afin de l'assister dans ses entretiens et réunions, à travers tout l'Hexagone, avec des femmes et des hommes de l'entreprise – cadres et non-cadres –, ainsi qu'avec des femmes d'autres sociétés travaillant sur un projet similaire.

Après plusieurs mois d'études et de rencontres, il est apparu que plusieurs freins empêchent les femmes d'accéder à des postes d'encadrement : freins liés à l'entreprise, à la recherche de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle et aussi freins personnels et culturels.

Et, dans ces freins personnels, on a fait le constat d'un manque de confiance en soi.

À l'issue du projet, fin 2005, j'ai créé et mis en place des formations à l'affirmation de soi, validées par la direction générale pour l'ensemble des salariés – hommes et femmes volontaires, cadres et non-cadres. La direction générale (ainsi que les directeurs régionaux) a également validé le coaching pour tous les cadres, managers de l'entreprise, hommes et femmes volontaires souhaitant être accompagnés par un coach externe ou par le coach interne de l'entreprise.

Mon parcours : j'ai débuté dans le groupe en 1977 comme hôtesse d'accueil et, peu à peu, avec les formations en interne, j'ai accédé à un poste d'encadrement dans plusieurs points d'accueil du Nord de la France.

En parallèle, surtout les week-ends, j'ai suivi différentes formations en techniques de communication et développement personnel : j'ai été certifiée, en 2004, formatrice en PNL (programmation neurolinguistique) et, en 2005, après avoir soutenu un mémoire intitulé « Le coaching : un juste équilibre entre le Féminin et le Masculin », j'ai été

certifiée coach, reconnue comme coach interne et rattachée à la DRH nationale depuis sa création en 2006.

Depuis 2005, je dispense ces formations dans les différentes régions (notre entreprise est régionalisée) qui le désirent et auprès des salariés qui s'inscrivent volontairement et sans pression de leur hiérarchie.

Ces stages durent trois jours, s'effectuent à l'extérieur des locaux, souvent en résidentiel, par groupe entre 8 et 12 personnes ; j'accompagne entre 12 et 14 groupes par an, et donc plus de 360 personnes à ce jour ont suivi cette formation ; et les listes d'attente s'allongent, bien que très peu de communication soit faite sur le sujet auprès du personnel : le bouche à oreille suffit.

Les différents témoignages et évaluations recueillis montrent à quel point cette formation apporte de la sérénité à la personne et améliore les relations avec les collègues et la hiérarchie de chacun et chacune.

Mon entreprise est une des rares à avoir mis en place ces formations pour l'ensemble de ses salariés, même pour les non-cadres. Une des stagiaires a écrit dans le journal interne de sa région :

« En accompagnant les salariés dans leur développement personnel et professionnel, notre entreprise donne davantage de sens à leur travail et leur quotidien. Elle acte sa volonté d'une identité particulière qui la distingue des assurances classiques. Elle peut créer la relation de confiance, indispensable à toute évolution. Elle ouvre ainsi tous les champs du possible, voire celui de faire renaître pour certains l'envie de se battre pour elle ? »

J'ai toujours cru à la « magie » de cette identité particulière de notre entreprise : elle a développé, en grandissant, des valeurs de respect, de solidarité, d'écoute, de partage et d'humanisme. Ces valeurs étaient celles, entre autres, du fondateur ; elles ont été appliquées de la même manière par ses successeurs.

C'est aussi en communiquant ces valeurs que je vis mon métier de coach interne. Je pense sincèrement qu'en faisant respecter nos valeurs personnelles, en augmentant la confiance en soi et en donnant du sens à notre travail par le respect des valeurs de notre entreprise et de son « identité particulière », chacun et tous, nous pourrons améliorer le bien-être de nos collègues et collaborateurs.

C'est aussi dans ce sens que je travaille en coaching : pour rester efficace, je suis une formation par an à un nouvel outil de coaching, et j'ai découvert un bilan appelé « La santé émotionnelle des individus et des équipes pour une meilleure santé économique des organisations ». Ce

bilan a été importé du Canada, où le développement personnel et professionnel est optimisé en entreprise.

À l'origine, plusieurs études sur quelque 16 000 salariés ont démontré ceci :

- il existe un état émotionnel bénéfique où challenges et compétences sont réunis et produisent du bien-être et de la performance. Cet état est appelé le « *flow* » par le créateur de l'outil, Charles-Henri Amherdt ;
- il existe en général huit autres états émotionnels, en plus du *flow*, chez les salariés : maîtrise, ennui, détachement, indifférence, inquiétude, anxiété et excitation ;
- une personne en *flow* est persévérente et résistante au stress, elle a confiance en elle, elle est motivée par l'activité elle-même, elle éprouve du plaisir, elle est créative et performante, et se développe de manière optimale ;
- on peut mesurer l'absentéisme global (absentéisme + présentième) par rapport à ces états émotionnels. Cet absentéisme global représente, en moyenne, 45 jours par salarié et par an (et il est donc possible de chiffrer le coût pour l'entreprise), et plus il y a de personnes en *flow*, plus cet absentéisme diminue. Aussi existe-t-il une réelle économie pour la société qui s'engage dans ce sens.

Cet outil met aussi en évidence les compétences non techniques (les savoir-être dans différents travaux et circonstances) de chacun : ce sont des aptitudes fondamentales qui se développent à travers toutes les expériences accumulées au cours de la vie, elles sont de véritables « moteurs » qui peuvent transformer le savoir et le savoir-faire en richesses. Cet outil « est un moyen de développer la performance, la créativité, de planifier la relève, de mobiliser, motiver, coacher, et réduire l'absentéisme, de gérer la rétention des employés, etc. »

En accompagnant des cadres managers avec cet outil, je me rends compte qu'il permet aussi à la personne coachée de se prendre en main et d'être responsable de ses actions et de son devenir. Et la démarche de coaching s'en trouve grandement enrichie. En retour, beaucoup m'affirment que leur niveau de stress a diminué.

Contribution 18

Les actions de gestion des risques psychosociaux engagées par Aéroports de Paris

► **Catherine Lemoine, Philippe Tellier, Tchibara Aletcharedji**

Depuis de très nombreuses années, les risques psychosociaux font l'objet d'une attention particulière à Aéroports de Paris. Les différentes thématiques ci-dessous ont ainsi été tour à tour traitées.

Le risque alcool : c'est la plus ancienne des actions conduites dans le champ des risques psychosociaux. Démarrée en 1982 par une campagne d'information, la lutte contre l'alcoolisation a fait l'objet de nombreuses actions de sensibilisation et de formation. Un groupe pluridisciplinaire, mis en place en 2006, travaille actuellement à la formation de référents dans plusieurs secteurs, ainsi que sur les modalités d'objectivation et de contrôle du taux d'alcoolémie sur le lieu de travail ;

Le harcèlement : c'est à la fin des années 1990 et sur la base d'une prise de conscience née de la sensibilisation par les médias et la littérature que la DRH lance la réflexion sur ce thème. En 2000, un groupe de travail est mis en place pour définir des actions de prévention. En juillet 2002, la direction diffuse aux managers et à l'ensemble du personnel un document dans lequel elle réaffirme sa position contre le harcèlement. Ce document rappelle le contexte, les devoirs de l'entreprise et le rôle des différents intervenants sur cette problématique. En 2003, une note introduite au manuel de gestion de l'entreprise rappelle les sanctions disciplinaires et pénales encourues ;

Les violences au travail : mue par la volonté de trouver des réponses cohérentes et harmonisées dans l'entreprise pour assurer la prévention des violences au travail, la DRH a initié une étude transversale, qui a été réalisée de juin 2004 à mars 2005 dans 19 métiers différents répartis sur les aéroports de Paris – Charles-de-Gaulle et Paris-Orly. Cette étude a révélé – entre autres – le caractère largement sous-déclaré de ce phénomène. En effet, les victimes pouvaient considérer les agressions subies comme « une composante naturelle » de leur activité ou encore craindre que ces agressions ne soient interprétées comme un manque de compétences et de professionnalisme de leur part. Les victimes avaient également tendance à sous-évaluer les agressions

verbales, dont on connaît la nocivité dès lors que leur survenance devient répétitive. En même temps qu'elle a analysé les modes de prise en charge des victimes, cette étude a donc permis de donner un statut à ces violences en les référant officiellement au contexte et à l'environnement de travail. Un groupe pluridisciplinaire mis en place dans ce cadre a ensuite permis d'assurer la valorisation des résultats de cette étude. Ce groupe a notamment élaboré un recueil de guides d'actions à l'intention des managers et des salariés pour assurer la prévention de ce risque et gérer, le cas échéant, les situations de tension. Un site intranet dédié à la thématique a également été créé ;

Le stress professionnel : face à l'ampleur croissante de la notion de « santé mentale », consécutive à la loi de 2002 et à ses échos dans les médias, le directeur général décide en 2004, dans un contexte de profondes réorganisations à Aéroports de Paris, de conduire une action sur le stress professionnel. Il confie à la DRH la réalisation d'une étude transversale avec pour objectif d'établir un diagnostic sur l'intensité du stress et ses causes principales. En 2005, une première vague de l'étude est réalisée dans neuf métiers cibles avec des entretiens auprès de 184 personnes ainsi que des questionnaires diffusés à plus de 2 000 personnes. Cette vague sera complétée en 2007 par une deuxième étude auprès de 350 assistantes de direction et 450 managers avec responsabilité d'équipe. Réalisée avec un outil de diagnostic standard (le WOCCQ), cette analyse a permis, entre autres, à Aéroports de Paris de se situer par rapport à d'autres entreprises ou branches professionnelles dans lesquelles pareilles études avaient déjà été menées. L'étude a surtout permis d'identifier les métiers pour lesquels des actions prioritaires devaient être conduites. Elle a ainsi, par exemple, enrichi la réflexion qui était en cours concernant le métier d'agent commercial information. Cette réflexion a conduit à adopter le fait que l'activité information devait se faire désormais en partie en mode mobile pour permettre aux agents d'aller davantage au-devant des attentes des passagers. Ce fonctionnement actuellement mis en œuvre améliore considérablement la qualité de service ressentie par les clients, en même temps qu'il réduit en amont les risques de tension avec les clients. Les comptoirs information ont également été repensés pour prendre en compte ces évolutions.

C'est de manière volontariste – alors qu'aucun événement particulier ne nous y poussait – que toutes ces actions ont été engagées par Aéroports de Paris, qui les a d'emblée inscrites au registre de la prévention. Mais la prévention telle qu'elle est comprise ici est celle qui se donne pour objectif d'agir à la source sur les facteurs de risque. À ce titre, le séminaire de sensibilisation, organisé respectivement les 17 et

19 octobre 2007 à Paris – Charles-de-Gaulle et Paris-Orly, de même que le groupe référent « Risques psychosociaux », qui vient d'être créé sur décision du directeur des ressources humaines marquent profondément un tournant.

À l'initiative du service Prévention des risques professionnels d'Aéroports de Paris, le séminaire « Prévention des risques psychosociaux », qui a vu la participation d'experts de renom, visait à permettre aux cadres dirigeants et cadres supérieurs auxquels il était destiné de mieux comprendre cette problématique et ses enjeux (économiques et financiers, juridiques, de bien-être au travail) et de disposer de repères pour conduire des actions de prévention dans leurs unités respectives. Ce séminaire a réuni plus d'une centaine de cadres.

Son intérêt tout particulier tient à ce qu'il permet de favoriser dans l'entreprise une large appropriation de cette problématique, jusqu'ici essentiellement portée par la direction des ressources humaines. C'est pour faciliter cette appropriation que le DRH a mis en place, en février 2008, un groupe référent pluridisciplinaire « Risques psychosociaux », dont le pilotage a été confié à Catherine Lemoine, a été créé le 27 février 2008 avec pour missions :

- d'assurer une meilleure compréhension au sein de l'entreprise de la problématique globale des risques psychosociaux ;
- d'assurer une plus grande lisibilité dans les actions préventives à entreprendre ;
- de définir, au regard des priorités de « terrain », les actions à conduire et d'en faire débuter la mise en œuvre dès 2008 ;
- d'assister les managers afin de contribuer à la connaissance et à la prise en compte du phénomène en organisant des actions de sensibilisation *ad hoc*.

Ce groupe, composé d'experts de la DRH, des directions des trois aéroports ainsi que de la secrétaire du CHSCT de coordination, compte s'appuyer sur l'ensemble des actions qui ont été conduites à Aéroports de Paris (alcool, harcèlement, violences au travail, stress professionnel) pour les fédérer, faciliter et accompagner leur appropriation par les acteurs des unités opérationnelles. Il s'agira notamment d'aider ces unités à articuler la problématique des risques psychosociaux avec les choix et orientations stratégiques de l'entreprise, d'une part, et leurs contraintes de fonctionnement au quotidien, d'autre part.

La santé, qui est plus que jamais au cœur des préoccupations des individus, devient un enjeu majeur pour notre entreprise. En effet, les actions engagées par Aéroports de Paris en ce qui concerne l'appro-

fondissement des connaissances en matière de risques psychosociaux et le partage en interne de ces connaissances s'inscrivent dans une véritable démarche de santé durable au travail. Elles devraient nous conduire petit à petit à mieux prévenir ces risques émergents, et donc à en limiter encore davantage les conséquences accidentelles, tant pour nos salariés que pour l'entreprise.

Contribution 19

L'observatoire de santé, d'hygiène et de sécurité au travail

► **Marie-Anne Armand**

Le groupe a mis en place un « observatoire de santé, d'hygiène et de sécurité au travail », fonctionnant paritairement avec les cinq organisations représentatives au niveau de son unité économique et sociale. Il s'agit d'une instance d'échanges et d'identification des préoccupations majeures dans ces domaines. L'objectif, soutenu au plus haut niveau, est de travailler sur des thématiques liées à la réalité des préoccupations du terrain en France, et qui peuvent avoir des incidences sur les conditions de travail. L'attitude, la position du corps au poste de travail, les risques routiers peuvent faire partie des sujets à examiner. Cette instance ne se substitue pas aux prérogatives des 22 CHSCT existant sur ce périmètre du groupe. L'accord, d'une durée de deux ans, a été signé par quatre des cinq organisations le 5 janvier 2008. Trois réunions par an sont prévues.

La méthodologie est originale, puisque nous avons choisi le « mode projet », et chaque représentant se doit d'y contribuer par des apports d'information, des suggestions, des prises en charge d'analyses et/ou de mise en œuvre du ou des projets retenu(s). Les travaux s'appuieront naturellement sur une enquête réalisée dans le courant de l'année 2007 au niveau de notre branche d'activité (SYNTEC) et ayant pour nom « baromètre santé ». Y seront étudiés le stress, les TMS, les risques routiers... mais sans *a priori*. Cette enquête macro-activité devrait nous aider à définir les axes sur lesquels l'entreprise pense qu'il est nécessaire d'investir.

Nous lancerons, par la suite, des plans d'action précis, tels que des sensibilisations pouvant prendre des formes diverses (communication écrite, orale, etc.).

Contribution 20

La gestion de la santé psychologique au travail chez Hydro-Québec (Montréal)

► Dr Danielle Laurier, Christian Voirol

Plutôt que de reparler des coûts de l'absentéisme, qui est un sujet très, très éculé, voici un bref survol de l'histoire de la gestion psychologique chez Hydro-Québec. Il y a plus de 25 ans qu'Hydro-Québec s'intéresse à la santé psychologique au travail.

