

LE MANAGEMENT PREVENTION

Les risques psychosociaux montent en puissance

Stress, mal-être au travail, suicide... Les risques psychosociaux sont au cœur de l'actualité. Si le phénomène est sans doute exacerbé par la crise, le malaise est profond : il trouve sa source au cœur même de l'organisation et du management ainsi que dans les contraintes nouvelles des entreprises.

Le 9 octobre, Xavier Darcos a réuni le comité permanent du Conseil d'orientation sur les conditions de travail (Cort) pour une séance exceptionnelle. En réponse à la multiplication des suicides, le ministre du Travail et des Relations sociales a lancé un Plan d'urgence pour la prévention du stress au travail, avec l'obligation d'ouvrir des négociations dans toutes les entreprises de plus de 1000 salariés.

Stress, dépression, « burn-out », voire suicide : les risques psychosociaux (RPS) peuvent générer des pathologies lourdes. 66 % des Français déclarent souffrir du stress, selon un sondage TNS Sofres pour l'Observatoire de l'Apave, 69 % estimant que leur entreprise agit peu ou pas du tout pour limiter le stress. De plus, en 2008, l'Agence française de sécurité sanitaire de l'environnement et du travail (Afsset) a vu, pour la première fois, les consultations pour risques psychosociaux arriver en tête des pathologies professionnelles, avec 27 % des causes de consultation.

Les femmes plus touchées que les hommes

Alors que l'actualité récente s'est focalisée sur des entreprises industrielles (Thales, PSA, Renault) et sur France Télécom, la grande distribution n'est pas à l'abri. Au contraire, la relation directe avec les clients, le travail le week-end et l'exigence de

1 salarié français sur deux a le sentiment de travailler dans l'urgence.

1 salarié sur 3 reçoit des ordres ou des indications contradictoires.

1 salarié sur 3 vit des situations de tension avec ses collègues ou sa hiérarchie.

27 %
des salariés européens estiment que leur santé est affectée par des problèmes de stress au travail.

20 Mrds €
Le coût annuel du stress au travail, soit 3 à 4 % du Pib de 31 pays industrialisés.

Sources : Dares, Fondation de Dublin, Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail

DISTRIBUTION

LES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX

- Être en contact avec le public
- Devoir répondre de façon immédiate à des sollicitations extérieures
- Avoir des contacts tendus avec les clients, même de façon occasionnelle
- Jongler entre plusieurs tâches
- Être exposé à des agressions verbales
- Travailler au moins 20 samedis par an
- Ne pas avoir de plage de repos de 48 heures consécutives
- Être exposé à des risques d'agression physique.

Source : enquête Sumer (Surveillance médicale des risques), copilotée par la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) et la Direction générale du travail (DGT), au ministère du Travail et des Relations sociales

rapidité, qui sont considérés comme des facteurs essentiels de souffrance au travail (lire encadré), concernent tout particulièrement cette branche. « Selon l'étude Sumer - Surveillance médicale des risques -, lancée en 2003 par la Direction générale du travail et la Dares, 23 % des salariés du commerce sont en situation de « job strain », explique



« 80 % des mesures des entreprises pour venir à bout des risques psychosociaux (RPS) ne sont que des pansements : stages de gestion du stress ou Ticket Psy ne s'attachent qu'aux conséquences du malaise. Pas à ses causes. »

BÉNÉDICTE HAUBOLDT, experte en RPS chez Artélie Conseil, auteure des « Risques psychosociaux en milieu professionnel » (Éditions d'Organisation)



« Les risques psychosociaux constituent un facteur aggravant quant à l'exposition aux troubles musculo-squelettiques. »

ÉLODIE MONTREUIL, consultante chez Secafi



◀ Pour la première fois, en 2008, les consultations pour risques psychosociaux sont arrivées en tête des pathologies professionnelles, selon l'Afsset.

© RAPHAËL HELLE / SIGNATURES

NOUVELLES TECHNOLOGIES, NOUVEAUX RISQUES

En magasins les caisses rapides

Des sollicitations multiples

- l'hôte de caisse doit simultanément gérer plusieurs clients ainsi que les dysfonctionnements des caisses.

Le dévouement de la relation clients

- l'hôte de caisse n'intervient

que pour gérer des situations difficiles (dysfonctionnement ou vols);

- il existe un sentiment de perte du sens.

Une inquiétude quant à l'avenir de son métier.

En entrepôts la préparation par reconnaissance vocale

Une perte d'autonomie

- le rythme de travail est imposé par la machine;
- la concentration est permanente, sans possibilité de micropauses.

Un sentiment d'isolement induit

par l'impossibilité d'échanger avec ses collègues

- les préparateurs ne « parlent » plus qu'avec la commande vocale.

Une inquiétude quant à l'avenir de son métier.

Source : Secafi

Élodie Montreuil, consultante changement, travail et santé au sein du cabinet Secafi.

Le « job strain », ou exposition importante aux risques psychosociaux, découle en général d'une forte demande psychologique doublée d'une faible latitude décisionnelle. « Les femmes sont plus fortement touchées », poursuit Élodie Montreuil. Dans le commerce, 27,5 % se trouvent dans une situation de « job strain », contre seulement 18,8 % des hommes. » Elles sont plus couramment soumises aux principales contraintes de la branche. Avec de multiples pressions, sur les horaires de travail (temps partiel subi, manque de visibilité

sur le planning, horaires découpés et/ou atypiques...), mais aussi dans la gestion même du temps (impression de travailler dans l'urgence, difficulté à respecter les temps de pause).

Management par le calme

La prise en charge des pathologies liées aux RPS est encore trop souvent individuelle. « Mieux vaudrait s'attaquer à leurs causes profondes, liées à l'organisation du travail, à la culture d'entreprise, aux méthodes de management... », plaide Philippe Douillet, responsable du projet prévention des RPS à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail. C'est ce qu'a décidé de faire Botanic: l'enseigne de jardinerie a déployé un programme de formation de « management par le calme » auprès de tous ses directeurs de magasin, chefs de secteur et responsables de service, soit 500 personnes. « Ce cursus de trois jours a été élaboré avec des neurobiologistes de l'Institut de médecine environnementale, explique Valérie Cotro, DRH. Partant du principe que le stress inhibe le cerveau, nous aidons les managers à identifier leurs facteurs de stress et ceux de leurs collaborateurs. Contrairement au management par la pression, celui par le calme consiste à considérer que les 2000 collaborateurs de Botanic sont autant d'intelligences qui doivent pouvoir s'exprimer. » Une réflexion encore peu courante dans les entreprises, qui préfèrent s'intéresser aux symptômes. ■

SABINE GERMAIN