



Romain Cristofini
Directeur Général de CAPITAL SANTE

Éditorial

La prévention du stress, plus qu'une nécessité, une obligation

Avec l'arrêté d'extension ministériel de l'ANI sur le stress du 23 avril 2009, la prévention des risques psychosociaux – dont le stress au travail – correspond désormais à une obligation de l'employeur, au même titre que celle des autres risques professionnels comme les Troubles Musculo-Squelettiques (TMS) ou les risques chimiques.

Sur ce plan juridique, il en découle donc une "obligation de sécurité de résultat" pour l'employeur ainsi que la nécessité de prévenir ces risques de *manière régulière et durable* ; ce qui se traduit notamment via la réactualisation annuelle du Document Unique, la mise en place d'indicateurs de veille et d'alerte et l'investissement dans des actions de prévention concrètes si celles-ci s'avèrent nécessaires.

Si cette obligation juridique constitue une réelle avancée pour accélérer la prise en compte des problèmes de souffrance au travail, on peut néanmoins en regretter l'effet induit : les enjeux liés aux bien-être au travail seront désormais abordés par les entreprises françaises au travers du prisme du risque

(juridique). En corolaire : les budgets qui y seront consacrés seront perçus comme des dépenses et non comme des investissements... La reconnaissance du bien-être au travail comme facteur de compétitivité et de performance économique est encore lointaine...

Il n'en reste pas moins que cette nouvelle obligation réglementaire ouvre un chantier nouveau et complexe. Faute de retours d'expériences et de bonnes pratiques reconnues, la plupart des responsables RH se retrouvent en *terra incognita*.

// Faute de retours d'expérience, la plupart des DRH se retrouvent en terra incognita //

Pour prendre la main sur ce sujet délicat, il est un besoin urgent : *y mettre de la méthode*.

C'est l'objet du dossier central de ce numéro : vous guider dans votre démarche pour piloter et maîtriser votre stratégie de prévention. Et faire en sorte qu'au-delà d'une réponse à la réglementation, les actions menées soient réellement sources de mieux-être et de cohésion sociale.

Bonne lecture !



➤ Page 2

- Prévention des risques psychosociaux
- Les étapes clés pour bâtir une politique de prévention efficace et maîtrisée

➤ Page 3

- Médecine du travail, la réforme inquiète
- Europe : les risques psychosociaux au rapport
- Selon l'InVS, la lutte contre les risques psychosociaux passe par une prévention structurée

➤ Page 4

- Retour d'expérience
- 3 questions à Laurence Rodrigues, LUBRIZOL

Prévention des risques psychosociaux

Les étapes clés pour bâtir une politique de prévention efficace et maîtrisée

Pour répondre à ses nouvelles obligations réglementaires, l'entreprise doit sortir du "mode réactif/gestion des urgences" et adopter une démarche de prévention formalisée et méthodique.

A l'instar de tout autre risque professionnel, les risques psychosociaux doivent être abordés avec rigueur et par étape. Parfois dépassée par les événements (plaintes, agressions...) ou un dialogue social tendu sur le sujet (demande d'expertise CHSCT), l'entreprise doit se donner les moyens de bâtir une vraie démarche, méthodique, concertée et donc maîtrisée."

Pour atteindre cet objectif, on peut distinguer 3 grandes étapes :

ETAPE N°1 LA REFLEXION STRATEGIQUE EN "AMONT"

Rares sont encore les entreprises ayant élaboré une réelle stratégie en matière de prévention des risques psychosociaux.

Avec le renforcement des obligations de l'employeur et des pénalités juridiques associées, ces risques constituent désormais une problématique réelle aux contours bien définis. Etant donnée leur complexité, leur prévention ne pourra être réellement efficace et pertinente que si elle s'inscrit sur le moyen/long terme.

En la matière, l'expérience montre que la mise en œuvre d'actions "dans l'urgence", plus ou moins visibles et peu coordonnées, peut rapidement être perçue comme un "saupoudrage" de moyens inefficaces, ne traduisant pas - aux yeux des salariés - une prise de conscience par l'entreprise à la hauteur des enjeux et de leurs attentes.

Quelques questions doivent initier la réflexion stratégique qui s'impose :

- A quel "niveau de priorité" se situe la stratégie de prévention des risques psychosociaux dans la politique sociale de l'entreprise ?
- Quelle est son ambition ? Comment s'intègre-t-elle dans le projet d'entreprise, avec ses valeurs et/ou sa culture ?
- Quel soutien apportera concrètement la Direction Générale à la démarche ?
- Quels sont les moyens (humains et financiers) alloués ?
- Quels objectifs mesurables se fixer à court et moyen terme ?