Santé psychologique des employés présents au travail

Dès le début des années 1980, les pionniers de l'organisation des services de santé ont commencé à suivre administrativement le nombre de jours d'absence pour raison psychologique des individus. Cette démarche posa les fondements d'une gestion rigoureuse des aspects médico-administratifs de l'absentéisme, qui aujourd'hui encore représente le socle de toute approche structurée de la gestion de la présence au travail.

Dans les années 1990, période de réorganisation majeure pour Hydro-Québec, la souffrance du personnel était visible, et l'entreprise voulait s'occuper de sa santé. Cette période s'est caractérisée par une approche individuelle et holistique de la promotion et de la gestion de la santé des travailleurs. Ainsi, outre des activités de prévention (conférences, ateliers, etc.) destinées aux individus et aux équipes, la direction Santé et sécurité (DSS) avait également organisé des services de psychologues partout dans la province, afin de pouvoir soutenir les employés qui subissaient les impacts de la réorganisation.

À la fin des années 1990, Hydro-Québec s'intéressait de plus en plus à la contribution des facteurs organisationnels sur la santé psychologique du personnel. Ainsi, en s'appuyant sur le modèle intégrateur proposé par le Dr Michel Vézina (Vézina et Comité de la santé mentale du Québec, 1992) et avec la précieuse collaboration du Dr Serge Marquis, la DSS d'Hydro-Québec étudia l'état de santé psychologique des employés présents (anxiété, stress, dépression, détresse psychologique) et évalua comment les facteurs personnels et organisationnels pouvaient y contribuer.

C'est à la suite de ces travaux que, au début du millénaire, Hydro-Québec entama le virage de la présence au travail. En effet, les expériences antérieures avaient mis en évidence que l'absentéisme ne représentait probablement que la pointe de l'iceberg. La direction Santé et sécurité s'est alors engagée dans une vaste démarche visant à convaincre la haute gestion de se concentrer sur la présence au travail plutôt que sur les absences. Ainsi, en collaboration avec Marc Boulé, ingénieur, la DSS s'est attelée à identifier les principaux facteurs psychosociaux contributifs de la présence au travail, puis à quantifier leur impact sur la présence au travail des individus. La question à laquelle la DSS voulait répondre alors était d'identifier les facteurs psychosociaux qui font que les employés viennent ou ne viennent pas travailler le matin.

En plus de permettre une meilleure compréhension des facteurs qui favorisent la présence au travail des employés, cette démarche a eu l'immense mérite de clarifier la problématique aux yeux de la haute gestion et de favoriser ainsi son engagement, sa mobilisation et finalement son adhésion au développement d'une démarche globale de gestion de la présence au travail des employés, entamée en janvier 2007.

La démarche de la présence au travail

La démarche de la présence au travail se décline en deux volets : préventif et curatif. Le volet préventif vise à identifier les unités susceptibles de rencontrer des problèmes de présence au travail dans la prochaine année (absentéisme, mais aussi et surtout présentéisme¹, climat de travail dégradé, etc.). L'approche choisie consiste à n'utiliser autant que possible que des informations administratives et médico-administratives déjà disponibles au sein de l'organisation, en évitant autant que possible de nouvelles collectes de données. Ainsi, au travers d'analyses statistiques complexes, nous cherchons à identifier les meilleurs « prédicteurs » organisationnels de la présence au travail.

Le second volet vise à développer une approche curative intégrée et performante. En effet, nous observons depuis quelques années un accroissement de la complexité des situations organisationnelles reliées à des problématiques de santé psychologique (absences chroniques, troubles de la personnalité, harcèlement, conflits interperson-

1. Le présentéisme étant la présence improductive des individus à leur place de travail.

nels, etc.), dont la gestion requiert de plus en plus d'expertise. Par ailleurs, Hydro-Québec se caractérise entre autres choses par une vaste répartition géographique de ses 24 000 employés, par une diversité et une multiplicité des fonctions supports à l'interne (conseillers santé, ressources humaines, développement organisationnel, sécurité, etc.), par une forte syndicalisation, et enfin par une autonomie importante de ses différentes unités d'affaires. Ces constats nous ont conduits à entreprendre le développement d'un processus rigoureux assurant la coordination des multiples intervenants internes et externes, un suivi de la qualité et une traçabilité des interventions psychosociologiques conduites au sein de l'organisation.

À noter qu'au-delà des deux volets préventifs et curatifs de la présence au travail, il y a lieu de disposer d'une expertise en santé mentale suffisamment pointue pour pouvoir apporter le soutien requis dans le traitement des situations organisationnelles complexes qui se présentent. C'est à cet effet qu'a été constituée, au sein de la direction Santé et sécurité d'Hydro-Québec, une équipe de santé mentale constituée d'un médecin, d'un psychologue clinicien, d'un psychologue organisationnel, d'un conseiller en réadaptation et de deux infirmières, chargée de développer les processus et les stratégies gagnantes et de s'assurer de l'harmonisation des pratiques en santé mentale au sein de l'entreprise.

Les facteurs clés du succès du projet

La première étape clé consistait à convaincre la haute gestion de l'importance de la gestion de la présence au travail de ses employés, une priorité stratégique de l'entreprise. Ce sont les plus de vingt années de développement et d'amélioration continue de la réflexion en santé psychologique au travail de la DSS qui ont fondé ce succès.

Par ailleurs, le porteur de dossier doit être un acteur qui se situe suffisamment haut dans l'organigramme (directeur et plus), qui jouit d'une crédibilité certaine et qui est lui-même très au clair avec le contenu du dossier.

Enfin, comme pour tout projet d'envergure, il faut disposer d'une équipe compétente, crédible, motivée, créative et convaincue de la pertinence de sa mission... Car le développement et le déploiement du projet de la présence au travail sont au moins autant une affaire de processus que de contenu : il faut parvenir à convaincre et rallier les multiples partenaires nécessaires au déploiement d'un tel projet, à remplacer les querelles de clocher disciplinaires par le développement

de la mythique synergie interdisciplinaire, et surtout à apprivoiser les multiples résistances que soulève une telle démarche.

Les « retours sur investissement »

Le retour sur investissement est difficile à démontrer car les indicateurs disponibles portent souvent sur l'absentéisme. Or, l'absentéisme n'est que la partie émergée de l'iceberg. Les vraies conséquences d'une gestion inadéquate de la présence au travail sont plus à chercher au niveau des climats de travail affectés, des conflits qui se chronicisent, de la démobilisation des travailleurs face à l'iniquité que provoque une non-gestion des écarts à la norme, etc. Ce qui bien souvent est regroupé sous le terme de présentéisme. Les études récentes sur le sujet (Caverley, Cunningham et MacGregor, 2007 ; Schultz et Edington, 2007) laissent penser que les coûts du présentéisme sont au moins équivalents à ceux de l'absentéisme.

Le développement de la démarche de la présence au travail est un projet quadriennal, qui en est actuellement à sa deuxième année. Il est donc difficile de se projeter dans le futur sans connaître les résultats que nos orientations actuelles produiront. Cependant, il semble clair que les recherches actuelles (INRS, 2007) nous orientent d'une part vers un développement de nos capacités organisationnelles d'analyse de données (Davenport et Harris, 2007) et, d'autre part, vers une intégration de la stratégie de prévention des risques organisationnels (Aubert et Bernard, 2004).

Bibliographie

- Aubert B. A., Bernard J.-G., *Mesure intégrée du risque dans les organisations*, Montréal, Presses de l'université de Montréal, 2004.
- Caverley N., Cunningham J. B. et MacGregor J. N., « Sickness Presenteeism, Sickness Absenteeism, and Health Following Restructuring in a Public Service Organization », *Journal of Management Studies*, 44 (2), 2007, p. 304-319.
- Davenport T. H, Harris J. G., *Competing on Analytics : The New Science of Winning*, Boston, Harvard Business School Press, 2007.
- INRS, *Dépister les risques psychosociaux : des pistes pour vous aider*, Paris, Institut national de recherche et de sécurité (INRS), 2007.

Schultz A., Edington D., « Employee Health and Presenteeism. A Systematic Review », *Journal of Occupational Rehabilitation*, 17 (3), p. 547-579, 2007.

Vézina M., Comité de la santé mentale du Québec, *Pour donner un sens au travail. Bilan et orientations du Québec en santé mentale au travail*, Boucherville, Québec, G. Morin, 1992.

Contribution 21

La médiation : une solution

► Charlotte Hammelrath

Les désaccords sont nombreux dans le monde de l'entreprise et la médiation est un concept adapté au monde du travail qui permet de trouver un accord sur un désaccord.

En droit du travail le législateur a compris l'utilité de la médiation, puisqu'elle est prévue dans plusieurs cas :

- dans les conflits collectifs (article L. 2523-1 à L. 2523-10 du Code du travail) ;
- dans le cadre du harcèlement moral (article L. 1152-6 et L. 1155-1 du Code du travail) ;
- et récemment encore au sein de la Halde pour les discriminations (loi du 30 décembre 2004).

Comment peut-on définir la médiation ? Elle est un processus amiable de résolution des différends. En effet, l'objectif de la médiation est de proposer aux parties en difficulté l'intervention d'un tiers indépendant et impartial formé à la médiation, qui les aide à parvenir à une solution négociée optimale et, en tout cas, conforme à leurs intérêts respectifs et mettant fin au litige.

Le médiateur n'est investi d'aucune autorité autre que celle résultant de la confiance que les parties lui témoignent. Le médiateur n'est en effet ni un juge ni un arbitre, mais un « pacificateur » dont la mission est de faciliter les négociations entre les parties, afin de les aider à trouver elles-mêmes une solution à leur différend. Il n'a donc pas vocation à trancher le litige et ne donne, en principe, son avis que dans le cas où cela lui est unanimement demandé.

L'organisation d'une médiation repose essentiellement sur la commune volonté des parties de rechercher, de bonne foi, une issue amiable à un désaccord. Ainsi, dans la loyauté et le souci du respect des intérêts de chacune des parties, le médiateur est maître des modalités d'exécution de sa mission.

Il existe deux types de médiation.

La médiation judiciaire

La médiation judiciaire est mise en œuvre, dans le cadre d'un procès, par le juge, de sa propre initiative ou à la demande d'une ou de plusieurs parties, qui apprécient l'opportunité de la mesure, laquelle peut porter sur tout ou partie du litige. Il faut toutefois bien comprendre qu'aux termes de la loi, le juge ne peut procéder à la désignation d'un médiateur qu'après avoir obtenu l'accord de toutes les parties. Il ne peut en aucun cas leur imposer cette mesure. Une fois l'accord des parties obtenu, le juge rend une décision ordonnant la médiation. Cette décision mentionne cet accord, désigne le médiateur personne physique en charge de l'exécution de la médiation et fixe la durée de sa mission ainsi que la date à laquelle l'affaire sera rappelée à l'audience.

La loi du 8 février 1995 et le décret du 22 juillet 1996 ont précisé les conditions d'application de la médiation judiciaire, qui figure aux articles 131-1 à 131-15 du Code de procédure civile.

Le nécessaire accord des parties, art. 131-1 : « Le juge saisi d'un litige peut, après avoir recueilli l'accord des parties, désigner une tierce personne afin d'entendre les parties et de confronter leurs points de vue pour leur permettre de trouver une solution au conflit qui les oppose. Ce pouvoir appartient également au juge des référés, en cours d'instance. »

La liberté de décision du juge, art. 131-2 : « La médiation porte sur tout ou partie du litige. En aucun cas elle ne dessaisit le juge, qui peut prendre à tout moment les autres mesures qui lui paraissent nécessaires. »

La désignation du médiateur, art. 131-4 : « La médiation peut être confiée à une personne physique ou à une association. Si le médiateur désigné est une association, son représentant légal soumet à l'agrément du juge le nom de la ou des personnes physiques qui assureront, au sein de celle-ci et en son nom, l'exécution de la mesure. »

La médiation conventionnelle

La médiation conventionnelle s'entend d'une médiation mise en œuvre soit en vertu d'une clause de médiation insérée dans un contrat, soit, une fois le litige né, à l'initiative d'une ou plusieurs parties.

La saisine est individuelle si une seule partie sait un médiateur d'une demande de mise en œuvre d'une procédure de médiation. À charge pour lui de convaincre l'autre partie de participer à ce processus. Lors-

que toutes les parties conviennent de saisir simultanément le médiateur, en l'absence de clause contractuelle, la saisine est conjointe.

En présence d'une clause contractuelle, la Cour de cassation, réunie en chambre mixte le 14 février 2003, a décidé que l'inobservation d'une médiation prévue contractuellement constitue une fin de non-recevoir qui s'impose au juge si les parties l'invoquent.

Comment se déroule une médiation ?

Pour organiser sa mission, le médiateur prend contact avec les parties dans les meilleurs délais à compter de son acceptation de mission.

Le médiateur peut ainsi expliquer aux parties en présence que la médiation est la voie d'excellence pour inciter les parties à s'entendre sur le litige qui les oppose, la convention qui en résulte relevant moins de la contrainte punitive que de la conciliation constructive.

Il me paraît indispensable de recevoir dans un premier temps les parties en entretien individuel séparé, qui, ainsi, va permettre d'instaurer un climat de confiance. Le médiateur s'engage à respecter un équilibre de temps de parole entre les parties. Le médiateur analyse avec chaque partie sa position dans le litige et s'assure de la parfaite compréhension par chacune d'elles de la position de l'autre ; il permet ainsi également de lever des malentendus et des préjugés.

Puis, les parties se retrouvent en séance plénière afin de garantir le respect des droits fondamentaux des parties et les amener à élaborer ensemble les aménagements raisonnables et les accommodements nécessaires pour mettre fin au litige, et ce en toute confidentialité.

À cette fin, il peut suggérer des pistes de réflexion, mais, en aucun cas, le médiateur ne doit chercher à imposer une solution, en particulier à une partie manifestement en situation de faiblesse. Il tient compte, dans sa démarche, de l'équité mais aussi de l'attente des parties au regard des conventions conclues.

En cas de succès de sa mission, le médiateur invite les parties à formaliser leur accord par écrit. Il ne signe pas ce document, puisqu'il n'en est pas lui-même partie. Toutefois, à la demande des parties, il peut apposer sa signature pour attester la matérialité de l'accord.

Une fois l'accord signé ou l'échec constaté, la mission du médiateur s'achève. À partir de cette date, le médiateur ne peut intervenir à quelque titre que ce soit relativement au litige ou à sa résolution, sauf à la demande de toutes les parties.

Le médiateur est tenu au secret dans le cadre du litige qui lui a été soumis, qu'il s'agisse de l'existence ou de tout autre aspect de la

médiation. Le secret est général, absolu et illimité dans le temps. Le médiateur ne peut en être relevé que dans les conditions prévues par la loi.

En conclusion, les conflits en entreprise, surtout sur des thèmes relatifs à la discrimination ou au harcèlement, sont contre-productifs à tous les niveaux, que ce soit dans l'entreprise ou dans toutes les entités sociales. La médiation est l'outil qui me paraît le plus adapté pour résoudre ces différends, lesquels à l'origine sont souvent bénins, mais prennent des proportions impressionnantes quand ils n'ont pu être gérés ou découverts à temps.

