



MEDIATISER LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX N'EST PAS SANS DANGER



par Bénédicte Haubold

Les risques psychosociaux (RPS) sont devenus - particulièrement en 2009 - un sujet médiatique. Les audits de stress - dont les résultats restent théoriquement confidentiels - finissent en "une" des journaux.

Le risque n'est pas nul pour l'entreprise : étaler publiquement ses difficultés peut amener à une vision trop simple des difficultés rencontrées. Or, sans diagnostic précis sur les RPS, on se prive des moyens de les résoudre.

Toute une intimité sur la place publique. Encore récemment, les risques psychosociaux relevaient de la vie interne de l'entreprise. Mais la médiatisation de certaines crises (Renault, France Télécom, Pôle Emploi...) a changé les règles du jeu. De la prise de conscience de la crise, jusqu'à son traitement et éventuellement sa résolution, les risques psychosociaux sont entrés dans l'ère médiatique. A crise publique, solution publique : personne ne s'étonne de voir publiées dans la presse les conclusions des questionnaires adressés aux personnels de ces entreprises.

MESURES "SPARADRAP"

Ce regard porté par le monde extérieur, (et ce que l'entreprise donne à voir), pèse sur la façon dont sont menées ces études. Elles doivent théoriquement servir à identifier et localiser les sources de stress au moyen d'informations recoupées les unes aux autres (questionnaires, entretiens, documents...). Mais, les questions y sont souvent posées de sorte à susciter un certain type de réponses ("Disposez-vous d'assez de temps pour réaliser vos missions?", réponse : "Non"), et ne font pas assez le lien entre le ressenti des collaborateurs et la stratégie de l'entreprise. A l'arrivée, sans être totalement faux, les résultats amènent à une trop grande simplification des enjeux. Et à une grande similitude des réponses d'une entreprise à l'autre.

A lire ces études, le stress s'explique toujours par une "pression" trop importante de la hiérarchie, ou par "le manque de moyens". Cette simplification projette également une vision en noir et blanc de l'entreprise : direction et cadres d'un côté, personnels et syndicats, de l'autre. En fin de compte, on ne sait plus bien ce que l'on mesure. Et les résultats obtenus deviennent peu exploitables.



LE CHIFFRE : 3 milliards d'euros

Selon une étude menée par l'Institut National de Recherche et Sécurité (INRS), en collaboration avec Arts et Métiers Paris-Tech, le stress professionnel aurait coûté entre 2 et 3 milliards d'euros d'euros en France en 2007. Les auteurs de l'étude ont intégré dans leur calcul les dépenses de soin, d'absentéisme ou de cessation d'activité. Il s'agit, selon les auteurs, d'une évaluation à minima.

En effet, parmi les pathologies liées au stress, les auteurs n'ont examiné que les maladies les plus renseignées (problèmes cardiovasculaires, dépressions...). D'autres troubles comme les allergies ou "les désordres hormonaux" n'ont pas été pris en compte.

Plus d'infos :

>> <http://www.inrs.fr/actus/CoutStress.html>

ARTÉLIE DANS LA PRESSE

Notre cabinet est régulièrement sollicité par les médias sur les thèmes d'actualité recoupant son expertise spécifique

PRESSE

>> **Personnel** (janvier 2010) :

De nouvelles obligations pour les entreprises

>> **Le Nouvel Economiste** (3 décembre 2009) :

Les trois âges du management

>> **Les Echos** (30 novembre 2009) :

Les risques psychosociaux restent sous-estimés au travail

>> **L'Expansion.com** (30 novembre 2009) :

Pourquoi Henri Proglio veut sauver sa rémunération

>> **Challenges** (19 - 25 novembre 2009) :

Stress, le mal du siècle

>> **LSA** (05 novembre 2009) :

Les risques psychosociaux montent en puissance

AGENDA

19 janvier 2010

>> **MEDEF : Conférence sur les risques psychosociaux - Comité Permanent Sécurité et Santé au Travail**

Intervention de Bénédicte Haubold le 19 janvier de 10h00 à 11h00.

Pour plus d'informations, contactez Bénédicte Haubold au 01.45.22.53.45.



On peut ainsi émettre l'hypothèse, que, certaines de ces études aux résultats trop "simplistes" n'ont finalement pas permis de résoudre les problèmes qu'elles se proposaient d'identifier. Certaines mesures "sparadrap" sont parfois mises en avant : "lip dubs" sur lesquels les salariés chantent en coeur un vieux succès en playback, "salles de convivialité" supposées servir d'espace de relaxation au coeur de l'entreprise. On voit bien que ces mesures n'ont pas vocation à profondément modifier les pratiques de travail. En revanche, dans le regard médiatique, elles font pleinement partie de la "communication RH".

