

Mesures antistress : encore un effort...

Des grandes entreprises françaises ont enrichi leur panoplie afin d'identifier les risques et de mieux les gérer. Mais beaucoup reste encore à faire.

« **N**ous voulons que nos collaborateurs aient une présence au travail de qualité », lance Danielle Laurier, directrice santé et sécurité d'Hydro-Québec, un producteur et distributeur d'électricité canadien basé à Montréal. Pour cette entreprise qui compte 20 000 collaborateurs, il ne s'agit ni d'un vœu pieu ni d'un coup de pub. « Un salarié présent au bureau, mais pas motivé, fait chuter la productivité », constate Danielle Laurier. Du coup, en 2007, Hydro-Québec a lancé un plan quadriennal pour identifier les individus présentant un risque lié au temps de travail effectif. Absentéisme, bien sûr, mais aussi son contraire, le « présentéisme », ce syndrome qui consiste à accumuler les heures de travail, au mépris de sa santé et de son efficacité réelle. Un nouveau chantier pour une entreprise qui se penche sur les risques psychosociaux depuis... vingt-cinq ans. « Nous avons connu des réorganisations majeures. Les gens souffraient de tous ces changements, et nous voulions les accompagner », raconte Danielle Laurier.

En France, quelle société peut se prévaloir d'une telle expérience en matière de prévention du stress ? La prise de conscience n'a réellement commencé qu'avec la loi sur le harcèlement moral, entrée en vigueur en 2002. Depuis, l'idée fait son chemin. Mais toutes les entreprises n'en sont pas au même degré d'avancement, loin s'en faut. C'est le constat que dresse la consultante Bénédicte Haubold dans son dernier livre, *La Gestion des risques psychosociaux*, dont elle a réservé la primeur à *L'Expansion*.

JEÛNE CHATIN

Fruit de ses années d'expérience sur le terrain, il passe au crible les plans antistress d'une cinquantaine de grands groupes. Une mine d'informations, synthétisées dans les tableaux présentés dans les pages qui suivent. Son état des lieux de la situation française reste mitigé : « Pratiquement aucune entreprise n'a de vision d'ensemble de ces risques. Et elles sont encore peu nombreuses à se demander comment les intégrer en amont, dans la détermination de leur stratégie. »

D'après son analyse, les entreprises peuvent être classées en trois catégories. Les plus impliquées sont aussi les plus « riches » : de grande taille, elles ont un besoin aigu de fidéliser les talents, et comptent des syndicats forts ou un comité d'hygiène et de sécurité très actif sur ces thèmes. Elles sont aussi souvent originaires de pays en pointe sur le sujet, ceux d'Amérique du Nord notamment. Le deuxième groupe comprend des sociétés sorties du déni des risques, après des traumatismes (suicides en lien présumé avec le travail, comme chez Renault, lire

page 54), ou poussées par une jurisprudence qui durcit les exigences à l'égard du chef d'entreprise (c'est le cas pour Sanofi, lire page 58). Le dernier groupe est constitué d'entreprises paternalistes, qui n'estiment pas devoir changer. Rares, en particulier, sont les PME qui prennent le problème de front, comme le distributeur de vaisselle E.CF (lire page 58).

Mais même les groupes les plus en pointe, s'ils mettent l'accent sur des mesures curatives (gestion du stress, accompagnement des victimes...), rechignent à faire ce que les experts appellent dans leur jargon de la prévention « primaire ». « Il faut s'attaquer aux causes du stress », insiste Yves Grasset, coordinateur de l'ouvrage *Risques psychosociaux au travail* (Editions Liaisons). « Les Français devraient davantage regarder ce qui se fait ailleurs, au Canada, aux Etats-Unis ou en Finlande, beaucoup plus préoccupés que nous par ces sujets », exhorte Georges Trépo, expert de l'institut Manpower pour l'emploi et professeur honoraire à HEC. **S.B. et I.H.**



Bénédicte Haubold, dirigeante d'Artélie Conseil.

Le diagnostic d'une experte

En exclusivité pour *L'Expansion*, Bénédicte Haubold livre le résultat de son étude, menée auprès d'une cinquantaine d'entreprises (*La Gestion des risques psychosociaux*, à paraître en novembre aux Editions d'organisation). Son cabinet, Artélie Conseil, est spécialisé dans l'anticipation et la résolution des situations humaines difficiles. Ses expériences passées en tant qu'auditrice en finance et en organisation et comme psychologue vacataire dans le service de pathologie professionnelle de l'hôpital de Garches (Hauts-de-Seine) lui permettent d'apporter une expertise pointue sur les risques psychosociaux.