Sur le plan opérationnel, la question cruciale du pilotage de la politique de prévention doit également être discutée puis tranchée.

- Quel sera le rôle du CHSCT, acteur incontournable sur le sujet ?
- Comment associera-t-on les préventeurs, médecin du travail en tête ? Mais aussi les managers opérationnels, relais incontournables des futures actions ?
- Faudra-t-il constituer un organe opérationnel *ad hoc*, une "commission stress"... ?

L'apport d'un conseil extérieur s'avère souvent indispensable à ce stade, par le regard extérieur qu'il fournit et les informations sur les expériences passées ou en cours dans d'autres entreprises.

Cette phase de réflexion doit enfin être formalisée dans un **document de référence** pouvant le cas échéant être synthétisé puis communiqué aux collaborateurs.

ETAPE N°2 LA MISE EN PLACE D'INDICATEURS DE RISQUES

"Dès qu'un problème de stress au travail est identifié, une action doit être entreprise pour le prévenir, l'éliminer ou à défaut le réduire."

Extrait de l'Accord National Interprofessionnel sur le stress du 2 juillet 2008, cette recommandation pose problème : encore faut-il être d'accord sur l'existence du problème ! Cette directive implique donc la nécessité de mettre en place un jeu d'indicateurs objectifs sur les risques psychosociaux. Ceux-ci ont pour objectif de définir une veille régulière ainsi que des "seuils d'alerte" au-delà desquels la présomption d'un risque psychosocial sera avérée, agréée par l'ensemble des acteurs du dialogue social, et déclenchera la mise en œuvre d'actions.

La constitution de ces indicateurs doit être réalisée de façon concertée et obtenir le consensus de l'ensemble des parties impliquées : RH, CHSCT, médecine du travail, managers.

Pour les élaborer, on peut puiser dans 5 grandes catégories de données :

- des **indicateurs de santé** (accidents du travail, maladies professionnelles, arrêts maladie, visites médicales spontanées...),
- des **indicateurs du bilan social** (absentéisme, turn-over, refus de changement de service, de promotion, reports de formation, demande de mutations, ...),
- des **indicateurs de satisfaction** ou de plaintes (résultats d'enquêtes internes sur la perception des conditions de travail, la qualité de vie au travail, la motivation, ...),
- des **indicateurs de tensions interpersonnelles** révélatrices de déséquilibre ou de rupture dans l'univers du travail (un conflit qui éclate entre deux personnes, l'apparition d'altercations verbales ou de violence physique, ...),
- enfin, des **indicateurs de gestion** ou de **performance économique** (productivité, état des stocks, taux d'appels au support, pannes, dépassement de budgets, de délais...),

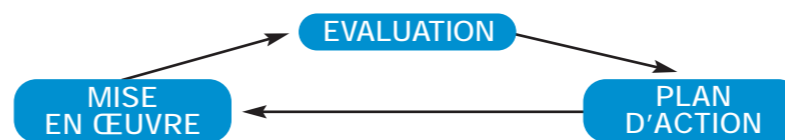
Ces derniers indicateurs "business" sont tout particulièrement pertinents : leur corrélation immédiate avec la performance économique facilitera la prise de conscience du management et le déclenchement des actions correctrices.

ETAPE N°3 PHASE OPERATIONNELLE : DEFINITION ET MISE EN OEUVRE D'UN PLAN D'ACTIIONS

Si la présomption de risques est avérée dans l'entreprise, sur l'un de ses sites, départements ou au sein d'une équipe, la nécessité d'agir s'impose donc et l'on rentre ensuite dans une phase opérationnelle de mise en œuvre d'actions sur le terrain.

A nouveau, à l'instar de tout autre risque professionnel, la démarche de prévention "classique" s'impose pour les risques psychosociaux en respectant 3 étapes successives :

1. évaluer avec plus de précision le niveau de risque, en comprendre la nature et les causes probables (phase d'évaluation)
2. mettre en place des actions de prévention (primaires, secondaires ou tertiaires)
3. mesurer l'efficacité de ces actions par une nouvelle évaluation



Au cours des dernières années, de nombreuses entreprises françaises ont eu tendance à négliger la phase d'évaluation, la peur d'objectiver la situation avec des chiffres et un état des lieux clair alimentant la crainte d'ouvrir la "boîte de Pandore". Elles ont ainsi privilégié des actions de prévention très standardisées, à l'image de programmes de formations à la gestion du stress, de l'agressivité ou des conflits.