SORTIR DU TEMPS MEDIATIQUE

Pour réellement résoudre les risques humains en entreprise, ce n'est pas seulement à l'environnement de travail qu'il faut penser. Mais aussi à la stratégie de l'entreprise, dont la mise en application peut provoquer des situations de malaise. Dans ce nouveau cadre, auditer avec précision les sources de tension, et comprendre ce qui doit être modifié dans la stratégie, constitue un travail autrement plus lent et confidentiel que ne l'exige le temps médiatique.

Les entreprises cherchant à anticiper ou résoudre les risques humains cherchent d'ailleurs à agir dans un temps "pré-médiatique", à l'abri des regards. Dans les missions qui nous sont confiées, la demande de confidentialité n'est donc pas de forme. Mais une condition indispensable de réussite. Cette demande est d'ailleurs formulée par l'ensemble des interlocuteurs rencontrés en entreprise : direction, salariés, CHSCT, comme les syndicats. Preuve qu'en la matière, il n'y a pas de manichéisme qui tienne.

UNE COMMUNICATION TRES MAITRISEE

Pas de naïveté, toutefois : l'entreprise sait, elle aussi, se servir du temps médiatique. Certains grands dirigeants ont su rendre publiques leurs difficultés internes, faisant passer un message de transparence, et d'humilité destiné à souder les troupes. A l'image d'EADS reconnaissant les problèmes d'organisation ayant abouti aux retards de production pour l'A380. Ou, désormais, de France Télécom. L'opérateur a, de fait, largement ouvert sa communication autour des événements tragiques traversés ces derniers mois.

Mais cette communication très maîtrisée présente à son tour des dangers : en reprenant le contrôle, l'entreprise cherche - dans certains cas - à éviter une réelle remise en cause de son organisation, et de sa stratégie. Elle préfère identifier des causes "simples" de "stress" et y apporter des solutions ponctuelles. A nouveau, le gadget guette. Les grands audits sont alors instrumentalisés, au service de cette vision.

Idéalement, les professionnels des risques psychosociaux devraient résister à cette pression. Mais lorsque le donneur d'ordre est une très grande entreprise, et le cabinet de conseil une toute petite structure, cette position est difficile à tenir. Espérons au moins que, l'hyper médiatisation de ces crises s'accompagne, en coulisse, d'un travail en profondeur.

PUBLICATIONS

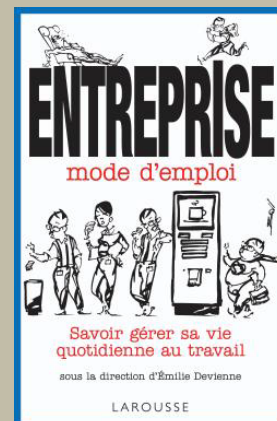
Bénédicte Haubold, fondatrice du cabinet Artélie a participé avec 26 auteurs, coaches, consultants, psychologues d'entreprises et psychiatres à la rédaction d'un nouvel ouvrage : *Entreprise : mode d'emploi, Savoir gérer sa vie quotidienne au travail* (éditions Larousse).

Paru le 16 septembre dernier, cet ouvrage placé sous la direction d'Émilie Devienne, coach (auteure chez Larousse, de *Envie de changer. Pratiques et théories du Coaching* et de *Recomposer sa famille*, coll. L'Univers psychologique) se demande comment "vivre mieux" son entreprise. Un livre composé de 50 articles, sans langue de bois, ni complaisance.

ENTREPRISE - mode d'emploi Savoir gérer sa vie quotidienne au travail

Sous la direction
d'Émilie
Devienne

Editions Larousse



A PROPOS D'ARTÉLIE CONSEIL

Artélie Conseil aide à anticiper et résoudre les risques humains inhérents à la mise en place d'une stratégie. Ces risques s'expriment pour l'entreprise, sur le plan juridique (avec l'obligation de résultat dans la prévention des risques psychosociaux), "business" (report ou échec d'une stratégie) ou en terme d'image (médiatisation).

Pragmatique, notre approche ne se limite pas au "psychologique" et prend en compte à la fois les enjeux humains, stratégiques et organisationnels de l'entreprise.

Nous évoluons dans le champ de l'expertise et du conseil aux Directions Générales, sous un double volet : conseil stratégique et mise en œuvre opérationnelle. Nos clients sont essentiellement les équipes de Direction et DRH.