

PRÉVENIR ET ASSURER LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Conséquences de transformations voulues ou subies, les entreprises sont en tension permanentes : les effets sur la santé de leurs collaborateurs apparaissent au grand jour. Elles ne peuvent plus ignorer l'impact de leur organisation sur leurs salariés. Comment, alors, se prémunir des désormais fameux risques psychosociaux ?

SPIRALE MÉDIATIQUE ET RISQUE D'IMAGE

Ordres, contre-ordres, complexité des tâches, exigence accrue de la part des clients, objectifs individuels ou collectifs jugés inatteignables... Le burn-out, syndrome d'épuisement professionnel, et plus généralement les risques psychosociaux (RPS), sont le quotidien de toutes les entreprises, les plus importantes étant les plus médiatisées.

« Il ne se passe plus un jour sans que les médias ne parlent d'un cas de suicide et ne dénoncent les conséquences funestes et dramatiques du travail », écrit Sabine Bataille, sociologue du travail¹, qui souligne que « le burn-out démontre les dysfonctionnements dus aux conditions de travail et à la pression sur la charge de travail imposées par la logique gestionnaire et actionnariale ». Excès de fatigue, de nervosité, d'irritabilité... Troubles accrus du sommeil ou de la concentration... Les salariés sont de plus en plus nombreux à attribuer ces signes cliniques au rythme effréné de leur vie professionnelle.

« Burn-out, harcèlement, emprise, manipulation, sont autant de risques humains qui apparaissent désormais dans les documents annuels des entreprises du CAC 40. »

Christophe Le Bars, DRH, Membre de la Commission Risques RH de l'AMRAE

« Un cabinet avance que 3,2 millions d'actifs français seraient en risque élevé de burn-out », rappelle Christophe Le Bars, DRH, actuellement en mission au sein de l'ESTP Paris, Chargé d'Enseignement en RH et Risk Management au sein de l'Université Paris-Dauphine et membre de la Commission Risques RH de l'AMRAE. « Personnellement, ces chiffres m'étonnent. Affichés sans base méthodologique, ils sont hautement sujets à contestation et ne sont pas étayés par une approche pertinente ». Quoi qu'il en soit, les entreprises n'ont d'autre choix que de se pencher sur le sujet des risques psychosociaux.

« Aujourd'hui, les organisations ne peuvent plus ignorer l'impact de leur activité sur leurs collaborateurs. D'une part, parce que la jurisprudence en droit social a évolué et a rendu cette question plus concrète que jamais. D'autre part, parce que les instances représentatives du personnel disposent d'un pouvoir bloquant si elles estiment que les risques humains n'ont pas été pris en compte. On le voit par exemple lors des restructurations : certaines ont été annulées ou repoussées car les instances ont pu montrer que ces sujets n'avaient pas été pris en compte en amont. Enfin, le risque d'image est tel que les entreprises doivent s'emparer du sujet le plus en amont possible, dès le stade de la confidentialité des données », explique Bénédicte Haubold, fondatrice d'Artélie Conseil, cabinet spécialisé dans l'accompagnement stratégique des directions des entreprises et la prévention des risques humains.

CARTOGRAPHIER LES RISQUES ET DÉTECTER LES SIGNAUX

« Le plus en amont possible », cela signifie que la prévention reste l'un des meilleurs remparts aux RPS. Pourtant, à l'heure actuelle, « les entreprises sont confrontées aux drames et aux tempêtes qui les heurtent de plein fouet en même temps que leurs salariés », observe Sabine Bataille. À l'inverse, si l'organisation adopte une démarche préventive, en appréhendant les conditions de travail de manière globale et collective,



Christophe Le Bars, DRH, Membre de la Commission Risques RH de l'AMRAE



¹ Sabine Bataille, « Se reconstruire après un burn-out. Les chemins de la résilience professionnelle », Deuxième édition, mars 2015, InterEditions.

les principaux facteurs de risques peuvent être identifiés. «Établir une cartographie des risques humains permet d'anticiper les RPS, de prévenir plutôt que de guérir, constate Christophe Le Bars. Burn-out, harcèlement, emprise, manipulation, sont autant de risques humains qui apparaissent désormais dans les documents annuels des entreprises du CAC 40».

La cartographie est l'une des premières marches. Mais la veille doit être constante et aussi bien individuelle que collective. «Au niveau collectif, un audit permet de déterminer les sous-populations à risque, pour identifier les zones de fragilité et mettre en place des dispositifs spécifiques, essentiellement en matière de management et d'organisation du travail, indique Bénédicte Haubold. Au niveau individuel, des signes cliniques peuvent être repérés, mais tout l'enjeu reste de savoir à quel moment la situation risque de basculer et de mettre en danger la vie d'autrui». Dans le cas du co-pilote de la Germanwings,

oui, il aurait fallu l'interdire d'exercer. Mais dans d'autres fonctions, un comportement névrosé ne risque pas forcément de nuire à un tiers.