L'étape du diagnostic s'impose désormais pour deux raisons essentielles :

- Sur le plan méthodologique, la phase d'évaluation et de compréhension du risque psychosocial est indispensable pour garantir la pertinence et l'efficacité des actions qui seront mises en œuvre.
- Sur le plan juridique, le diagnostic permet d'alimenter le Document Unique tout en témoignant de la bonne foi de l'employeur à agir concrètement sur le sujet.



LE CHIFFRE DU TRIMESTRE

51%

C'est le taux de salariés citant les conditions de travail comme le premier critère d'appréciation de leur emploi, en hausse de 7 points par rapport à l'année dernière, juste derrière le niveau de rémunération (53%)

Source : sondage de l'institut CSA réalisé pour l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), dans le cadre de la Semaine pour la qualité de vie au travail (avril 2009).

ACTU

La lutte contre les risques psychosociaux passe par une prévention structurée

"Santé mentale au travail : comprendre pour surveiller". C'est sous ce titre que l'Institut national de Veille Sanitaire a édité un dossier thématique dans son bulletin épidémiologique hebdomadaire du 9 juin dernier. Y sont présentés les premiers résultats d'une étude pilote réalisée en Poitou-Charente, relative à la mise en place de systèmes de surveillance épidémiologique pour évaluer l'impact des conditions de travail sur la santé, et en particulier sur la souffrance psychique. Ce numéro présente également des démarches de diagnostic et d'intervention en entreprise, démontrant toute la nécessité d'intégrer une démarche d'identification des risques psychosociaux en interne à une démarche de prévention structurée équilibrée, le cas échéant, à s'appuyer sur des cabinets experts en la matière.

En savoir plus : www.invs.fr

Europe : les risques psychosociaux au rapport

L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA) a rendu son rapport 2008, avec un message clé : en temps de crise économique mondiale, les organisations ne peuvent se permettre de sous-estimer l'importance de la sécurité et de la santé au travail. L'occasion pour l'Agence de rappeler ses dernières initiatives en faveur de la prévention des risques, particulièrement

psychosociaux. Au nombre de ces démarches, une enquête intitulée "Prévisions des experts sur les risques psychosociaux émergents", qui démontre que le nombre de travailleurs européens victimes du stress et d'autres risques psychosociaux est sans cesse en augmentation.

En savoir plus : <http://osha.europa.eu/fr>

ACTU PRODUIT

Un pré-diagnostic sur les Risques Psychosociaux à moindre coût

La prévention des Risques Psychosociaux (RPS) représente une thématique nouvelle pour de nombreux responsables RH ou Santé/Sécurité souvent démunis devant la complexité et la difficulté du sujet.

Le **pré-diagnostic RPS** est une mission de conseil condensée dans le temps, qui s'appuie sur une **grille d'évaluation** élaborée par les experts de CAPITAL SANTE. Le consultant assiste l'entreprise dans un état des lieux préliminaire lui permettant d'évaluer sa situation au regard de ses obligations et d'entamer la réflexion sur d'éventuelles actions à mener.

Efficace et peu coûteux, le **pré-diagnostic RPS** est accompagné d'un **rapport de synthèse** et d'une **formation individuelle** (du responsable RH ou HSE) d'une demi-journée.



3 QUESTIONS à...

Laurence Rodrigues,



Responsable Hygiène industrielle Lubrizol : fabricants d'additifs pour lubrifiants, carburants, combustibles et spécialités chimiques (Rouen)

• Les risques psychosociaux sont-ils appréhendus de façon spécifique en milieu industriel ?

Oui et non. En ce qui nous concerne, le fait d'évoluer dans un environnement chimique nous amène à travailler en priorité sur l'exposition aux produits et aux risques physiques associés. S'agissant des risques psychosociaux, ils se sont longtemps réduits au stress occasionné par la manipulation de produits dangereux, sauf que nous savons que des problèmes d'ordre organisationnel ou interpersonnel entrent

personnel, afin d'éviter toute répercussion sur notre organisation industrielle, basée sur un travail en équipes. Avec CAPITAL SANTE, nous avons donc opté pour l'organisation d'une dizaine de formations de 2h30 en comité "restreint". Une formule qui nous aura permis, d'une part, de toucher nos quelque 500 collaborateurs et, d'autre part, d'optimiser les échanges sur le sujet, ou plutôt sur les sujets, tant il est vrai que les problématiques du stress sont plus complexes qu'il n'y paraît. Les conférences l'ont bien démontré, tout en expliquant clairement les tenants et les aboutissants du stress, sans oublier de prodiguer quelques conseils pour mieux le gérer. A l'issue de la formation, chaque participant a d'ailleurs reçu un guide à cet effet.