La médiation en toute impartialité et dans le respect de la dignité des parties offre donc une issue rapide aux conflits en droit du travail, évitant ainsi la paralysie d'un service ou de toute une entreprise.

Contribution 22

L'accompagnement de longue durée, pour des retombées à long terme

► Chantal Aurousseau, Élise Ledoux

Les dirigeants d'entreprise tardent à faire appel aux consultants externes lorsqu'ils sont aux prises avec des difficultés majeures dans la gestion d'équipes de travail. En plus des coûts associés à ces interventions, le désir profond et légitime d'être autonome et de ne pas exposer ce qui apparaît comme une faiblesse contribue à retarder le recours aux ressources extérieures. Aussi, il est difficile de garantir le succès des interventions, surtout dans des situations humaines et professionnelles très déteriorées où certaines blessures semblent ne plus pouvoir se refermer tout à fait. C'est le cas, notamment, lorsque le harcèlement psychologique ou la violence au travail ont atteint l'intégrité psychique ou physique de plusieurs personnes, tant du côté des gestionnaires que des travailleuses et travailleurs.

Devant des situations aussi lourdes, notamment quand des interventions internes allant de la médiation – dans ce que l'on veut d'abord considérer comme des conflits interpersonnels –, en passant par les relocalisations de plusieurs employés – qui en font la demande ou pour qui l'on pense que ce sera plus sain –, et jusqu'aux mesures disciplinaires ciblant, autant à tort qu'à raison, des personnes dont la contribution aux malaises dépasse le seuil de tolérance des gestionnaires en place, la nécessité d'appeler à l'aide devient pour le moins difficile à ignorer.

À ce stade, la résistance à recourir à des ressources externes a atteint des sommets. En effet, si toutes les énergies déployées n'ont pas permis de venir à bout « du » problème, qu'est-ce qu'une personne extérieure pourrait apporter de plus ? L'hésitation est également grande, car les échecs répétés des mesures mises en avant au fil du temps ont profondément entamé la confiance réciproque des gestionnaires et des travailleurs, mais aussi la confiance en soi des personnes qui ont agi de bonne foi. Le doute dans la capacité d'un intervenant externe de contribuer au redressement de la situation tient alors autant à la difficulté de mettre en place des conditions favorables à l'intervention, entre autres un minimum de confiance ou de crédibilité accor-

dées par toutes les parties, qu'à la douleur de voir quelqu'un réussir là où des personnes qualifiées et de bonne foi « se sont cassé le nez ».

Pourtant, l'inaction ne paraît pas envisageable et le recours à des mesures plus radicales, comme les congédiements ou la fermeture des unités touchées, est une option plus effrayante encore et dont les retombées positives n'apparaissent pas clairement. La question se pose alors de savoir à qui l'on peut faire appel dans des situations aussi confuses.

Un modèle émergent : l'accompagnement de longue durée

Plusieurs firmes de consultation organisationnelle tentent de répondre à ces besoins. L'expérience et la maîtrise de certaines techniques, la magie du regard nouveau qui se pose sur une situation dont la charge émotive a progressivement aveuglé les protagonistes, le moment charnière ou d'autres variables combinées peuvent contribuer au succès d'une intervention « classique » de type consolidation d'équipe ou gestion de conflit. Toutefois, des approches plus innovatrices sont aussi à considérer. L'une d'elles, issue d'une recherche-intervention de type exploratoire, a été couronnée d'un succès qui mérite qu'on y prête attention. Les retombées observées dans le milieu, six ans après le retrait des intervenantes externes, l'appropriation des principes et des techniques développées à l'époque par les ressources internes de l'organisation, qui ont su les adapter à d'autres situations critiques et même à la structuration d'équipes dans des environnements complexes, militent également en faveur d'une diffusion de ce modèle émergent d'accompagnement de longue durée en binôme interdisciplinaire.

Échappant aux règles habituelles des ententes qui lient les clients et les intervenants, les interventions d'accompagnement ne sont pas programmées. Parmi les caractéristiques les plus déstabilisantes de l'intervention, il faut souligner : sa durée indéterminée, ses processus émergeants, donc également indéterminés dans l'entente contractuelle, la relation importante qui se développe entre les ressources externes et les ressources internes, en particulier les gestionnaires de terrain, et – pour ne pas allonger indûment la liste – l'engagement dans la démarche des hauts dirigeants et, le cas échéant, des représentants syndicaux. Cette énumération partielle tend à rapidement faire retentir la sonnette d'alarme des coûts associés à la démarche. Abordons d'emblée ce problème technique afin de permettre une lecture plus sereine de la suite.

L'entente contractuelle

Il faut concevoir les ententes contractuelles un peu comme celles auxquelles on recourt pour des services conseils en santé au travail ou en droit, en prévoyant un nombre de jours annuel avec des marges inférieure et supérieure, au-delà desquelles des ajustements doivent être négociés. Le caractère stable du contrat permet un assouplissement des exigences financières des firmes de consultation externes et une absorption distribuée des coûts pour l'entreprise : les modalités de paiement plus régulières ou, au contraire, périodiques, ainsi que l'amortissement sur des périodes plus longues sont des mesures à considérer.

Notre expérience nous amène à suggérer, selon le nombre de personnes impliquées et la complexité du processus antérieur à l'arrivée des ressources externes, entre 25 et 40 jours la première année... et une quinzaine de jours l'année suivante. Environ la moitié de ces journées demande une proximité de terrain, l'autre moitié est attribuée à la planification des rencontres et aux suivis. Les journées sur le terrain demandent la libération des gestionnaires de terrain, souvent sur des journées entières, des équipes (entières ou largement représentées), habituellement sur des périodes d'une demi-journée, et, de façon ponctuelle, de comités de suivi (paritaires ou de gestionnaires, selon les milieux). Des entrevues individuelles peuvent s'imposer, notamment dans la phase initiale du processus, lorsqu'il faut comprendre l'histoire et le contexte (analyse synchronique et diachronique) de la situation de départ.

L'intervention en binôme complémentaire

Autre élément peu conventionnel de l'intervention, tant interne qu'externe, l'accompagnement demande un travail d'équipe pour plusieurs raisons. La charge de travail, cognitive, conative et affective, est à ce point considérable qu'il est téméraire de s'y engager seul. Afin de maintenir la crédibilité requise pour conduire aux changements profonds visant un redressement durable de l'efficience et du climat, il ne faut pas laisser échapper les informations transmises, les messages véhiculés par le non-verbal des différents acteurs, les nombreuses démarches qui maximisent la cohérence de l'ensemble des actions, des projets locaux, des projets connexes menés par d'autres équipes et des actions stratégiques de l'entreprise. Il faut également déployer un vaste éventail d'habiletés communicationnelles et tenir compte des affinités qui s'établissent plus facilement avec certaines personnes. Pour assurer

la continuité et la connivence qui aident à réguler les interventions sur le terrain, le binôme est l'unité d'intervention la plus réaliste. Comme l'intervention doit porter à la fois sur le travail et sur les relations, nous favorisons un maillage interdisciplinaire (ergonomie/communication ; psychologie/gestion) ou tout au moins un maillage complémentaire (style analytique/style amical ; style amical/style directif) de personnes expertes en intervention organisationnelle. Même quand les interventions sont reprises par des gestionnaires ou des conseillers internes à l'entreprise, le travail en binômes complémentaires est une clé importante du succès de la démarche.

Une démarche itérative portant simultanément sur le travail et sur les relations

Expliquer la démarche demanderait beaucoup de temps. Toutefois, certains principes peuvent être énoncés. D'une part, l'accompagnement relève d'un processus itératif, ou en spirale, qui donne régulièrement l'impression d'un retour en arrière. À défaut d'un rappel systématique des progrès dans les manières de faire, de penser et d'être ensemble, l'épuisement et la peur ont vite fait de rappeler les impasses préalables à l'intervention. Par exemple, un des enjeux de l'intervention est d'assurer une stabilisation de l'équipe et de la ligne d'autorité à laquelle elle doit se rapporter. La moindre atteinte à cette stabilité tend à remettre plusieurs membres de l'équipe dans un état de désespoir : « Plus ça change, plus c'est pareil. » Le rappel du chemin accompli, la mise en évidence de processus de communication organisationnelle plus adéquats, le renforcement des capacités collectives à intégrer les changements de façon positive, c'est-à-dire en maintenant le cap sur les objectifs de travail communs et en préservant les relations interpersonnelles au sein de l'équipe, revient de façon cyclique dans la démarche. La capacité de l'équipe (les leaders émergeants) à faire ces rappels afin de se résigner dans une spirale plutôt que dans une logique binaire (réussite/échec ; avancée/recul) fait partie des indicateurs de l'achèvement de l'intervention.

En fait, l'accompagnement de longue durée ne vise pas une fixation de l'état de bien-être des personnes ou la mise en œuvre de processus de travail achevés et adéquats, mais une appropriation du changement, une maîtrise des régulations fonctionnelles et relationnelles requises par le travail dans des contextes et des environnements en perpétuel changement. Au plan métaphorique, les intervenants sont là pour apprendre, avec les acteurs locaux, à pêcher dans une situation unique (par les conditions de travail et les personnes impliquées) et pour

s'assurer de la pérennité de cet apprentissage. On ne donne pas du poisson et on ne prône pas une manière gagnante de pêcher, fixée dans le temps et dans l'espace... On apprend à s'ajuster aux conditions de travail et aux différentes personnes qui sont là – qu'on le veuille ou pas – à persévéérer malgré certains échecs ou obstacles qui paraissent insurmontables, à communiquer dans les moments de grâce et dans les épreuves. Le recadrage est au départ une technique d'intervention, mais, au fil du temps, elle devient une habileté transmissible aux acteurs impliqués dans la démarche : quand une relation est difficile, on peut souvent l'aborder en la situant dans un contexte de travail particulier, quand le travail est trop exigeant, on peut parfois surmonter les obstacles en misant sur les relations (informations, encouragements et partage ponctuel des tâches).

Résultats

Une visite dans une organisation où s'est développée la démarche d'intervention de longue durée en binôme complémentaire, six ans après le retrait des intervenantes, a confirmé les effets à long terme du travail accompli. Le milieu de travail avait, entre-temps, subi des réorganisations majeures (fusions d'entreprises et de missions, révision complète de l'organigramme, alourdissement des clientèles, transformation des tâches...). Malgré tout, les travailleurs, quel que soit leur niveau de qualification, ont témoigné de leur habileté : à détecter les situations à risque au niveau des conflits ; à procéder aux ajustements qui assurent la réalisation optimale de leur travail en renforçant leur sentiment individuel et collectif de réussite ; à intégrer des travailleuses, des travailleurs ou des gestionnaires qui ne connaissent pas le travail à accomplir et qui demandent un ajustement de la structure relationnelle du groupe et des modalités de travail et de communication des individus. La haute direction de l'établissement avait consenti des efforts très importants pour mettre en œuvre des interventions similaires dans d'autres secteurs et associait une partie de ses réussites exceptionnelles en termes de mobilisation des personnes et de rendement à ces interventions ou aux principes sous-jacents.

L'intervention d'accompagnement de longue durée semble porter les fruits attendus. Elle ne règle pas simplement une situation critique, mais contribue plus largement à la philosophie de gestion et au sens du travail. Dans une certaine mesure, l'ampleur des difficultés qui prévalent au moment où les dirigeants sont prêts à s'investir dans une démarche aussi coûteuse devient un élément favorable, seulement s'il

est possible d'associer à l'intervention locale un bénéfice global pour l'entreprise. En d'autres mots, les difficultés et les apprentissages réalisés auprès de l'équipe avec qui l'intervention longitudinale est menée peuvent être vues dans une perspective microscopique. Elles doivent s'arrimer, au plan mésoscopique, aux personnes et aux structures qui s'attachent directement à l'équipe et, au plan macroscopique, aux enjeux et aux développements qui concernent l'établissement dans son ensemble.

TROISIÈME PARTIE

LE MODÈLE ARTÉLIE

Chapitre 7

Repérer et prévenir les risques humains

Le repérage des risques humains

Nous avons vu précédemment que la notion de « risques psychosociaux » était assez large et que des thèmes aussi variés que le stress, les violences, le harcèlement moral, le malaise au travail pouvaient en faire partie. Nous avons également souligné que ces notions ont l'indéniable mérite de mettre des mots sur ces phénomènes et par là même de les faire reconnaître. Mais elles sont peu opérantes par rapport à la réalité de l'entreprise.

Nous avons observé que les risques psychosociaux évoquaient, dans la majeure partie des cas, des situations de tension déjà avérées. On confond ainsi tout le temps le « risque », qui est constitué par la probabilité d'occurrence d'un événement, avec la réalité, où il y a déjà stress, violence... Il est alors question « seulement » de les traiter... mais pas de les anticiper.

Il nous paraît en effet plus opportun de parler :

- de « tensions humaines ». Chaque entreprise se trouve au cœur de multiples tensions qui agissent sur elle et, par voie de conséquence, sur ses collaborateurs. Ces tensions sont d'ordre stratégique, économique, financier, historique, culturel, organisationnel,

- managérial, elles sont liées à la concurrence, aux valeurs de l'entreprise... Elles sont impossibles à supprimer puisqu'elles sont constitutives de l'existence même de l'entreprise ;
- et de « risques humains », dans la mesure où ces tensions peuvent, ou non, générer des dommages collatéraux sur les collaborateurs.

Nous avons analysé les questionnaires sous-tendant les audits de stress et avons mis en exergue le fait que, « mesurant » le niveau actuel de stress organisationnel par le niveau d'anxiété, de dépression, ces audits ne sont pas utilisables pour détecter les risques humains en entreprise.

Nous avons notamment montré que ce n'est pas parce que l'on constatait la présence de symptômes anxieux, dépressifs, à un moment, qu'ils étaient prédictifs de la détérioration à court terme de certains indicateurs.

Comment, alors, véritablement analyser les risques humains en entreprise ? Nous proposerons une méthodologie opérationnelle, permettant de détecter et de prévenir les risques humains. Nous l'utilisons déjà depuis de nombreuses années afin d'aider les directions générales et les DRH à cerner leurs principaux risques humains et à réfléchir à des pistes opérationnelles d'action. Pour le moment, il est vrai, nous l'avons surtout utilisée dans des situations où l'entreprise allait être inquiétée sur ces questions-là soit juridiquement, soit financièrement, soit en termes d'image... Nous pensons que plus elles vont s'ouvrir à l'existence de ce risque et se rendre compte que le gérer ne signifie pas remettre en cause fondamentalement leur *business model*, plus les entreprises se lanceront de manière préventive dans ces opérations d'évaluation.

Le repérage des risques humains s'effectue par une approche des tensions vécues par l'entreprise et susceptibles d'être transmises aux collaborateurs. Techniquement, le modèle comprend deux phases : une phase analytique à froid du contexte stratégique de l'entreprise, et une étape sur le terrain d'entretiens auprès de collaborateurs représentatifs de la population de l'entreprise (ou de la *business unit*, ou d'une direction, selon le cas).

