

A la Une

Actuel-RH lundi 21 avril 2008

La lutte contre les risques psychosociaux exige du « sur-mesure »

Le gouvernement s'attaque aux risques psychosociaux. Si ce phénomène n'est pas nouveau, « les tabous se lèvent » estime Bénédicte Haubold, fondatrice d'Artélie Conseil, dont la mission est d'anticiper et de résoudre les situations humainement difficiles. Selon elle, des solutions "sur-mesure" concrètes sont indispensables pour répondre aux attentes des entreprises.



Bénédicte Haubold, fondatrice d'Artélie Conseil

Bénédicte Haubold, 36 ans, juriste et de formation HEC, décide, après une formation en psychologie clinique de se lancer dans l'anticipation et la résolution des malaises au travail. « L'homme dans sa relation au travail m'a toujours intéressée » confie-t-elle. Comment lutter contre les risques psychosociaux ? Régler des conflits d'équipes ? Accompagner une réorganisation ? Elle répond à nos questions.

Assiste-t-on véritablement à une montée du stress ces dernières années ?

Il y a une libération de la parole autour du sujet depuis quelques années. Le débat se cristallise autour de mots à la mode, "le harcèlement moral" et maintenant "le stress", des mots très vagues. Mais derrière cela il y a un état de tension qui se fait de plus en plus ressentir.

Quelles évolutions récentes expliquent ce phénomène ?

Nous assistons à une augmentation et à une multiplication des sources de stress, et ceci à tous les niveaux de l'organisation du travail. Il y a une accélération des rythmes de production, y compris intellectuel, et une accélération des remises en cause assortie d'une demande de flexibilité accrue.

Certaines populations sont-elles davantage exposées ?

La nouveauté c'est que désormais les cadres et les agents de maîtrise sont tout autant exposés, mais de manière différentes. N'oublions pas que le stress reste un phénomène subjectif, dépendant des représentations des personnes qui vivent un même événement.

Quel jugement portez-vous sur le rapport Nasse Légeron sur les risques psychosociaux ?

Ce rapport propose d'établir une liste d'indicateurs généraux pour mesurer ces risques. Ce qui n'est pas la méthode que nous utilisons. En ce qui nous concerne, nous recherchons les 5 à 6 indicateurs de stress propres à chaque entreprise qui émergent au cours de la mission. Un critère peut valoir pour une entreprise mais pas pour une autre. Le taux de refus de signature des entretiens annuels d'évaluation par exemple s'est révélé particulièrement pertinent pour une entreprise. Ailleurs, ce peut être les visites spontanées des salariés au service des ressources humaines sans passer par les

délégués du personnel. L'absentéisme souvent présenté comme un symptôme de stress ne l'est pas toujours ! En revanche le « présentéisme » peut l'être !

Quelle approche développez-vous afin de lutter contre le malaise au travail ?

Dans le cadre de nos missions, nous proposons des solutions « sur-mesure », garanties par une immersion totale dans l'entreprise. Chaque entreprise a sa propre culture, son organisation, sa vision managériale, sa stratégie ; il est indispensable d'intégrer ces dimensions complexes. Nous n'utilisons pas de « boîte à outils ». Par ailleurs, l'ensemble des consultants ont un double profil ; ils connaissent l'entreprise et l'humain.

Comment se déroulent vos interventions en entreprise ?

Lorsqu'il s'est agi d'accompagner une entreprise dans la mise en place d'un plan stratégie à 2 ans, nous avons été chargés d'entendre ce que la direction n'était pas en capacité d'entendre, de voir. Et d'identifier les leviers de résistance des directeurs opérationnels. Par des entretiens semi-directifs, nous avons pu mettre à jour la peur du changement, la mise en place de mécanismes de défense ou de régression. A partir de là, nous avons établi une photographie de la situation générale sous-groupes de personnes par sous-groupes de personnes et émis des recommandations très opérationnelles dont la mise en application fait l'objet d'un suivi.

Comment accompagnez-vous les entreprises qui font face à un suicide ?

Nous agissons d'abord à court terme, dans les jours qui suivent. Nous établissons un diagnostic, échangeons avec les membres du CHSCT et la direction. Nous organisons des entretiens avec les salariés et assurons une assistance psychologique si cela s'avère nécessaire. Mais nous intervenons aussi parfois sur le long terme si l'entreprise en fait la demande. Nous mettons alors sur pied un plan de prévention des risques psychosociaux, nous organisons le suivi qui sera assuré par le CHSCT, nous professionnalisons le regard du médecin du travail et des membres du CHSCT. Parfois nous organisons aussi des séminaires.

Florence Mehrez