QUELS DISPOSITIFS ?

Taux d'absentéisme, de rotation (ou turn-over), de visites sur demande chez le Médecin du Travail... Voici des indicateurs qui permettent d'évaluer le climat social interne. Les enquêtes et baromètres réalisés auprès des collaborateurs sont également des sources d'informations précieuses. En allant sonder ses équipes, sur le terrain, l'entreprise peut disposer de données de première main. Cette démarche d'écoute des collaborateurs a été menée chez l'ESSOR, acteur du médico-social, un secteur qui (comme le transport de voyageurs) est perçu comme particulièrement exposé aux RPS. «Nos employés nous ont fait part de leurs difficultés, des problématiques rencontrées au quotidien, des évolutions de leur environnement de travail... Cela nous a conduit à réfléchir à ces questions et à mettre en place des dispositifs concrets, pour ne plus avoir à intervenir à chaud», raconte Isabelle Boyer, DRH de l'ESSOR. Ces dispositifs, quels sont-ils ? Une politique orientée vers les salariés les plus exposés, l'écoute des signaux d'alarme, un diagnostic régulier de la situation, une explication collective de la démarche, l'accompagnement des collaborateurs, le décloisonnement et le rapprochement des services...

«Ceux-ci ne sont pas forcément en capacité d'aider des individus qui se fragilisent de mois en mois.»

Bénédicte Haubold, Fondatrice d'Artélie Conseil

Entre autres dispositifs, l'ESSOR mise notamment sur la formation : «En plus de sensibiliser et d'apporter un éclairage global sur les RPS, ces programmes permettent de fédérer diverses populations de l'entreprise, par exemple les managers, les Responsables RH et les élus, aussi bien les délégués du personnel que les membres du CHSCT», souligne Isabelle Boyer. L'accompagnement des managers doit effectivement être une priorité : «Ceux-ci ne sont pas forcément en capacité d'aider des individus qui se fragilisent de mois en mois, observe Bénédicte Haubold. La sensibilisation et la formation des managers de proximité est donc essentielle».

Autre «remède» aux RPS, l'attention portée à la qualité de vie au travail (QVT). «Les risques psychosociaux pourraient être définis comme étant l'opposé, une altération, de la qualité de vie au travail. L'accord national inter-



*Bénédicte Haubold,
Fondatrice d'Artélie Conseil*

CONCRÈTEMENT, DANS L'ENTREPRISE ? L'EXEMPLE DE VEOLIA



Frédéric Goetz, Directeur de la Prévention Santé et Sécurité du Groupe Veolia, explique comment le Groupe s'est emparé du sujet des risques psychosociaux.

Nous avons adopté une approche méthodologique qui nous permet d'identifier les facteurs susceptibles d'impacter les conditions de vie au travail. Et nous nous appuyons sur différents outils. Par exemple, nous avons mis en place une structure, dite de conseil, sous la forme d'un numéro vert externalisé (pour garantir anonymat et confidentialité) pour que se signalent ou soient signalés les collaborateurs en difficulté. En outre, nous misons sur un système de communication efficace dès lors qu'intervient un changement d'organisation susceptible de questionner les collaborateurs, pour expliquer le sens, les tenants et les aboutissants de toute réorganisation. Troisième dispositif clé, et permanent : la formation des managers, pas seulement en one shot, régulièrement pour les aider à appréhender et à anticiper les risques psychosociaux, choses qui ne sont généralement pas acquises dans le cadre des cursus universitaires : « Comment aborder le sujet ? », « Comment en parler ? »... Les managers sont en demande d'informations de ce type.

Corollaire de tous ces dispositifs, il faut mesurer le risque. Ainsi, chez Veolia, nous disposons d'indicateurs : nous réalisons une enquête sur les facteurs des risques humains. Ce baromètre annuel nous permet d'avoir une certaine visibilité sur la perception qu'ont les collaborateurs des choix que fait l'entreprise. Cela nous permet de réajuster, si nécessaire, notre communication, nos formations... Entre autres facteurs de risques identifiés chez Veolia : l'autonomie. Si celle-ci peut être perçue comme confortable, elle peut aussi générer, à l'inverse, le sentiment d'isolement. Idem dans les situations de télétravail : tout l'enjeu est de parvenir à un équilibre entre autonomie et collectif, pour maintenir le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

professionnel (ANI) du 19 juin 2013 sur l'amélioration de la QVT et de l'égalité professionnelle consistait d'ailleurs en des négociations sur les conditions d'exercice du travail», rappelle Aurélien Boulanger, Avocat associé au département droit social du cabinet Gide.