Nous précisons d'emblée qu'il ne s'agira pas tant, dans la phase d'entretiens, de comprendre les problématiques actuelles de stress que de poursuivre notre analyse des risques humains, et confirmer-infirmer-affiner la phase analytique. Il est bien évident, toutefois, que lorsque nous rencontrons des cas de souffrance, nous faisons en sorte de trouver des solutions de sortie avec l'accord des intéressés, en partenariat avec les acteurs de l'entreprise (DRH, médecine du travail...).

Ce repérage devra déboucher sur une réflexion au plus haut niveau de l'entreprise sur les risques humains, de manière intégrée et dynamique avec les enjeux de l'entreprise. Ses perspectives donneront aux directions l'« envie » de s'y engager, si elles en voient le réel intérêt. En effet, actuellement, la majorité d'entre elles s'intéresse au sujet essentiellement en fonction de ses risques potentiels.

Un repérage réalisé en deux étapes

L'analyse stratégique (*infra*) pourra être menée grâce à la rencontre avec le dirigeant, le DRH, certains membres du comité de direction, du CHSCT, des représentants du personnel, le fondateur de l'entreprise, quelques collaborateurs présents depuis long-temps, et – pourquoi pas ? – des personnes et/ou des institutions externes : agence de notation, analyste financier... Il est important que des points de vue différents, décalés, potentiellement opposés, puissent être représentés.

ÉTAPE 1 : L'ANALYSE STRATÉGIQUE

Il est tout d'abord essentiel de faire une analyse approfondie des éléments suivants :

Le capital de l'entreprise

Par qui est-il détenu ? Un fonds de pension ? Un *venture capital* ? Un actionnaire majoritaire « personne physique » ? Le capital est-il détenu familialement ?

Quelles sont les intentions des actionnaires ? À court terme ? À long terme ? Quelles sont leurs options ?

Quelle est la répartition du pouvoir ? Quels sont les pactes d'actionnaires ?

La stratégie de l'entreprise¹

Il est en effet très important, afin de saisir, par voie de conséquence, les tensions qui étreignent l'entreprise, et donc ses collaborateurs, de procéder aux analyses suivantes :

L'analyse concurrentielle

Quelle est la menace d'entrée de nouveaux concurrents ? Quelle est la position de forces des clients ? Des fournisseurs ? Y a-t-il une menace d'arrivée de produits de substitution ?

- Les pressions exercées par les fournisseurs et les clients trouvent leur origine dans le pouvoir relatif que peut détenir un maillon d'une filière. Sept indicateurs² permettent d'évaluer le rôle et l'influence que peuvent avoir les fournisseurs et les clients dans l'intensité de la lutte concurrentielle interne au

1. Collectif, *Strategor : Stratégie, structure, décision, identité*, Paris, InterEditions, p. 16.

2. Les critères de jugement sont :

- la concentration relative d'un secteur par rapport à l'autre (répartition des parts de marché sur un nombre plus ou moins grand d'entreprises) ;
- la qualité liée (la valeur du produit fabriqué ou du service rendu par un secteur est fortement déterminée par la qualité de ce qui est acheté au fournisseur) ;
- la différenciation des produits, qui rend la substitution d'un produit à l'autre très difficile et confère un pouvoir au fournisseur sur son client ;
- le coût de transfert, résultante des deux précédents facteurs, et qui se mesure par les dépenses engendrées par un changement de fournisseur ;
- les possibilités d'intégration en aval à un coût acceptable, qui confèrent au fournisseur un pouvoir de négociation important vis-à-vis de son client ;
- la répartition de la valeur ajoutée, dans la mesure où les intervenants connaissent précisément les coûts et les gains du partenaire (fournisseur ou client), qui expose aux pressions celui qui a la plus forte valeur ajoutée ;
- la concentration des échanges, qui confère un pouvoir de négociation important au secteur qui représente, pour le secteur partenaire, son unique client et son unique fournisseur.

secteur analysé, en discriminant les conditions d'accès aux matières premières, aux technologies, ou au marché final...

- Les menaces externes ont une double origine : l'entrée dans le domaine d'un nouveau concurrent et l'irruption de produits ou de services de substitution. Leur effet immédiat est soit de diminuer la demande disponible qui s'adresse aux firmes en place, et donc de renforcer l'intensité de la concurrence, soit de réduire la part absolue du marché du produit ou service traditionnel. La menace de nouveaux entrants vient d'entreprises qui pourraient, par création ou par diversification, se présenter dans le secteur avec une offre compétitive. La menace de substitution trouve sa source principale dans les évolutions technologiques. Cela consiste à remplacer un produit ou un service existant par un autre qui remplit la même fonction d'usage, voire une fonction plus large.
- Les obstacles à la mobilité des entreprises : les barrières à l'entrée limitent les possibilités d'accès au secteur et donc la menace de nouveaux entrants. Se concrétisant toujours par des coûts et des délais, elles peuvent s'analyser à partir des éléments suivants :
 - les économies d'échelle, qui impliquent une taille minimale pour atteindre des coûts compétitifs ;
 - certains avantages de coûts, indépendants de la taille, mais qui constituent un obstacle déterminant ;
 - les coûts de transfert, qui peuvent constituer un obstacle pour le nouvel entrant en rigidifiant la relation client/fournisseur ;
 - l'accès aux circuits de distribution, qui constitue un frein particulier qui s'apparente aux coûts de transfert ;
 - la capacité de riposte, d'autant plus importante que de faibles barrières à l'entrée du secteur laissent présager une relative perméabilité de la frontière.

L'avantage compétitif et la position concurrentielle

La réussite d'une entreprise s'explique principalement par la position qu'elle est parvenue à occuper dans son industrie. Si ses

résultats financiers sont performants, c'est parce qu'ils surpassent ceux de ses concurrents, c'est parce que l'entreprise dispose de ressources, de compétences, qu'elle a su cultiver et affecter à des domaines d'activité bien choisis.

Maintenir sur le long terme un niveau de performance élevé, construire un développement harmonieux de l'entreprise ne peut se réaliser que si l'on dispose d'atouts qui seront valorisés par le marché. C'est ce qu'on appelle un « avantage concurrentiel ».

Chaque système concurrentiel se caractérise par des sources d'avantages concurrentiels spécifiques¹. Il ne suffit pas d'avoir identifié les sources d'avantages concurrentiels pour être assuré du succès. Encore faut-il construire la position, investir pour se procurer les ressources appropriées, organiser les opérations de la firme pour bénéficier d'un réel avantage sur les concurrents. En matière de stratégie, il ne suffit pas d'être bon, il faut être le meilleur. Analyser et concevoir l'architecture des opérations s'appuie sur la « chaîne de valeur » de l'entreprise².

Chaque maillon de la chaîne correspond à une fonction qui nécessite la mise en œuvre d'un ensemble de compétences. On les classe en trois groupes :

- les compétences économiques (technologie, conception, fabrication, capacité de production, coûts de production, qualité de fabrication...) ;
- les compétences de gestion : acquises dans certaines fonctions telles que la finance (politique d'endettement, gestion de la trésorerie...), la maîtrise des besoins en fonds de roulement ;
- les compétences psychologiques (assimilation par l'entreprise des règles comportementales de l'univers dans lequel elle évolue).

La compétitivité optimale peut être recherchée en analysant, pour chaque fonction élémentaire de la chaîne, les sources d'avantages concurrentiels accessibles à l'entreprise. Il est à noter qu'une posi-

1. *Strategor, op. cit.*, p. 47.

2. *La chaîne de valeur de l'entreprise*, p. 49.

tion ne sera parfaitement solide que si l'avantage sur lequel elle repose est durable et défendable.

La stratégie de coût et de différenciation poursuivie par l'entreprise

Les stratégies concurrentielles ont pour objectif, en situation de libre concurrence, d'assurer à l'entreprise un avantage compétitif durable sur l'ensemble de ses concurrents, dans un domaine d'activité particulier. Ces stratégies jouent un rôle décisif dans la détermination du niveau global de performance de l'entreprise. En effet, c'est de sa capacité à lutter efficacement contre ses concurrents, dans chacun des métiers où elle a choisi de se développer, que dépend en très large partie, la compétitivité d'ensemble de l'entreprise.

Les stratégies de coût sont des stratégies qui orientent de manière prioritaire tous les efforts de l'entreprise vers un objectif considéré comme primordial : la minimisation de ses coûts complets. Ceux-ci incluent en outre le coût direct de fabrication, les coûts de conception, de marketing, de distribution, ainsi que les coûts administratifs et financiers.

Les stratégies de différenciation cherchent à fonder l'avantage concurrentiel sur la spécificité de l'offre produite. Cette spécificité est reconnue et valorisée par le marché ou par une partie suffisante du marché. Cela lui permet d'échapper à une concurrence directe par les prix, et donc les coûts, en rendant son offre difficilement comparable à celle de ses rivaux¹.

L'analyse du portefeuille stratégique

L'entreprise met-elle en œuvre une stratégie de spécialisation, de diversification ? Agit-elle dans un cadre « global », c'est-à-dire en dépassant le cadre national pour assurer le développement de ses activités ?

Agit-elle pour se développer, par acquisition, alliances stratégiques, stratégies relationnelles ?

1. *Strategor, op. cit.*, p. 92.

La structure de l'entreprise¹

Il existe un lien très fort entre la stratégie et la structure d'une entreprise. La structure y apparaît comme un élément clé de la mise en œuvre de la stratégie. À une évolution de la stratégie doit correspondre une évolution concomitante de la structure.

Cela peut se faire par incrément, lorsque l'évolution s'accompagne sur une période assez longue par accumulation de changements de détail, effectués au fur et à mesure, pour mieux répondre aux contraintes organisationnelles nées de la nouvelle stratégie, ou bien, de manière brutale, lorsque le temps presse...

Les évolutions se heurtent alors naturellement à des rigidités de comportements, aux difficultés de communication et aux jeux de pouvoir de tout groupe humain... Lorsque nous analysons les tensions issues de la structure de l'entreprise, nous sommes particulièrement vigilants à ces derniers éléments.

Nous faisons également une large part à la compréhension des décisions : c'est-à-dire la compréhension des processus par lesquels s'opèrent les choix importants pour la vie de l'entreprise. En effet, les idées, les sentiments, les ambitions des individus se transforment en actions stratégiques.

La culture de l'entreprise²

Il nous faut maintenant comprendre quelles sont les croyances et les hypothèses répandues dans l'organisation, qui sont tenues pour vraies. Les représentations et les interprétations du jeu concurrentiel et de l'environnement en général sous-tendent les politiques, les programmes et les symboles partagés dans la direction de l'entreprise.

Le paradigme est au centre d'une trame culturelle, qui articule les structures organisationnelles, le système de contrôle, les procédures routinières, le système de pouvoir, les symboles, les rites et les mythes de l'organisation...

1. *Ibid.*

2. *Ibid.*, p. 477.

Les comportements¹

Cette analyse passe par la compréhension fine des croyances, valeurs et normes de comportement. Quelles sont-elles ?

- Les normes concernant le travail avec d'autres groupes : il s'agit de refaire systématiquement ce que d'autres groupes ont fait ou, au contraire, de s'appuyer sur le travail des autres.
- Les normes concernant l'innovation : il s'agit de toujours essayer d'améliorer les produits.
- Les normes concernant les relations humaines à l'intérieur du groupe : il s'agit d'essayer de connaître les autres en dehors du travail ou, au contraire, de ne se soucier de personne.
- Les normes concernant la liberté de chacun.

Puis, nous interrogeons les mythes, légendes, « héros » et idéologies de l'entreprise. Les mythes font référence à l'histoire de l'entreprise, à ses succès, à ses époques héroïques. Ils ont pour objet de créer ou de conforter une image idéale de l'organisation et produisent un système de valeurs.

Les rites permettent l'expression réitérée des mythes. Ils permettent de manifester un consensus tout en sécurisant. Les tabous renvoient directement à la peur de l'organisation : ainsi, par exemple, la diversification, les rôles femmes/hommes, le pouvoir, l'échec sont autant de manifestations d'une peur collective.

Nous verrons ensuite quelle est l'approche du leadership. Car l'identité du leader est essentielle, ainsi que son style. Quelles catégories de leaders existent dans l'entreprise² ? Qu'est-ce que cela implique concrètement ? *Quid* en termes de tensions de risques humains ?

Le profil du dirigeant

Qui a le pouvoir dans l'entreprise ? Quel est son pouvoir réel ? Ses marges de manœuvre ? Est-il dirigeant d'une filiale de l'entreprise,

1. *Ibid.*

2. Le leader peut être narcissique, possessif, séducteur, sage...

ayant lui aussi des « comptes à rendre » en termes de risques humains ? Quels sont ses enjeux ? Quel est son parcours ? Où sont ses appuis ?...

Quel est son degré de conscience des phénomènes de détection et de prévention des risques humains ? Qu'espère-t-il en termes de « retours sur investissement » ? Est-il dans un processus proactif ou défensif ? Qu'est-il prêt à entendre et à mettre en œuvre ? Qui, autour de lui, est un allié sur ce thème ? Un opposant (actif ou passif) ? Qui a le plus à perdre ? Quelles sont ses relations avec le CHSCT ? Avec les délégués du personnel ?

Quelle place pour les salariés dans l'entreprise ?

Évidemment, tout discours d'entreprise affirme que les salariés constituent une « ressource humaine » essentielle. Mais qu'en est-il vraiment ? En quoi les dirigeants se préoccupent-ils d'eux ? Quelles sont les pratiques réelles ? Est-ce que le dirigeant a su faire barrage contre des actionnaires qui exigeaient, par exemple, de réduire les coûts salariaux ?

Quelle est la pyramide des âges des salariés, leur ancienneté, leurs différents métiers ? Leur localisation géographique ?

Quelle est la nature de leur « contrat psychologique » avec l'entreprise ? Quel est leur degré de confiance en l'avenir ? Quelles pourraient être les menaces les plus importantes pour eux ? À quoi sont-ils attachés ?

Quelle est la politique de GRH à leur égard ? Comment peut-on la décrire ? Comment peut-on décrire le dialogue social ?

Ont-ils vécu beaucoup de « changements » ? Les derniers grands projets de transformation ont-ils été menés à bien dans les temps ? Quels ont été les freins ?

Ces questions ne sont qu'indicatives, bien sûr, et doivent être adaptées, sur mesure, au contexte de chaque entreprise évaluée.

Cette première étape doit donner une bonne indication des tensions à l'œuvre dans l'entreprise et très probablement répercutees sur les collaborateurs. En effet, nous écrivons « possiblement »,

pour ne pas dire « très certainement », car nous n'avons observé que peu de cas où le dirigeant faisait filtre par rapport à ces tensions, afin qu'elles soient répercutées au plus juste sur les collaborateurs au-delà du comité de direction. En général, cette tension est bien partagée au sein des comités de direction, qui la relaient ensuite à leurs proches collaborateurs, en les engageant dans cette demande paradoxale de « juste pression tout en restant flexibles, réactifs et alignés sur les prévisions... trimestrielles » !

Les entretiens auprès des collaborateurs viennent confirmer, infirmer et affiner la phase analytique.

ÉTAPE 2 : L'ANALYSE VALIDÉE PAR DES ENTRETIENS

Les entretiens s'effectuent juste après, dans la foulée. Qui rencontre-t-on ? Tout dépend du périmètre de l'entreprise choisi. Une première évaluation des risques humains ne peut se faire d'emblée pour l'ensemble de l'entreprise, puisqu'il est essentiel que cette évaluation débouche sur des axes d'action très précis.