// Les problématiques du stress sont plus complexes qu'il n'y paraît //

également en ligne de compte. D'où la volonté de notre direction d'être proactive sur le sujet, en dépit d'indicateurs classiques favorables : taux d'absentéisme, d'accidents... En élaborant notre document unique d'évaluation des risques, qui intègre la prévention du stress au travail, nous nous sommes par ailleurs rendu compte que nos salariés étaient confrontés à un problème de terminologie. De là est née notre volonté d'aller plus loin dans l'explication et la prévention, en faisant appel à un cabinet-conseil spécialisé, en l'occurrence CAPITAL SANTE, qui a mené fin 2008 des conférences de sensibilisation à la gestion du stress sur nos deux sites de Rouen et d'Oudalle, en Seine-Maritime.

• Quels étaient l'objet et le contenu de ces conférences ?

Nous ne voulions pas de formations longues sur une journée, ni de session unique réunissant l'ensemble de notre

personnel, afin d'éviter toute répercussion sur notre organisation industrielle, basée sur un travail en équipes. Avec CAPITAL SANTE, nous avons donc opté pour l'organisation d'une dizaine de formations de 2h30 en comité "restreint". Une formule qui nous aura permis, d'une part, de toucher nos quelque 500 collaborateurs et, d'autre part, d'optimiser les échanges sur le sujet, ou plutôt sur les sujets, tant il est vrai que les problématiques du stress sont plus complexes qu'il n'y paraît. Les conférences l'ont bien démontré, tout en expliquant clairement les tenants et les aboutissants du stress, sans oublier de prodiguer quelques conseils pour mieux le gérer. A l'issue de la formation, chaque participant a d'ailleurs reçu un guide à cet effet.

• Six mois après l'organisation de la démarche, quels enseignements en avez-vous tirés ?

Les retours de nos collaborateurs se sont avérés positifs, en raison notamment du caractère immédiatement exploitable des connaissances dispensées. D'ailleurs, de nombreux salariés ont manifesté le désir d'aller plus loin et de disposer, par exemple, d'outils d'aide à la gestion de leur stress. Dans la continuité des conférences, nous avons donc décidé de mettre en place avec CAPITAL SANTE un Observatoire du stress. En service depuis ce mois de mai, il s'adresse là aussi à l'ensemble de nos collaborateurs. Dans le cadre de la Médecine du travail et toujours sur la base du volontariat, ils sont invités à remplir un questionnaire individuel et détaillé, dont l'analyse permettra de mesurer en profondeur les niveaux et les causes du stress au travail. Pour ce faire, nous nous sommes donnés 18 mois, avant, le cas échéant, de mettre en place des actions correctives dans l'entreprise. Bref, nous n'en sommes qu'au début de la démarche...

DÉFINITION

La cohérence cardiaque

Le concept de cohérence cardiaque est issu des recherches médicales dans les neurosciences et la neuro-cardiologie. Il est apparu aux Etats-Unis il y a une dizaine d'années, lorsque son impact bénéfique sur la gestion du stress a été mis en lumière par l'Institut HeartMath. De quoi s'agit-il ? De coupler et de synchroniser son rythme respiratoire avec son rythme cardiaque. Ceci s'effectue à l'aide de techniques de respiration et de relaxation simples. L'utilisation d'un logiciel, accompagné d'un capteur relié à l'index mesurant le rythme cardiaque, peut permettre de renforcer la motivation de l'individu en l'aidant à visualiser sa cohérence cardiaque et sa progression en termes de réduction du stress. L'apprentissage de la cohérence se développe actuellement en France dans le cadre de sessions de formation de 2 à 3 jours.



DERNIERE MINUTE !

CAPITAL SANTE et WK-RH, le portail leader du monde RH, s'associent pour sensibiliser les responsables de fonctions RH aux risques psychosociaux. Un module multimédia leur est accessible pour découvrir

de façon interactive les notions clés du stress au travail.

Pour en savoir plus : www.wk-rh.fr



ILS ONT FAIT RÉCÉMMENT CONFIANCE À CAPITAL SANTÉ

- ALCATEL FRANCE
- EFS BRETAGNE
- FERRAZ SCHAWLUT
- L'INSTITUT NATIONAL DE MEDECINE AGRICOLE
- JPG
- SOFRECOM
- SOGETI ...



CAPITAL SANTE

8, rue Lemercier - 75017 Paris
6, place Jeanne d'Arc - 13100 Aix-en-Provence
Tél. : 0811 462 213
info@capital-sante.fr - www.capital-sante.fr

Directeur de la publication : R. Cristofini | Coordination : S. Milhaud
Conception, réalisation, rédaction, impression :
MAYA press - www.mayapress.net - Tél. 0811 651 605