QUELS INTERLOCUTEURS ?

« Les risques humains ne peuvent plus être considérés comme un sujet exclusivement RH, ils ne peuvent plus être cantonnés aux RH. Il s'agit d'une problématique transverse qui doit irriguer la stratégie, le management, l'organisation du travail, à tous les niveaux de l'entreprise », insiste Bénédicte Haubold. L'interlocuteur « idéal » doit donc en premier lieu être la Direction Générale qui doit être impliquée et doit véritablement porter les projets de prévention des RPS. La DRH arrive ensuite en support opérationnel. Et le Risk Manager intervient sur son champ d'expertise, par exemple sur les notions de cartographie. « Les RPS constituent un sujet sensible et relativement nouveau, mais il s'agit d'un risque à part entière. Il ne doit plus être perçu comme tabou ni être le pré carré de la fonction RH, estime un Risk Manager chevronné. Le Risk Manager a toute la légitimité pour porter ce sujet au sein de l'organisation : en l'identifiant, en le priorisant, en le positionnant et en contribuant à ce qu'il soit traité en interne, et pas seulement externalisé auprès d'un consultant extérieur ».

« Les risques humains supposent la transversalité et la médiation : c'est le sujet de tous, chacun y apportant son expertise. Le Médecin du Travail, notamment, peut être un acteur clé de la prévention », estime Christophe Le Bars. Les partenaires sociaux font également partie des interlocuteurs privilégiés. Syndicats, Comité d'Hygiène et de Sécurité des Conditions de Travail (CHSCT), Médecine et Inspection du Travail, délégués du personnel... Ce sont autant d'acteurs qui peuvent intervenir dans la prévention. L'ESSOR, par exemple,

s'appuie sur l'expertise de ses différents partenaires. « Au même titre que nous sollicitons nos partenaires externes, nous impliquons chacun de nos collaborateurs. Nous faisons en sorte qu'ils deviennent des contributeurs de cette démarche, détaille Isabelle Boyer. Ce sont des vecteurs de réussite pour ce type de démarche : que la Direction Générale porte le projet et que tous les employés y soient associés ».

Communiquer en interne et sensibiliser les équipes au sujet des RPS permet de rendre visibles des situations douloureuses. « Trop de collaborateurs en souffrance ont tendance à passer sous silence ce qu'ils vivent. Pour une bonne raison : c'est qu'ils craignent d'être stigmatisés, voire ne pas être pris au sérieux, poursuit le Risk Manager. Et, dans le même temps, des managers usent de pratiques très limites, causant la détresse de leurs collaborateurs. En cassant les silos au sein de l'organisation, en faisant des risques humains un sujet transverse, on s'assure que le moindre dysfonctionnement percera au grand jour ».

CADRE LÉGAL ET RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE

« Les risques psychosociaux ne sont pas juridiquement définis en tant que tels. Il faut s'en tenir aux dispositions générales du Code du travail qui visent à protéger la sécurité et la santé du salarié », indique Aurélien Boulanger. Le seul cadre légal et social qui formalise les RPS relève de deux accords nationaux interprofessionnels signés par les partenaires sociaux : l'ANI sur le stress du 2 juillet 2008 et l'ANI sur le harcèlement et la violence au travail du 26 mars 2010, deux textes qui sont des transpositions d'accords européens. « Ces notions cadres sur le stress, le harcèlement et la violence au travail évoluent, et sont interprétées et définies au cas par cas par la jurisprudence », rappelle David Jonin, lui aussi Avocat associé au département droit social du cabinet Gide.



Isabelle Boyer,
DRH de l'ESSOR



Aurélien Boulanger,
Avocat associé au
département droit social
du cabinet Gide.



David Jonin,
Avocat associé au
département droit social
du cabinet Gide.



Bertrand Guéguiniat,
Responsable Marketing de
Gras Savoye Corporate Life

Quelle est la responsabilité de l'entreprise et du dirigeant face aux RPS ? Lors des situations les plus dramatiques, par exemple dans le cas du suicide d'un collaborateur, l'entreprise peut être poursuivie en correctionnelle. S'il s'agit d'un incident causé par une mauvaise gestion du stress, l'employeur peut répondre de blessure, voire d'homicide involontaire. « *Les situations les plus fréquentes restent néanmoins les accidents du travail et les salariés en maladie. Il s'agit là de risques dont la majorité des coûts sont assurés et pris en charge par l'Assurance Maladie* », remarque David Jonin.