Ces entretiens sont faits auprès de collaborateurs « représentatifs » de la population de l'entreprise. En effet, il s'agit d'avoir une vision objective des risques, issue des représentations d'une communauté représentative de collaborateurs. À défaut d'être « représentatif », si le nombre de personnes est important sur un site, une *business unit*, une zone géographique donnée, la population sélectionnée doit être à l'image de la population de référence.

Une discussion s'engage alors sur les critères de représentativité particuliers au sein de cette population de référence. Ils sont en général au nombre de trois à quatre : âge, sexe, ancienneté, types de fonctions (pas plus de trois à quatre fonctions différentes).

Les entretiens sont absolument nécessaires : c'est à partir de ces contacts sur le terrain que l'on comprend ce qui est insaisissable par tout questionnaire, aussi sophistiqué soit-il. Ils donnent l'opportunité unique d'aller au-delà des thèmes convenus, que sont la charge de travail, les relations de travail, pour comprendre ce qui fait vraiment tension.

Ces entretiens ont pour objectif de valider, de mettre en perspective, de rajouter, ou retrancher, le cas échéant, des tensions qui n'auraient pas été suffisamment mises en lumière. Le but poursuivi est d'affiner la réflexion sur le point suivant : en quoi les tensions observées constituent-elles des risques, c'est-à-dire pouvant créer potentiellement, si elles deviennent réalité, des dommages sur le plan humain ?

Ces entretiens permettront d'illustrer, de manière très concrète, les sources de tension.

Les collaborateurs rencontrés individuellement sont écoutés, en tant que personnes représentant une communauté de collaborateurs, qu'elles illustrent d'une certaine manière. Tout l'art de l'entretien consiste alors à se dégager des problématiques trop individuelles rencontrées, pour comprendre quelles tensions, quels risques pèsent sur ces collectifs.

Nous observerons aussi avec la plus grande attention les tensions qui sont actuellement en train de se transformer en symptômes. Il nous semble alors essentiel, au cours de cet exercice, de dépasser les explications ou grilles de lecture trop mécanistes (surcharge de travail, faible reconnaissance, relations avec le supérieur, manque de participation aux décisions, circulation insuffisante de l'information...) pour comprendre, en dehors de tout formatage préétabli, ce *qui fait vraiment tension*. Nous sommes en général très surpris de constater que les véritables sources de tension ne sont pas celles qui auraient pu être imaginées *a priori*.

Chapitre 8

Modalités de mise en œuvre

Une mise en œuvre en deux étapes

ÉTAPE 3 : « QUEL EST LE RISQUE ACCEPTABLE POUR NOTRE ENTREPRISE ? »

Les deux étapes précédentes permettent d'identifier les risques, et de les présenter de manière hiérarchisée et pondérée par rapport aux enjeux de l'entreprise¹. Ils sont désormais « lisibles ».

Une troisième étape consistera à répondre aux questions suivantes :

Que considère-t-on comme un niveau de « risque acceptable² » pour notre entreprise ? Quels sont les coûts/bénéfices associés ?

En tant que dirigeant, quel risque suis-je prêt à prendre ? À ne pas prendre ?

-
1. Les enjeux étant stratégiques, financiers, organisationnels, managériaux, juridiques...
 2. L'acceptabilité du risque humain n'est pas envisagée de la même manière pour des personnes travaillant dans la salle des marchés d'une banque (pour qui le risque fait partie du métier et est souvent recherché en tant que tel) et pour des caissières en contact avec les clients... ou bien même encore pour des employés de bureau.

ÉTAPE 4 : QUELS LEVIERS DE RÉSOLUTION CONCRETS UTILISER ?

Les réponses à ces questions sont essentielles pour permettre de s'engager vers une quatrième étape : celle de la discussion autour des axes d'action concrets. Cette discussion doit se faire avec des personnes d'horizons différents, mais impliquées concrètement dans l'entreprise.

Les prérequis

LA MÉTHODOLOGIE

L'analyse des risques humains procède à la fois d'un croisement entre les entretiens effectués lors des phases 1 et 2, mais également d'une analyse de documents et d'un repérage d'indices conséquents. Il s'agit, en effet, d'appliquer des techniques d'audit à ce domaine, afin de lui conférer toute leur rigueur et leur objectivité.

Ces documents sont aussi variés que les rapports d'activité de l'entreprise, le bilan social, les PV des CHSCT, les reportings RH, les rapports des médecins du travail, les analyses des agences de notation, des comptes rendus d'entretiens... Un travail sur des indicateurs précurseurs d'un malaise en lien avec le travail pourra être riche s'il est suffisamment fin et adapté à l'organisation et la culture de l'entreprise, comme le souligne Romain Cristofini, cofondateur et directeur général de Capital Santé, pionnier des enquêtes sur les risques psychosociaux, et consultant auprès des grandes entreprises en matière de stratégie santé au travail (voir contribution 23, p. 190).

Ainsi, des indicateurs, tels que l'absentéisme, le turn-over, les difficultés de recrutement, sont des symptômes, révélateurs de l'efficacité de la politique sociale de l'entreprise¹. Cependant, des indices plus fins, comme des refus de promotion, de s'impliquer dans des

1. Salher B., *op. cit.*, p. 158.

projets, une diminution de la participation aux élections professionnelles, des demandes de changements de services, des reports significatifs de congés et de formation, et un cumul d'heures important, doivent être travaillés avec précaution au niveau de sous-populations caractéristiques, en les croisant avec d'autres paramètres, comme l'âge, l'ancienneté, le métier, le service, le genre¹...

Nous mettons en garde contre le fait de se fixer systématiquement sur des indicateurs.

En effet, l'absence d'indicateurs ne signifie pas qu'un risque n'existe pas. Ainsi, une entreprise de service aéroportuaire a pu se lancer dans la prévention des agressions externes, alors même que ce phénomène n'avait pas été repéré en tant que tel... Les membres du personnel agressé avaient tendance à ne pas déclarer ces agressions, pensant qu'elles se produisaient suite à un manque de professionnalisme de leur part !

L'utilisation rigoureuse de ces techniques utilisées en audit est la garantie de la construction d'une image « objective », en termes de détection des risques humains. C'est ainsi que, lorsque nous sommes amenés à restituer les résultats des phases 1 et 2 devant un CHSCT, des dirigeants, des délégués du personnel, des salariés, ces résultats font en général l'objet de peu de discussions. La vision se trouve très vite validée. Le travail de discussion pluridisciplinaire autour des axes d'action opérationnels à valider et à approfondir, pour prévenir les risques humains, peut alors commencer.

L'analyse des risques humains ne peut pas se faire d'emblée sur « toute » l'entreprise, contrairement aux audits de stress, car il est absolument essentiel d'opérationnaliser les risques avec des axes d'action concrets. Nous avons besoin d'un certaine « granulosité » pour le faire. On ne peut s'en tenir à des généralités « génériques ». Une discussion en amont des entretiens de la

1. Salher B., *op. cit.*, p. 158.

phase 2 doit avoir lieu : quelle zone géographique ? Quelle *business unit* ? Quel site ? Quelle direction ? Voire quelle équipe ?

On peut même trouver pertinent de raisonner par « zone de chalandise », en fonction de contraintes réglementaires, juridiques, financières propres...

Il est important de noter que, contrairement aux audits de stress, dont l'étalon de mesure est une organisation « idéale » (cf. deuxième partie), l'analyse stratégique des risques humains recherche un point d'équilibre entre les tensions pesant sur l'entreprise et celles qu'elle retransmet aux collaborateurs¹.

Ainsi, par rapport aux débats actuels, il nous faut davantage intégrer que l'acte de travailler est quelque chose de compliqué, de nécessairement potentiellement frustrant, qu'il faut l'intégrer dans tout modèle, afin de ne pas rechercher la perfection, mais un « équilibre acceptable ».

Il semble également important, en termes de méthodologie, de ne pas partir du principe que l'on va constater un malaise au travail ! On oublie souvent cet aspect, qui pourtant est fondamental... C'est comme si l'on partait avec une vision du travail « labeur » que l'on n'interroge pas. On part aussi du principe que, s'il y a malaise, il est de source extrinsèque à nous-mêmes... Or, dans nombre de situations, si on observe bien, de nombreux « bénéfices secondaires » sont présents... même dans des situations qui semblent critiques.

L'évaluation des risques humains doit également répondre à un « principe de simplicité » : il ne s'agit pas de construire des modèles très compliqués, très scientifiques, puisque la réalité de l'entreprise ne l'est en aucun cas... Il faut que cette évaluation soit

1. Et non pas entre « les exigences de l'entreprise et les besoins des gens », car on pourrait penser que les deux sont opposés (cf. J.-P. Brun, *op. cit.*, p. 116). Notre hypothèse de départ repose bien évidemment sur le fait que les gens ont besoin d'être motivés, respectés, de ne pas avoir trop de travail, d'avoir de bonnes relations avec leurs collègues et leur chef... Et que les entreprises ont besoin de faire du profit pour survivre. Ces deux groupes ne recherchent pas des buts opposés. C'est la condition et le type de pression qu'il faut surveiller de près, au plus haut niveau. C'est le sens de notre approche.

rapide, précise, claire, et qu'elle se centre sur l'essentiel : c'est-à-dire qu'elle doive cerner précisément les zones de risques pour préparer l'action qui suivra. On validera également en amont le fait que les principaux risques humains seront repérés, et qu'il ne s'agit pas d'être à tout prix exhaustif.

Cette dernière étape doit se faire dans un esprit de véritable « pluridisciplinarité » (cf. deuxième partie) : non pas par la rencontre de personnes opposant frontalement leurs grilles de lecture, mutuellement exclusives de l'entreprise, tels des étendards... Il s'agit, au contraire, sur ce sujet très fortement « idéologisé » d'accepter de penser que d'autres points de vue sont éminemment intéressants et pertinents *pour* le monde de l'entreprise. Car, aucun acteur ne dispose d'une compréhension experte de l'ensemble de ces dimensions¹.

Pour réfléchir utilement à cette question dans son entreprise, il sera évidemment question de mettre dans son groupe « pluridisciplinaire » des praticiens... Mais également, des personnes qui, même si elles sont « théoriciennes » ou « para-entreprise² », savent et comprennent intimement ce que signifie une entreprise privée naviguant dans des marchés internationaux volatils. Pour le moment, nos experts vivent au sein de structures publiques ou parapubliques depuis des dizaines d'années, ou n'ont pas eu de parcours en entreprise !

QUI DOIT PORTER LA DÉMARCHE ?

Ces évaluations doivent être faites par des personnes connaissant l'entreprise de l'intérieur, c'est-à-dire ayant réellement travaillé en entreprise, en occupant des postes opérationnels, mais aussi solidement formées aux sciences humaines, par exemple à la psycho-

1. Rouilleault H., Rochefort T., *Changer le travail... oui mais ensemble*, ANACT, 2005, p. 129.
2. C'est-à-dire occupant une fonction qui l'amène à approcher le monde de l'entreprise : c'est le cas du médecin psychiatre s'occupant du stress en entreprise, du consultant, du sociologue...

logie. En effet, il s'agit de voir ce que l'entreprise ne donne pas à voir d'emblée, d'entendre ce qu'elle ne veut pas formuler...

Un important facteur clé de succès dans la démarche réside dans le fait qu'elle est portée par le dirigeant, en collaboration avec son DRH. Le dirigeant est en effet la personne la plus à même de porter la démarche au sein de l'entreprise, car, non seulement il supportera les risques juridiques, d'image et les risques business liés à ces sujets, mais il est aussi le plus apte à permettre d'aller jusqu'au bout de la démarche, quelquefois assez « impliquante » d'un point de vue stratégique. Le DRH seul ne doit pas en être saisi car, étant un acteur particulièrement concerné, et donc tout naturellement pris dans des jeux de pouvoir et d'influence, il filtrera consciemment ou non certains risques humains, jusqu'à les rendre « acceptables » parfois... Il doit cependant être associé étroitement à cette opération car il permet à l'analyse stratégique des risques humains d'être réalisée d'un point de vue opérationnel. Et c'est grâce à la déclinaison concrète et pragmatique que l'on pourra mesurer de manière pondérée les risques et surtout trouver des leviers de résolution opérationnels. Enfin, les managers sont eux aussi des personnes ressources. Ils connaissent mieux que quiconque les zones de fragilité, de fracture... Ils sont en capacité de décrypter nombre d'évolutions à venir. De plus, étant eux-mêmes exposés à des tensions « descendantes » et « ascendantes » leur situation doit faire l'objet d'une analyse tout à fait spécifique.

Quels gains espérer ?

Nous avons vu précédemment que la tendance naturelle des entreprises était de commencer à se préoccuper de cette question, pour des raisons légales, pénales, d'image, de coûts... Il est important de se poser la question suivante : et s'il y avait un intérêt « stratégique » majeur à identifier, pour prévenir (voire guérir dans certains cas) les tensions humaines en entreprise ?

En effet, dans la première partie, nous avons mis en exergue le fait que de fortes pressions pesaient en premier lieu, sur les entre-

prises, qui, pour assurer leur survie, se devaient de se transformer de manière continue, et d'être à l'écoute de nombreuses demandes, quelquefois paradoxales. Nous avons vu que les entreprises répercutaient ces pressions sur leurs collaborateurs, sans qu'il y ait systématiquement beaucoup de « filtrage ».

Nous avons également noté qu'elles reconnaissaient être constamment en attente de « toujours plus » et « toujours mieux » de la part de leurs collaborateurs. Elles le justifiaient par cette fameuse « nécessité de rester dans la course, au risque de disparaître ». Par induction, tous ces enjeux impriment de fortes tensions, parfois paradoxales. En interne, la structure même de l'entreprise est alors censée répondre de manière mimétique à ces questions complexes. Tous les processus sont optimisés pour arriver à ces objectifs : la « gestion des ressources humaines », le management... Tout se doit d'être « en ordre de bataille » afin de répondre aux défis posés à l'entreprise, comme nous l'avons analysé.

Les « ressources humaines » étant « optimisées », les collaborateurs peuvent avoir, souvent avec justesse, l'impression d'être devenus, au fil du temps, des « variables d'ajustement ».

FAIRE UNE VALORISATION DES COÛTS ET DU RISQUE ASSOCIÉ

Toute demande de changement, d'évolution, de dépassement, d'amélioration, de progrès continu a un coût. C'est le coût d'une usure psychique prématurée, d'une fragilisation anticipée des collaborateurs. Il est actuellement totalement négligé, alors qu'il va devenir de plus en plus fondamental pour les entreprises implantées dans les pays occidentaux « riches ».

L'entreprise répercute en direct, à travers son président, ce qu'elle ressent comme nécessité de changements, pour rester dans la course. Les propos d'un DRH rencontré sont particulièrement évocateurs :

« Oui, nos organisations sont en transformation permanente... On a à peine fini de changer que l'on passe à autre chose. On change à nouveau. Cela devient compliqué pour les gens. Comment leur

expliquer ? Comment, après, leur apprendre à ne compter que sur eux, dans cette instabilité ? Comment vivre dans cette instabilité permanente ? »

Les entreprises agissent actuellement comme si elles négligeaient ce coût du changement, comme si elles pensaient, sans trop s'interroger plus avant, de peur de ne pas avoir de réponses bien claires, que les capacités d'adaptation aux changements sont « illimitées ».