Comment les DRH tentent de limiter les risques psychosociaux

	Entreprises	Commentaires
MESURER		
Audits quantitatifs mesurant les risques psychosociaux ou le stress.	Thomson, RTE, SNCF, Peugeot, Shell...	<ul style="list-style-type: none"> + Ces audits constituent une bonne base d'enquête des sources de dysfonctionnement dans l'entreprise. Ils incitent des personnes concernées à entamer une discussion « pluridisciplinaire » sur le sujet. - 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.
Audits qualitatifs. Les sources de tension dans l'entreprise sont analysées à partir d'enquêtes classiques de satisfaction.	Carrefour, Lapeyre...	<ul style="list-style-type: none"> + L'audit qualitatif permet à l'entreprise de commencer à s'intéresser aux risques psychosociaux et de repérer des sources éventuelles de malaise. - En l'absence d'une méthodologie exhaustive et spécifique, identifier les sources de tension devient délicat. Certaines zones de risques peuvent ainsi échapper à l'analyse.
Expertises, enquêtes sur des situations de malaise présumé en rapport avec le travail.	Honeywell, Galeries Lafayette...	<ul style="list-style-type: none"> + Ces entretiens semi-directifs permettent de cerner avec précision des zones de risques non repérées auparavant. - 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.
Dialoguer avec le CHSCT* en attendant de trouver un thème majeur fédérateur.	Capgemini...	<ul style="list-style-type: none"> + L'un des intérêts de ce dialogue consiste à se « professionnaliser » sur ces questions et de décider ensemble des thèmes relatifs aux risques psychosociaux à creuser. - Ces travaux donneront-ils lieu à des actions concrètes au sein du groupe ?
PRÉVENIR		
Etablir son document unique d'évaluation des risques professionnels 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 recenser des zones de risques et de les pondérer. - La nécessité d'une réactualisation annuelle 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.
Elaborer une procédure antiharcèlement 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.
Détecter les situations de violence et les prévenir.	ADP...	<ul style="list-style-type: none"> + Audit des situations types de violence. Elaboration d'un guide d'action à l'usage des managers et des salariés. - Pas de points négatifs observés, puisque cela a permis de diminuer le nombre de ces situations et de les accompagner de formations concrètes.
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 ».

* CHSCT : comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

Ce tableau, qui synthétise les travaux de Bénédicte Haubold (lire ci-contre), recense certaines pratiques en matière de prévention de la violence au travail. Il ne s'agit ni d'un classement ni d'une liste exhaustive. Une même entreprise peut avoir développé plusieurs projets, mais tous ne sont pas mentionnés.

Comment les DRH tentent de limiter les risques psychosociaux (suite)

Entreprises	Commentaires
ACCOMPAGNER	
Coachs internes spécialisés. Une équipe de coachs intervient, notamment, sur des situations délicates de travail : réorganisation d'équipes, accompagnement de projets de changement...	<p>Dexia...</p> <ul style="list-style-type: none"> 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. 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 ?
Médiateurs.	<p>SFR...</p> <ul style="list-style-type: none"> Les médiateurs font partie de la direction générale, ce qui leur permet de trancher de nombreuses problématiques. 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.
Déontologues.	<p>Total...</p> <ul style="list-style-type: none"> Les déontologues font partie de la direction générale, ce qui leur permet de trancher nombre de problématiques de manière efficace. Seuls certains cas remontent, par peur, sans doute, de la non-confidentialité.
Monsieur Bien-Etre.	<p>Siège européen de la division énergie de General Electric...</p> <ul style="list-style-type: none"> 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...) Le contenu du poste n'aborde pas l'organisation du travail.
Numéro vert qui permet aux collaborateurs de faire part de certaines problématiques personnelles et professionnelles.	<p>Peugeot, Banque de France, Disney...</p> <ul style="list-style-type: none"> L'entreprise entame une première phase de réflexion sur le sujet des risques psychosociaux. 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.
FORMER	
Séminaire « Comment détecter des signes de fragilité chez vos collègues ? »	<p>Sodexo...</p> <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.	<p>KPMG, EADS, L'Oréal...</p> <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.
INNOVER	
Travailler sur l'absentéisme et sur le « présentéisme ».	<p>Hydro-Québec...</p> <ul style="list-style-type: none"> Le processus permet d'identifier réellement les zones de risques sur certains sites, par recoupement de nombreux indices. Projets coûteux nécessitant un appui sans faille de la direction générale.
La nouvelle norme entreprise en santé BNQ 9700-800.	<p>Desjardins...</p> <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 accueil sera réservé à cette norme ? Un travail de pédagogie s'impose auprès des entreprises.
Nommer un Monsieur ou une Madame Risques psychosociaux	<p>RTE, Air France...</p> <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 comité exécutif de l'entreprise. 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.