Dans sa démarche de prévention des RPS, l'employeur ne risque-t-il pas de trop s'immiscer dans la vie privée de ses collaborateurs ? « *Une entreprise ne peut pas se voir reprocher d'avoir favorisé la qualité de vie au travail. En revanche, il arrive qu'un collaborateur qui vit une situation personnelle compliquée allègue être en situation de harcèlement moral sur son lieu de travail : c'est alors à la Médecine du Travail de faire le lien, ou pas, entre la pathologie, le syndrome anxio-dépressif et le travail* », note Aurélien Boulanger.

Dans le cadre de la prévention, si un collaborateur semble présenter un risque, quelle est la limite aux actions de l'employeur ? « *Si l'employeur est débiteur d'une obligation de résultats de sécurité à l'égard de ses salariés, celui-ci ne peut pas diligenter une enquête préventive sur un salarié : il ne peut pas d'autorité s'immiscer dans la vie privée de ce dernier. Le rôle de l'employeur consistera surtout à prendre toutes mesures utiles pour prévenir et éliminer le risque dans le respect de la législation applicable. Dans ce contexte, l'employeur devra être diligent et conserver toutes preuves utiles des actions entreprises. La négociation et le dialogue avec les représentants du personnel peuvent également, dans certaines entreprises, permettre de limiter les RPS* », souligne pour sa part David Jonin.

RÉGIMES ASSURANTIELS

Qui dit nouveau risque dit en général nouveau marché. Cela ne semble pas être le cas avec les RPS et la prudence reste de mise côté assureurs. « *Le modèle économique de leur prise en charge reste à définir. Nous ne disposons pas de chiffres assez fiables concernant le retour sur investissement quant aux actions de prévention et si l'on regarde ce qui devrait être couvert par une assurance spécifique, le périmètre reste encore flou* », note Bertrand Guéguiniat, Responsable Marketing de Gras Savoye Corporate Life. « *Dans la cartographie des risques psychosociaux, le sinistre le plus fréquent et le plus concret reste sans nul doute l'arrêt de travail qui est en partie couvert par la complémentaire santé mais également et surtout par l'employeur.*



Le livre blanc

La commission Risques RH de l'AMRAE s'apprête à publier son premier livre blanc sur la gestion des risques RH. Un document nourri notamment par les résultats de l'enquête qu'a menée la commission auprès d'une trentaine de grandes entreprises.

Cette étude avait par exemple permis d'appréhender l'intérêt des entreprises sur les méthodologies du Risk Management appliqué au risque en Ressources Humaines et d'identifier les motivations profondes des organisations.

Le livre blanc, qui met en lumière différents retours d'expérience, est articulé autour de trois grandes parties :

- Contexte et objet de l'étude ;
- Littérature et travaux sur les risques RH ;
- Maîtrise globale des risques RH à travers les résultats de l'enquête.

Parution avant l'été.

Ensuite, à l'occasion de moments de crise, comme par exemple les cas de suicides, qui atteignent fortement l'image de l'entreprise à l'extérieur et en interne, il s'agit de risques qui pourraient être couverts, mais qui sont rarement anticipés », précise-t-il.

Sur le sujet du burn-out, très peu d'entreprises semblent solliciter les assureurs. « *Une fois de plus, l'un des principaux symptômes est l'arrêt de travail. Mais il est impossible pour l'employeur d'avoir une vision globale sur les motifs et les causes de l'arrêt de travail*, pointe Bertrand Guéguiniat. *Dans le cas de burn-out, c'est le plus souvent la responsabilité de l'entreprise qui peut être mise en jeu. Les couvertures possibles relèvent alors des garanties Responsabilité Civile ou de la Protection juridique. Gras Savoye propose des solutions, mais nous ne sommes pas assez sollicités en amont, dans une démarche préventive. C'est quand la crise survient que les organisations deviennent sensibles au sujet. Il y a encore souvent une sorte de réticence, comme si les entreprises estimaient que ça n'arrive qu'aux autres* ».

Le business model assurantiel des RPS est donc loin d'être stable. Et une question demeure : faut-il proposer une « assurance RPS » ? De l'avis de Bertrand Guéguiniat, « *si on l'assure, on monétise le sujet. Je ne suis pas certain qu'il faille aller dans ce sens et ainsi risquer de tomber dans l'hyper-judiciarisation d'un sujet déjà très sensible, au-delà même d'un risque d'anti sélection non négligeable* ».