ENVISAGER LE RETOUR SUR INVESTISSEMENT D'UNE ACTION PRÉVENTIVE

Comme tout investissement financier qui a un coût, un risque et une rentabilité attendue, il est crucial que des directions, des Comex, puis dans les échelons inférieurs les directeurs de *business units*... s'interrogent très explicitement en amont sur tous les changements qu'ils demandent au collectif soit dans l'espoir d'une rentabilité supérieure, soit dans l'idée qu'il faut se comporter comme les concurrents de leur secteur d'activité.

Cette décision stratégique demande-t-elle vraiment autant de changements pour les collaborateurs ? Quel est le « vrai » retour sur investissement espéré ? Et dans quelques mois, va-t-on être amené à tout changer à nouveau ? Comment vraiment justifier ces changements sans y perdre sa crédibilité ? Quels freins est-on en train de générer chez les collaborateurs ?

Cette « hygiène de la décision » amène aussi les dirigeants à se poser la question de leur propre responsabilité : en demandant continuellement aux autres de changer pour s'adapter, est-ce qu'ils ne manquent pas d'une certaine manière à leur devoir de manager, qui est de filtrer les tensions, pour les métaboliser et assurer *a minima* une vision stable ?

Il s'agit bien là de s'interroger sur son mode de direction d'entreprise et les contraintes humaines que tout dirigeant, tout manager induit, et ce dans l'optique de coûts/efforts demandés/retours sur investissement...

On entend très souvent les collaborateurs dire qu'ils ont l'impression que toutes ces demandes de changements, d'amélioration, de dépassement sont « sans fin »... Est-ce que ce ne serait pas justement parce que, en tant que dirigeant, manager, vous ne savez pas très bien où vous allez ? Et surtout où vous voulez vraiment aller ? Et que cela se ressent, mine de rien, dans les étages inférieurs !

Du reste, de quelle manière vous situez-vous par rapport à votre conseil d'administration, votre comex, vos actionnaires ? Dites-vous à vos collaborateurs que, du fait de la pression des fonds de pension, de vos actionnaires, du marché, vous allez être « obligé de » leur demander de s'adapter, de changer ?

Ces questions de détection et de prévention des tensions humaines permettent également aux dirigeants d'avoir une cartographie très précise des forces et faiblesses en tension, des ressources existantes (puisque l'on ne part pas du principe qu'il y a du « malaise au travail », mais que l'on va aussi trouver des ressources) et c'est une aide précieuse dans le pilotage, pour une utilisation judicieuse des forces en présence. On pourra alors parler véritablement d'alignement entre la stratégie et les tensions/potentiels humains.

Cette cartographie permet aussi de comprendre les précautions dont il faudra s'entourer pour que les projets d'adaptation, de changements, puissent se faire de la manière la moins coûteuse psychiquement pour les collaborateurs et la plus pérenne pour les entreprises.

Enfin, les aspects curatifs sont également au cœur de la cartographie : les entretiens permettent en effet de révéler des zones délicates sur le plan des tensions humaines, avec des symptômes quelquefois avérés. Il paraît urgent de s'y intéresser de près.

Cet intérêt des entreprises pour gérer au mieux les tensions humaines peut même devenir, à terme, une source de motivation et un argument d'attractivité sociale important. Ainsi, une étude de 2005 de Tower Perrin auprès de 86 000 employés soulignait

que les facteurs clés augmentant l'engagement étaient les suivants :

1. l'intérêt de la haute direction pour le bien-être ;
2. l'amélioration des connaissances et compétences durant la dernière année ;
3. la réputation de l'entreprise ;
4. la participation à la prise de décision.

Le fait de détecter et prévenir les tensions humaines en entreprise est à la fois un acte stratégique, mais également un acte RH avancé. Car, *in fine*, cela reviendra à dire à court terme que les actionnaires, les clients sont aussi importants que les collaborateurs.

L'analyse des risques humains permet donc à un dirigeant, un comité de direction, mais aussi à toute personne en charge de mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise de s'assurer que les coûts humains des changements incessants et des tensions générées sont inférieurs aux retours sur investissement espérés. Il s'agit là, en effet, d'un enjeu majeur de gestion d'entreprise : celui de l'alignement de la stratégie et des ressources humaines, lesquelles sont soumises à de nombreuses tensions et souvent rejetées, en dépit des apparences, au troisième rang du trinôme clients-actionnaires-salariés.

Vous êtes, je l'espère, maintenant rassurés sur le fait que s'intéresser aux risques psychosociaux ne relève pas d'une « action humanitaire » mais d'un acte de gestion et de stratégie.

Cette démarche d'anticipation est normalement prévue en France à travers le document unique dans le volet « risques psychosociaux », mais comme nous l'avons précédemment vu, aucune méthodologie ni aide technique n'est proposée. Ainsi, « les risques psychosociaux sont quasiment absents des documents uniques et des plans de prévention des entreprises... tout comme d'ailleurs d'autres risques extrêmement importants, comme ceux qui sont pourvoyeurs du plus gros effectif des MP [maladies professionnelles] : les TMS [troubles musculo-squelettiques] et les cancers professionnels¹ ! »

1. INRS, *op. cit.*, p. 44.

C'est dommage car, s'il est bien compris, il sera utilisé comme un outil puissant. Le rapport Nasse-Légeron n'y fait qu'une allusion succincte, et propose, peut-être à la place, un indicateur de stress¹...

Que dire aux entreprises qui n'ont pas le souhait, la volonté, les moyens de s'engager dans une démarche de détection et de prévention des tensions humaines ? Eh bien, que peut-être, dans un premier temps, une intervention plus circonscrite est très pertinente, comme le souligne Lucie Legault, psychologue et conseillère santé sécurité au travail (voir contribution 24, p. 193) !

CONCLUSION

Cinq ans après, le client, l'actionnaire et le salarié discutaient ensemble. Le salarié, qui participait à la conversation, leur dit en souriant : « Je suis content que vous paraissiez satisfaits de ce que vous rapporte l'entreprise... Eh bien, moi aussi, je le suis de plus en plus, car avant, pour vous plaire, on vous aurait donné l'impression de nous réorganiser dans tous les sens, de fond en comble, sans fin, pour être en avance sur nos concurrents ! Avant, en effet, le dirigeant ne mesurait pas les impacts successifs et l'usure que ces changements provoquaient. Tout ça pour repartir en arrière quelques années plus tard ! Maintenant, il y a même au sein du comité de direction un spécialiste des tensions humaines : il est chargé de faire une veille en continu sur les sources potentielles de risques humains dans l'entreprise et d'alerter... Il fait même des propositions constructives pour aligner la stratégie et les tensions humaines acceptables sur le moyen et le long termes !... Incroyable, non ? »

1. Nasse P., Légeron P., « Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux », ministère du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité, 2008.

Contribution 23

Risques psychosociaux : quels indicateurs ?

⇒ Romain Cristofini

Le constat a souvent été fait : l'une des solutions pour que la santé au travail soit prise en compte à un niveau stratégique dans l'entreprise consiste à fournir aux cadres dirigeants des informations qui leur parlent, c'est-à-dire des indicateurs ou des tableaux de bord sur la santé de leurs collaborateurs.

Le même besoin s'applique aux risques psychosociaux, qui par leur nature « impalpable » nécessitent d'autant plus une objectivation basée sur quelques chiffres et des constats acceptés par tous.

À l'heure actuelle, en France, il n'existe pas de méthodologies ou de pratiques « universelles » permettant de constituer rapidement et avec fiabilité des indicateurs sur les risques psychosociaux. La constitution de ces indicateurs dépend avant tout de la « matière première » dont dispose l'entreprise, qu'il s'agisse de données RH, sociales ou médicales.

On peut néanmoins distinguer deux grands types d'indicateurs :

- des « signaux » d'alerte déjà existants, permettant de dépister la présence de troubles psychosociaux ;
- des indicateurs de mesure et de suivi à construire, pour analyser et prévenir les risques sur le moyen ou le long terme.

Des signaux d'alerte pour faire émerger la problématique

Face aux risques psychosociaux, les entreprises, dans leur grande majorité, ont jusqu'ici adopté une attitude prudente et peu proactive (quand elles ne sont pas restées dans le déni). Si la pression du jeu social peut contribuer à enclencher la démarche de prévention, l'exploitation de certaines données déjà disponibles dans l'entreprise peut également servir de révélateur à la présence de risques psychosociaux.

Issus du bilan social, des données RH, du système d'information HSQE (Hygiène Santé Qualité Environnement) ou du rapport annuel de la

médecine du travail, certains chiffres peuvent être étudiés afin de dépister une situation préoccupante. On parlera donc plus ici de « signaux d'alerte » que d'indicateurs à proprement parler. Parmi ces signaux on peut citer :

- les données relatives à l'absentéisme et au turn-over ;
- les chiffres d'accidents du travail, le nombre de déclarations de maladies professionnelles ;
- les indicateurs de qualité (retards de production, temps de travail, défauts de fabrication...) ;
- le nombre de situations graves de violence verbale ou physique, de plaintes pour harcèlement (moral ou sexuel) ou de tentatives de suicide ;
- les indicateurs de santé. Ces derniers varient fortement selon l'entreprise. Si les indicateurs d'activité du service de santé au travail (augmentation du nombre de visites spontanées, de déclarations d'inaptitude ou de demandes d'aménagement de postes) sont très souvent disponibles, les données relatives aux troubles de santé liés aux risques psychosociaux (troubles du sommeil, TMS, consommation médicamenteuse, etc.) sont généralement assez mal consolidées par les médecins du travail.

Des indicateurs plus subjectifs peuvent également être extraits des procès-verbaux des réunions des instances représentatives du personnel (CHSCT, CE).

De manière générale, de telles données doivent s'apprécier dans le temps et dans leur variabilité. Elles ne constituent néanmoins que des marqueurs indirects de risques psychosociaux, qu'il convient d'interpréter avec prudence.

Des indicateurs de mesure et de suivi à moyen ou à long terme

Lorsque l'entreprise a pris la décision de s'attaquer de manière durable aux risques psychosociaux, la nécessité d'indicateurs s'impose presque naturellement pour deux raisons : d'une part, la nécessité de mieux connaître la « situation de départ » (qui servira de premier référentiel) pour mieux orienter et concevoir les actions de prévention ; d'autre part, pour mesurer l'efficacité des résultats de ces mêmes actions.

À l'heure actuelle, seules de rares entreprises disposent d'un mécanisme systématique de construction d'indicateurs périodiques. Là

encore, la « matière première » manque souvent pour élaborer des indicateurs quantitatifs, car ces derniers nécessitent un recueil de données pensé et orchestré. Deux approches sont possibles et ont déjà été mises en œuvre dans de nombreuses entreprises françaises :

- réaliser une enquête par questionnaire directement auprès des salariés, dans une période de temps restreinte. L'enquête, réitérée tous les 12-18 mois, permettra de mesurer les évolutions ;
- réaliser un recueil de données au long cours, en profitant des visites périodiques de la médecine du travail pour proposer au salarié le même type de questionnaire. Dans cette approche (baptisée « observatoire du stress »), des tendances trimestrielles ou semestrielles pourront être suivies avec précision et des analyses poussées menées tous les 12 ou 24 mois.

Dans les deux cas, un protocole d'enquête rigoureux éliminant le maximum de biais de sélection, l'utilisation de questionnaires validés (échelles de mesure) ainsi qu'une analyse statistique sérieuse s'avèrent indispensables. À partir des données collectées, des indicateurs précis concernant le stress (niveau et facteurs de stress), l'anxiété, la dépression, l'exposition à des violences verbales ou physiques peuvent être construits. Ces chiffres doivent évidemment être pris avec les précautions d'usage mais les écarts entre catégories de salariés, sites ou fonctions peuvent être suffisamment significatifs pour choisir et cibler des actions correctrices. *A contrario*, une telle approche est peu valide pour d'autres risques comme le harcèlement (trop complexe) ou les addictions (phénomène de sous-déclaration face à des questions jugées sensibles).

Contribution 24

Une vision systémique du climat relationnel au sein des collectifs de travail

▶ **Lucie Legault**

Plusieurs organisations sont aux prises avec des problèmes de climat malsain, de tensions et de conflits interpersonnels. Quand une demande de soutien à l'amélioration du climat de travail nous est adressée, est-il judicieux d'agir uniquement au plan psychosocial ?

Dans le cadre de l'Association pour la santé et la sécurité du travail du secteur des affaires sociales (ASSTSAS) du Québec, nous développons, ces dernières années, une approche qui propose une vision systémique du contexte de travail, en avançant l'hypothèse que l'amélioration du climat relationnel au sein des collectifs (équipes ou organisations) est souvent facilitée par la transformation des éléments structuraux des conditions d'exercice du travail (leadership, clarté des rôles, gestion de la charge, environnement, équipements, etc.).

À travers diverses expériences d'intervention alliant les méthodes de la psychologie organisationnelle et de l'ergonomie – approche de type psycho-socio-technique –, nous avons pu constater qu'en agissant sur les conditions organisationnelles et techniques du travail, il est possible d'améliorer significativement l'état de santé et de bien-être physique et psychologique des équipes de travail. Nous assistons alors à une harmonisation des rapports qui conditionnent les situations de travail. Les conflits de nature strictement personnelle, s'ils s'en trouvent encore, sont alors bien circonscrits et traités spécifiquement.

Étude de cas 1 : un « système » de travail à recadrer

Une équipe de travail en difficulté demande une intervention pour régler les problèmes de conflits interpersonnels à l'origine, selon elle, du climat malsain et des problèmes de fonctionnement que l'équipe vit depuis plusieurs années. Des démarches de médiation auprès de certaines personnes jugées plus problématiques auront été vaines.

Après diagnostic, l'intervention proposée s'est centrée sur la consolidation de composantes fondamentales d'une organisation du travail au sein d'une équipe : clarifier la mission, la vision, les valeurs ; préciser

les rôles et responsabilités de chacun (tâches à accomplir, zones de pouvoir et d'imputabilité) ; adapter le leadership du gestionnaire et améliorer l'efficacité du travail interdisciplinaire en définissant mieux les besoins et les attentes des uns à l'égard des autres ; établir des règles précises de fonctionnement (la prise de décision, les personnes responsables et les mécanismes de traitement des problèmes selon leur nature, etc.) ; préciser les savoir-faire (compétences) et le savoir-être (attitudes et comportements) attendus de chacun. À travers cette démarche, l'équipe a retrouvé un climat harmonieux et un fonctionnement efficace.

Certes, plusieurs conditions de succès d'une telle démarche reposent sur des facteurs humains, sur le savoir-être de chacun :

- l'engagement soutenu de l'ensemble des membres de l'équipe, leur participation, leur ouverture d'esprit à changer les choses et leur courage d'expérimenter des nouvelles façons de faire ;
- la confiance et le soutien témoignés par le comité paritaire mis sur pied pour l'encadrement de ce mandat ;
- une démarche concertée où chaque personne a pu s'exprimer et s'impliquer tout au long de l'intervention.

Mais l'originalité d'une vision systémique du climat relationnel au sein des équipes de travail est de chercher à harmoniser les éléments structuraux et techniques du travail aux dimensions humaines et de les utiliser comme levier pour agir de façon indirecte sur les facteurs psychosociaux, sur les « savoir-être ». Il s'agit de créer un environnement de travail qui favorise l'émergence « du meilleur » chez l'être humain.

Étude de cas 2 : quand un environnement matériel et physique blesse psychologiquement

Imaginez un laboratoire à espace très restreint où la biologiste partage, avec deux techniciennes, une table à cartes, qui se trouve juste en avant d'une hotte non sécuritaire ; où un trou au mur attend l'arrivée d'un appareil fort utile, mais qui repose au sous-sol de l'établissement en attendant les 2 000 dollars nécessaires à son installation ; où une technicienne s'applique à mettre des linges à vaisselle autour de la porte de la salle Béka pour qu'un certain taux d'humidité soit maintenu ; et que cette technicienne doive se battre avec une bouilloire électrique, qui a le malheur de s'arrêter toute seule, pour préserver le taux d'humidité recherché. Imaginez cette même équipe

de travail devant modifier ses heures de travail et se répartir des plages de travail différentes (certaines travaillent de midi à 20 heures le soir, plutôt que de 8 à 16 heures) pour pallier un manque de microscopes fonctionnels – un microscope sur trois fonctionne... Et on dit que cette équipe vit de très gros problèmes de conflits interpersonnels !

Opteriez-vous, dans un premier temps, pour une intervention de consolidation d'équipe ou pour une amélioration des équipements et de l'environnement physique de travail ?

Les conditions physiques et matérielles d'exercice du travail font partie des facteurs déterminants pour la santé psychologique au travail et peuvent être à l'origine de bien des maux d'équipe ou être sources d'aggravation. Entendons-nous, une équipe de travail en excellente santé psychologique et possédant de bons atouts sur le plan relationnel peut « absorber » de façon positive et constructive presque toutes les situations. Mais est-ce le rôle et l'objectif premiers d'un milieu de travail de défier les habiletés psychologiques et relationnelles d'une personne ?

Quand des problèmes psychosociaux font surface et perdurent au travail, ce n'est souvent que la partie émergée de l'iceberg d'une organisation en difficulté, où le leadership, les modèles de gestion, les conditions techniques et organisationnelles peuvent être à revoir. Il faut s'attarder sur la partie cachée de l'iceberg, le système sociotechnique, pour renverser la vapeur et transformer positivement une situation dégradée.

Nous achérons cette partie sur les pratiques innovantes et/ou récentes en abordant une norme qui vient de voir le jour au Canada. Il s'agit de la norme « Entreprise en santé », élaborée par un groupe pluridisciplinaire.

Sur quoi repose la certification ? Cette norme s'appuie sur l'observation de meilleures pratiques de société. Elle se mesure par la présence et la qualité de pratiques de gestion et de conditions de travail qui favorisent le bien-être¹. Quatre principes « Entreprise en santé » ont été mis en exergue :

- la santé est un continuum qui va du bien-être à la mort. une entreprise ne doit donc pas seulement éviter la maladie, mais également promouvoir la santé et ne pas gérer seulement les conséquences négatives ;
- une entreprise en santé est aussi un processus et non un état stable. Une vigilance constante doit être maintenue ;
- la santé d'une personne doit être considérée selon une approche globale et systémique. La santé au travail est le résultat d'interconnexions de relations entre différents acteurs organisationnels, sociaux, économiques et individuels ;
- une entreprise en santé possède aussi une culture de collaboration et de communication constante. Les employés et l'employeur engagent une discussion constructive sur la mise en place des conditions gagnantes pour atteindre et maintenir les critères d'une entreprise en santé.

La norme « Entreprise en santé » est explicitée dans les développements proposés par Michel Vézina (voir contribution 25, p. 197).

1. Brun J.-P., *op. cit.*, p. 27.

Contribution 25

La norme québécoise « Entreprise en santé »

► Michel Vézina

La norme BNQ 9700-800, intitulée « Prévention promotion et pratiques organisationnelles favorables à la santé en milieu de travail » et communément appelée « Entreprise en santé », a été élaborée par le Bureau de normalisation du Québec (BNQ), un organisme reconnu par l'International Organization for Standardization (ISO) et l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Elle vise le maintien et l'amélioration durable de l'état de santé des personnes en milieu de travail par :

- l'intégration de la valeur santé des personnes dans le processus de gestion des entreprises ;
- la création de conditions favorables à la responsabilisation du personnel au regard de leur santé ;
- le développement et le maintien d'un milieu de travail favorable à la santé, et de saines habitudes de vie.
- La norme poursuit deux objectifs :
- spécifier un ensemble d'actions qui contribuent de façon significative à la santé des personnes en milieu de travail ;
- reconnaître les efforts des entreprises au moyen d'une certification.

Concrètement, cette norme amène les entreprises à agir, dans leur gestion, sur quatre sphères d'activités reconnues pour avoir un impact significatif sur la santé des personnes :

1. Les habitudes de vie du personnel : services-conseils en nutrition, programme de sensibilisation à l'activité physique, formation à la gestion du stress, programme d'aide aux employés présentant des problèmes de santé physique ou psychologique liés ou non à leur travail, etc.
2. L'équilibre entre travail et vie personnelle : horaires flexibles, congés pour raisons familiales, garderie (crèche) en milieu de travail, retour progressif à la suite d'une absence pour raisons de santé ou d'un congé de maternité ou de paternité, etc.

3. L'environnement de travail : aménagement des lieux de travail et des procédés de production favorisant l'hygiène et la sécurité, présence d'aliments santé à la cantine, installations favorisant l'activité physique, aires de stationnement sécuritaires pour les vélos, etc.
4. Les pratiques de gestion : programme de reconnaissance, interventions favorisant l'esprit d'équipe, plan de développement professionnel, formation des gestionnaires sur les dimensions de l'organisation de travail reconnues pathogènes et sur les façons de les éliminer ou de les réduire, etc.

La norme stipule cinq champs d'obligations dont l'importance varie selon que l'entreprise veut obtenir le statut d'« Entreprise en santé » ou d'« Entreprise en santé élite ». Il doit d'abord y avoir un engagement formel de la haute direction à favoriser la santé et le mieux-être de son personnel, dans le cadre d'une politique écrite qui précise ses valeurs en matière de prévention, de promotion et de pratique organisationnelles à la santé en milieu de travail. Elle doit, de plus, mettre en place une méthode d'identification et de contrôle des risques à la santé, la sécurité et l'intégrité physique et psychologique présents dans le milieu de travail. L'entreprise doit également mettre sur pied un comité sur la santé et le mieux-être, rattaché à la direction, et dont le mandat consiste principalement à élaborer et à mettre en œuvre un programme de santé, mieux-être dans l'entreprise. Ce comité doit compter des représentants provenant de différentes catégories d'emploi et de l'équipe de gestion. La norme stipule en outre que l'entreprise doit identifier les besoins du personnel et colliger des données relatives aux quatre sphères d'activités précédemment mentionnées. Cette collecte de données peut se faire par voie de sondage, de groupes de discussion ou de consultations auprès du personnel ou de ses représentants. Par ailleurs, ces informations doivent être recueillies et conservées de façon à garantir le respect de la confidentialité. Le choix des interventions doit être basé sur ce recueil d'informations et sur l'efficacité reconnue des interventions choisies, de même que sur les ressources et les priorités de l'entreprise. Le plan d'action doit finalement être évalué, tant au regard de sa mise en œuvre que de ses effets. Le rapport d'évaluation doit être présenté à la direction, de même qu'à l'ensemble du personnel.

Dès septembre 2008, les entreprises qui le désirent pourront demander à être évaluées et certifiées « Entreprise en santé ». Le protocole de certification prévoit que le certificat sera valide pour trois ans, mais qu'une visite annuelle sera effectuée afin de vérifier la conformité de l'entreprise aux exigences de la norme.

Il importe de dire, en conclusion, que la norme n'a pas pour but de sanctionner les entreprises en leur disant qu'elles ne sont pas conformes, mais qu'elle veut leur donner un idéal à atteindre. Au-delà de l'image positive d'une entreprise socialement responsable, les entreprises pourront tirer profit de cette reconnaissance par une meilleure attractivité et fidélisation de leur personnel. Des études ont également montré qu'une entreprise qui s'engage dans ce genre de démarche peut escompter un retour sur son investissement de l'ordre de 1,50 à 3 dollars pour chaque dollar investi. De plus, des discussions sont en cours auprès du ministère des Finances du Québec pour qu'il accorde aux « entreprises en santé » des avantages fiscaux, compte tenu notamment des économies anticipées au chapitre de la demande de services de santé. Enfin, plusieurs entreprises ont déjà annoncé que, dans leurs appels d'offres, elles pourraient accorder un avantage concurrentiel aux entreprises reconnues « en santé ». On pourrait alors obtenir ainsi l'effet d'entraînement observé à la suite de la publication de la norme ISO 9002, laquelle n'est pas obligatoire, mais dont l'application est très répandue. Il s'agit là d'une belle démonstration de l'efficacité de mesures incitatives, sans avoir besoin de faire appel à l'approche réglementaire.

ANNEXE

LES ENTREPRISES À L'ÉPREUVE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Ce tableau vise à illustrer quelques pratiques existantes en matière de prévention des risques psychosociaux. Nous avons volontairement exclu les pratiques relatives à la santé « physique » (formations gestes et posture, nutrition, pratique sportive...) : elles constituent bien souvent un premier pas vers l'élaboration d'une « politique risques psychosociaux ».

Il ne s'agit ni d'un classement ni d'une liste exhaustive. En effet, une même entreprise peut avoir développé plusieurs projets relatifs aux risques psychosociaux, même si tous ne sont pas mentionnés.

Mesurer		
Audits quantitatifs qui mesurent, suivant les cas, les risques psychosociaux ou le stress.	Thomson, RTE, SNCF, Peugeot, Shell...	<p>+ Ces audits constituent une bonne base d'enquête des sources de dysfonctionnement dans l'entreprise. Ils incitent des acteurs internes à entamer une discussion « pluridisciplinaire » sur le sujet.</p> <p>- Les résultats ne sont pas exploitables en tant que tels car trop « génériques » et réducteurs. Les questionnaires ne sont souvent pas adaptés au milieu de l'entreprise, notamment parce qu'ils ont été initialement conçus pour le secteur social et/ou public (hôpitaux, centres sociaux, prisons, écoles...) non ouverts à la concurrence internationale.</p>
Audits qualitatifs. Les questions relatives aux sources de tension dans l'entreprise sont spécifiquement analysées à partir d'enquêtes de satisfaction classiques.	Carrefour, Lapeyre...	<p>+ C'est une manière pour l'entreprise de commencer à s'intéresser aux risques psychosociaux et de repérer des sources éventuelles de malaise.</p> <p>- En l'absence d'une méthodologie exhaustive et spécifique, il est délicat de bien cerner le sujet. Certaines zones de risques peuvent ainsi échapper à l'analyse.</p>
Expertises, enquêtes sur des situations de malaise présumé en lien avec le travail.	Honeywell, Galeries Lafayette...	<p>+ Ces entretiens semi-directifs permettent de cerner avec précision des zones de risques non repérées auparavant.</p> <p>- Souvent déclenchées en CHSCT, ces enquêtes nécessiteraient, afin que leurs recommandations soient mises en œuvre rapidement, d'associer davantage la direction en amont. Certaines expertises sont également peu opérationnelles en termes de recommandations.</p>
Dialoguer avec le CHSCT en attendant de trouver un thème majeur fédérateur	Capgemini...	<p>+ L'un des intérêts consiste à se « professionnaliser » sur le sujet et de décider ensemble des thèmes relatifs aux risques psychosociaux à creuser.</p> <p>- Ces travaux donneront-ils lieu à des actions concrètes au sein du groupe ?</p>

Prévenir		
Établir son document unique sur le volet « risques psychosociaux ».	Nyse Euronext, Renault...	<ul style="list-style-type: none"> + Le document unique est censé être obligatoire sur le volet « risques psychosociaux ». Mais, à ce stade, une problématique de méthodologie freine sa mise en œuvre. L'intérêt est de dresser un <i>mapping</i> des zones de risques et de les pondérer. - La nécessité d'une réactualisation tous les ans est trop lourde pour des entreprises. Les documents uniques sur le volet « risques psychosociaux » gagneraient à être élaborés en « pluridisciplinarité » : direction, CHSCT, médecin du travail, managers référents.
Élaborer une procédure anti-harcèlement moral.	Coca Cola Entreprise, Freescale, La Poste...	<ul style="list-style-type: none"> + La mise en place de ces processus suppose que les acteurs principaux (DRH, managers, personnes référentes...) se forment à l'écoute active et aux données essentielles relatives au harcèlement moral et au stress. De nombreuses situations sont ainsi régulées en amont. - Assez faible niveau d'utilisation de ces processus.
Déetecter les situations de violence et les prévenir.	ADP...	<ul style="list-style-type: none"> + Audit des situations types de violence. Élaboration d'un guide d'action à l'usage des managers et salariés. - Pas de points négatifs observés.
Travailler sur les fondamentaux : audit des pratiques de management, sur la base d'un référentiel managérial pour l'ensemble des entités du groupe.	Renault...	<ul style="list-style-type: none"> + Ces audits réguliers permettent aux sites de progresser sur des points concrets et de mesurer leurs avancées dans le temps. - Certains thèmes liés aux risques psychosociaux peuvent échapper au référentiel « standard ».

Accompagner		
Coachs internes spécialisés. Une équipe de coachs intervient, notamment, sur des situations délicates de travail : réorganisation d'équipes, accompagnement de projets de changement...	Dexia...	<p>⊕ Les coachs connaissent l'entreprise de l'intérieur et en ont intégré les nombreux éléments culturels. Il s'agit d'une aide sur mesure et focalisée.</p> <p>▬ Le fait que les coachs ne soient pas extérieurs à l'entreprise n'entraîne-t-il pas, parfois, des difficultés, notamment sur la question des rapports de pouvoir en interne ?</p>
Médiateurs	SFR...	<p>⊕ Les médiateurs font partie de la direction générale, ce qui leur permet de trancher de nombreuses problématiques.</p> <p>▬ Peu de recours au médiateur, du fait sans doute de la nécessité de mettre par écrit pour les deux parties (manager/ collaborateur) l'objet du désaccord.</p>
Déontologues	Total...	<p>⊕ Les déontologues font partie de la direction générale, ce qui leur permet de trancher nombre de problématiques de manière efficace.</p> <p>▬ Seuls certains cas remontent par peur, sans doute, de la non-confidentialité.</p>
Monsieur Bien-Être	Siège européen de la division énergie de General Electric...	<p>⊕ La fonction, créée en 2007, est rattachée à la direction générale et non à la DRH. Le budget pour ce poste est de 1 million d'euros. Sans intervenir directement sur la question du stress, il concourt à faire de l'entreprise un endroit où il fait bon travailler (covoiturage...)</p> <p>▬ Le contenu du poste n'aborde pas l'organisation du travail.</p>
Numéros verts qui permettent aux collaborateurs de faire part de certaines problématiques personnelles et professionnelles.	Peugeot, Banque de France, Disney...	<p>⊕ L'entreprise entame une première phase de réflexion sur le sujet des risques psychosociaux.</p> <p>▬ Les taux d'utilisation sont très faibles. Il existe un risque d'externalisation des problématiques liées au travail, sans un règlement au sein de l'entreprise.</p>

Former		
Séminaire « Comment détecter des signes de fragilité sur vos collègues ? »	Sodexo...	<ul style="list-style-type: none"> + Séminaires destinés aux DRH et à certains managers pour les sensibiliser à des situations potentielles de malaise en lien avec le travail. - Ce type de séminaire nécessite une fréquente réactualisation.
Formations à la gestion du stress, des situations conflictuelles, portail Internet interactif en e-learning sur le stress.	KPMG, EADS, L'Oréal...	<ul style="list-style-type: none"> + Les collaborateurs apprécient de pouvoir parler ensemble de leurs expériences. - Ces séminaires doivent être menés de pair avec une réflexion au niveau de la direction générale sur les conditions de travail et son organisation.

Des pratiques avancées ?		
Travailler activement non seulement sur l'absentéisme, mais aussi sur le présentéisme.	Hydro Québec...	<ul style="list-style-type: none"> + Le processus permet d'identifier réellement les zones de risques sur certains sites, par recouplement de nombreux indices. - Projets coûteux, nécessitant un appui sans faille de la direction générale.
La nouvelle norme entreprise en santé BNQ 9700-800	Desjardins...	<ul style="list-style-type: none"> + La norme permet de situer les entreprises sur quatre plans : les habitudes de vie du personnel, l'équilibre travail/vie personnelle, l'environnement de travail, les pratiques de gestion. - Quel va être l'accueil réservé à cette norme ? Un travail de pédagogie s'impose auprès des entreprises.
Nommer un M. ou Mme Risques psychosociaux	RTE, Air France...	<ul style="list-style-type: none"> + L'entreprise lance un signe fort de reconnaissance explicite du sujet. Ces nouveaux interlocuteurs sont souvent rattachés à la DRH. Leur champ d'action peut toucher à l'organisation du travail. Certains ont accès ponctuellement au comex. - On peut s'interroger sur la mise en œuvre réelle de leurs recommandations à moyen terme, puisqu'il s'agit d'une création de poste.

BIBLIOGRAPHIE

- Angel Pierre, Amar Patrick, Gava Marie-José, Vaudolon Brigitte, *Développer le bien-être au travail*, Paris, Dunod, 2005.
- Arbouch Philippe, Triclin Alexis, *Les Tabous dans l'entreprise*, Paris, Eyrolles, 2007.
- Askenazy Philippe, *Les Désordres du travail*, Paris, Seuil, 2004.
- Aubert Nicole, Gaulejac Vincent de, *Le Coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 2007.
- Autissier David, Moutot J.-M., *Pratiques de la conduite du changement*, Paris, Dunod, 2003.
- Billiard Isabelle, *Santé mentale et travail : émergence de la psychopathologie du travail*, Paris, La Dispute, 2001.
- Blondin-Séguineau Claire, *Guide du management, Santé Sécurité au travail*, Paris, AFNOR, 2007.
- Bournois Frank, Duval-Hamel Jérôme, Roussillon Sylvie, Scaringella Jean-Louis, *Comités exécutifs : voyage au cœur de la dirigeance*, Paris, Eyrolles, 2007.
- Bouvard Patrick, Heuzé Jérôme, *Insupportables Pratiques*, Paris, Eyrolles, 2007.
- Bouvier Pierre, *Le Lien social*, Paris, Gallimard, 2005.
- Bréard Richard, Pastor Pierre, *Harcèlements : les réponses*, Paris, Liaisons, 2002.
- Bressol Élyane, *Organisation du travail et nouveaux risques pour la santé des salariés*, Paris, Les Éditions des Journaux officiels, 2004.
- Brun Jean-Pierre, *La Reconnaissance au travail*, Québec, Canada, chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail dans les organisations (université Laval), 2007.
- Brun Jean-Pierre, *La Santé psychologique au travail, de la définition du problème aux solutions*, Québec, Canada, chaire en gestion de la

- santé et de la sécurité au travail dans les organisations (université Laval), 2007.
- Brun Jean-Pierre, *Les 7 pièces manquantes du management*, Québec, Éditions Transcontinentales, 2008.
- Brunel Valérie, *Les Managers de l'âme*, Paris, La Découverte, 2004.
- Burg Philippe, Jardillier Pierre, *Psychologie et Management*, Paris, PUF, « Que sais-je ? », 2001.
- Collectif, *Psychopathologie du travail*, Toulouse, Cliniques méditerranéennes, Érès, 2002.
- Collectif, *Strategor – Stratégie, structure, décision, identité*, Paris, InterÉditions, 1993.
- Collectif, *Travailler, dossier santé mentale, Revue internationale de psychopathologie et de psychodynamique du travail*, Paris, 2000.
- Cooper Cary L., *Creating Healthy Work Organization*, Chichester, Wiley, 1994.
- Copeland Tom, Koller Tim, Murrin Jack, *La Stratégie de la valeur*, Paris, InterÉditions, 1991.
- Dejours Christophe, *Travail, usure mentale*, Paris, Bayard, 2000.
- Dolan Shimon, Lamoureux Gérald, Gosselin Éric, *Psychologie du travail et des organisations*, Québec (Canada), Gaëtan Morin, 1996.
- Dubost Jean, *L'Intervention psychosociologique*, Paris, PUF, 1987.
- Dujarier Marie-Anne, *L'Idéal au travail*, Paris, PUF, 2006.
- Dupuis François, *La Fatigue des élites*, Paris, Seuil, 2005.
- Eiguer Alberto, *Du bon usage du narcissisme*, Paris, Bayard, 1999.
- Enriquez Eugène, *Le Goût de l'altérité*, Paris, Desclée de Brouwer, 1999.
- Enriquez Eugène, *Les Jeux de pouvoir et de désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, 1997.
- Ettighoffer Denis, Blanc Gérard, *Du mal travailler au mal vivre*, Paris, Eyrolles, 2003.
- Fabre Claude, *Les Conséquences humaines des restructurations : audit de l'implication des rescapés après un plan social*, Paris, L'Harmattan, 1997.
- Fauvet Jean-Christian, *L'Élan socio-dynamique*, Paris, Éditions d'Organisation, 2004.
- Gaussin René, *Risques professionnels : kit d'élaboration du document unique*, Paris, Éditions d'Organisation, 2004.
- Grebot Élisabeth, *Harcèlement au travail*, Paris, Eyrolles, 2007.
- Grebot Élisabeth, *Stress et Burnout au travail*, Paris, Eyrolles, 2008.

- Heskett James L., Sasser W. Earl, Schlesinger Leonard A., *The Service Profit Chain*, New York, Free Press, 1997.
- Jauvin Nathalie, « Évaluation d'une intervention participative visant la prévention de la violence entre membres d'une même organisation de travail », Ripost, 2008 [inédit].
- Kaës René, *Le Groupe et le sujet du groupe*, Paris, Dunod, 1993.
- Kerorguen Yan de, Bouayad Anis, *La Face cachée du management*, Paris, Dunod, 2004.
- Kourilsky Françoise, *Du désir au plaisir de changer*, Paris, Dunod, 1999.
- Künzi Gilbert, Vicario Angelo, *Harcèlement sur le lieu de travail, l'entreprise en question*, Lausanne (Suisse), Presses polytechniques et universitaires romandes, 2006.
- Lallement Michel, *Le Travail, une sociologie contemporaine*, Gallimard, 2007.
- Légeron Patrick, *Le Stress au travail*, Paris, Odile Jacob, 2003.
- Lemasle Thierry, Tixier Pierre-Éric, *Des restructurations et des hommes*, Paris, Dunod, 2000.
- Lhuillier Dominique, *Cliniques du travail*, Toulouse, Érès, 2006.
- Mathieu J. E, Zajac D. M., « A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment », *Psychological Bulletin*, vol. 108, n° 2, 1990.
- Moreau Franck, *Comprendre et gérer les risques*, Paris, Éditions d'Organisation, 2002.
- Morin Pierre, Delavallée Éric, *Le Manager à l'écoute du sociologue*, Paris, Éditions d'Organisation, 2002.
- Mounoud Éléonore, *La Stratégie et son double. Autonomie du sujet et emprise idéologique dans l'entreprise*, Paris, L'Harmattan, 2004.
- Pauchant Thierry, *La Quête du sens*, Paris, Éditions d'Organisation, 1996.
- Petit François, Dubois Michel, *Introduction à la psychosociologie des organisations*, Paris, Dunod, 1998.
- Ravizy Philippe, *Le Harcèlement moral au travail*, Paris, Delmas, 2004.
- Rosnay Joël de, *Le Macroscopie. Vers une vision globale*, Paris, Seuil, 1975.
- Rossignol Sylvain, *Notre usine est un roman*, Paris, La Découverte, 2008.
- Rouchy Jean-Claude, *Le Groupe, espace analytique. Clinique et théorie*, Toulouse, Érès, 1998.
- Rouilleault Henri, Rochefort Thierry, *Changer le travail... oui mais ensemble*, Lyon, ANACT, 2005.
- Sahler Benjamin, *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*, Lyon, ANACT, 2007.

- Saloff-Coste Michel *et al.*, *Le Dirigeant du 3^e millénaire*, Paris, Éditions d'Organisation, 2006.
- Spector Paul E., *Job Satisfaction : Application, Assessment, Causes, and Consequences*, Thousand Oaks, Sage, 1997.
- Théry Laurence (sous la dir. de), *Le Travail intenable : résister collectivement à l'intensification du travail*, Paris, La Découverte, 2006.
- Vandenberg R. J., Richardson H. A., Eastman L. J., « The Impact of High Involvement Work Processes on Organizational Effectiveness : a Second Order Latent Variable Approach », *Group and Organization Management*, vol. 24, n° 3, 1999.
- Newzy magazine, Sortir du stress*, n° 7, avril 2008.

Audio, vidéo

- INRS, *Le Stress au travail : le démasquer pour le prévenir*, DVD de trois films, Paris, INRS, 2006.
- INRS, *J'ai mal au travail. Stress, harcèlement moral et violences*, DVD, Paris, INRS, 2004.
- Dejours Christophe, *Plaisir et souffrance dans le travail*, Paris, Psy TA, 1999.

LISTE DES CONTRIBUTEURS

L'auteur tient à exprimer sa gratitude à l'ensemble des contributeurs ayant participé à cet ouvrage.

Tchibara Aletcheredji

Ergonome, service Prévention des risques professionnels, groupe Aéroports de Paris.

Marie-Anne Armand

Directrice des affaires sociales, UES Capgemini France

Chantal Aurousseau

Chercheuse, UQAM.

Éric Bachellereau

Executive Vice President, Human Resources, Diversity and Internal Communication, Thomson.

Monique Beauvois

Coach interne et formatrice dans un groupe mutualiste.

Touhami Bencheikh

Consultant sociologue.

André Bonaly

Mathématicien-psychanalyste.

Romain Cristofini

Cofondateur et directeur général de Capital Santé, pionnier des enquêtes sur les risques psychosociaux. Consultant auprès des grandes entreprises en matière de stratégie Santé au travail.

Damien Doré

Chargé d'enseignement en droit du travail, ESCP-EAP, European School of Management.

Gilles Dupuis

Professeur titulaire (Ph. D.), département de psychologie, université du Québec à Montréal (UQAM), directeur scientifique, Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales (CLIPP), chercheur, département de médecine psychosomatique, Institut de cardiologie de Montréal.

Henri Fanchini

Ergonome, expert agréé auprès des CHSCT.

M. Ferchal

Chef du département Conditions de travail et développement durable à la direction des ressources humaines, groupe Renault.

Jean-Pierre Frau

Responsable Risques psychosociaux, Réseau de transport d'électricité (RTE).

Christophe Gadéa

Consultant psychologue social.

Charlotte Hammelrath

Avocate associée au sein du cabinet Coblenze (Paris).

Isabelle Hansez

Professeur.

Philippe Haran

Directeur général délégué, Quanta Medical.

Marie-Noëlle Jadin

Responsable de programmes de management et leadership, et de l'équipe de coachs internes, Dexia Corporate University.

Dr Danielle Laurier

Directrice de la direction Santé et sécurité, Hydro-Québec (Montréal, Canada).

Élise Ledoux

Chercheuse, Institut Robert-Sauvé en santé et sécurité au travail (Montréal).

Patrick Légeron

Directeur, Stimulus.

Catherine Lemoine

Responsable du département Relations sociales et prévention, groupe Aéroports de Paris.

Christian Lurson

Directeur des ressources humaines, Sodexo.

Alain Mauries

Vice-président Employee Relations Europe, Coca-Cola Entreprise.

Lucie Legault

Psychologue et conseillère Santé sécurité au travail, au sein de l'Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur des affaires sociales (ASSTSAS) de Montréal (Canada).

Stéphanie Peters

Assistante, unité de valorisation des ressources humaines, université de Liège (Belgique).

David Pivot

Directeur adjoint, GET Bourgogne, TE Est, RTE.

Stéphane Roussel

Vice-président des ressources humaines, SFR.

Philippe Tellier

Responsable du service Prévention des risques professionnels, groupe Aéroports de Paris.

Catherine Thiefin

Expert en prévention des risques à la direction des ressources humaines, groupe Renault.

Gilles Vermot Desroches

Directeur du développement durable, Schneider Electric.

Michel Vézina

Professeur titulaire au département de médecine sociale et préventive de l'université Laval (Canada) et conseiller en santé au travail à l'Institut national de santé publique du Québec.

Christian Voirol

Coordinateur de projet, au sein de l'équipe Santé mentale, Hydro-Québec (Montréal, Canada).

François Wallach

Chef du département Santé au travail, direction des ressources humaines, direction déléguée protection sociale et santé au travail, SNCF.

Les risques humains : quels enjeux pour l'entreprise ?



- ▶ Une **méthodologie inédite et pragmatique d'analyse** des risques humains en entreprise.
- ▶ Des **outils pratiques à dispositions** des décideurs et qui leur donnent un point de vue critique.
- ▶ Une **vingtaine d'experts et de DRH canadiens et européens** font part leur expérience.

Le sujet est à la une des médias et fait l'objet d'un véritable débat de société. Mais, que recouvrent au juste les risques psychosociaux ?

Quels sont les enjeux exacts pesant sur les entreprises ? Quelles sont les raisons du retard en matière de prévention des risques humains ? Pourquoi les directions générales ne s'emparent-elles pas du sujet au lieu de ne considérer ces questions que sous l'angle RH ?

Quelles sont les pratiques des entreprises dans ce domaine ? Comment peut-on concrètement détecter les risques humains dans son entreprise ?

Autant de questions qui sont abordées dans cet ouvrage. L'approche des risques psychosociaux proposée ici est résolument pluridisciplinaire, concrète, pragmatique, ancrée dans les enjeux des entreprises.



Photo : ©Renaud Visage

Après plusieurs années en entreprise, comme audit, **Bénédicte Haubold** a créé le cabinet Artélie (www.artelieconseil.com), qui a pour finalité d'aider les directions générales à anticiper et à résoudre les situations humaines difficiles en entreprise. Elle est l'auteur de nombreux articles sur le sujet et d'un livre publié en 2006 *Vertiges du miroir - Le narcissisme des Dirigeants*, aux Éditions Lignes de Repères.

COLLECTION RESSOURCES HUMAINES