



Romain Cristofini
Fondateur et directeur général
de CAPITAL SANTE – Bernard Julhiet Group
Vice-Président de la FIRPS*

Éditorial

Prévention des RPS : quel retour sur investissement ?

A bien des égards, le développement des risques psychosociaux représente les symptômes d'une organisation du travail déficiente et contre-productive. Aujourd'hui vécue comme une contrainte par beaucoup d'entreprises, une politique de prévention des RPS bien menée peut au contraire constituer une formidable opportunité de faire progresser l'organisation du travail.

Au cours des vingt dernières années, la recherche d'efficience organisationnelle a été principalement guidée par une logique d'optimisation des processus et des outils, aidée en cela par les extraordinaires possibilités des NTIC et marquée par une logique de rentabilité financière omniprésente et souvent court-termiste. En négligeant la dimension humaine, cette approche « gestionnaire » de l'organisation a semble-t-il atteint ses limites : trop négligés dans les

“
Le questionnement de l'organisation du travail est primordial

choix d'organisation et dans les projets de changement, les individus stressent voire craquent. L'absentéisme induit coûte cher à l'entreprise, le présentéisme peut-être encore plus.

Prévenir les RPS, c'est tendre vers une organisation plus efficace

En parallèle des actions de formation de l'encadrement sur les RPS certes incontournables, le questionnement de l'organisation du travail est lui aussi primordial. Comment le faire sans ouvrir la boîte de Pandore ?



Les entretiens de groupe (ou *focus group*) donnent des résultats très probants : composés de collaborateurs et centrés sur les situations de stress qu'ils vivent, ils sont extrêmement prolifiques en solutions pragmatiques (et souvent peu onéreuses). Une dynamique de groupe bien canalisée (il ne s'agit pas de « libérer la parole ») fait très souvent apparaître une liste de stresseurs claire, consensuelle et complétée d'actions correctrices immédiatement opérationnelles.

Ne nous y trompons pas, l'intégration de la dimension psychosociale dans tout projet de transformation de l'organisation sera à l'avenir l'un des déterminants des entreprises réellement « agiles ».

Bonne lecture !

*FIRPS = Fédération des Intervenants en Risques Psychosociaux

→ **Page 2**
• Zoom sur les dispositifs de soutien psychologique

→ **Page 3**
• Le concept de Care
• L'offre de Capital Santé

→ **Page 4**
• Retour d'expérience
• 3 questions à
Yves Grandmontagne, Microsoft France

Dispositifs de soutien psychologique aux salariés : les dispositifs existants. L'approche innovante de CARE®.

Selon le 1^{er} baromètre du bien-être au travail des français*, près d'un salarié sur deux (46%) déclare qu'il ne saurait pas vers qui se tourner s'il rencontrait des problèmes d'ordre psychologique à son travail. La reconnaissance récente de l'existence des troubles psychosociaux au travail (parmi lesquels l'anxiété, la dépression ou l'épuisement professionnel) a fait apparaître au grand jour les carences importantes du système de prévention français en matière de soutien et d'accompagnement psychologique des salariés. La peur du suicide au travail – qui pourrait ne pas « arriver que chez les autres » – s'est ajoutée à la réalité qu'il est désormais bien du ressort – et même de l'obligation de résultat – de l'entreprise de faire son maximum pour aider les collaborateurs fragilisés sur le plan psychologique.

Pour les Directions des Ressources Humaines, le sujet reste complexe et les solutions manquent : Comment détecter et accompagner les collaborateurs alors que la médecine du travail – démographie déclinante oblige – est souvent insuffisamment présente dans l'entreprise ? Les « numéros verts » (centres d'appels animés par des psychologues) souvent mis en place dans l'urgence, sont aujourd'hui sous-utilisés et critiqués par bon nombre de professionnels de la psychologie clinique.

Voici un rapide tour d'horizon des dispositifs existants.

LES « NUMÉROS VERTS » D'ÉCOUTE : UN CONSTAT MITIGÉ

Les services d'écoute et de soutien psychologique à distance (les « numéros verts ») se sont largement répandus depuis une dizaine d'année en France.

Si l'utilité de ce type de dispositif est avérée au moins pour les quelques personnes qui l'utilisent, leur efficacité globale est diversement appréciée par les entreprises et les professionnels de la santé au travail. Plusieurs raisons à cela :

- **Une image de numéro d'urgence.** Le numéro vert est souvent perçu par les salariés comme un numéro d'urgence psychologique (sentiment renforcé par l'accès possible au service 24h/24 – 7j/7). Cette image n'incite pas les salariés à appeler le plus en amont possible de leurs difficultés, mais seulement quand ils sont déjà en souffrance. La prévention en amont des situations à risque est donc amoindrie.
- **Une qualité incertaine.** Un service de numéro vert est anonyme et, d'une certaine façon, désincarné : les salariés contactent un centre d'appel de psychologues, et non une personne nommée avec un visage connu. Les professionnels semblent tous s'accorder sur ce point : cet anonymat du psychologue et surtout, l'absence d'une continuité dans la relation (chaque appel renvoie le salarié à un psychologue différent), nuisent à la qualité et au suivi de la relation d'aide.
- **Très peu d'appels :** paradoxalement, la disponibilité des numéros verts (24h/24, 7j/7) n'incite pas les salariés à appeler. La pratique clinique éclaire ce point : l'absence de « cadre temporel » favorise au contraire chez le salarié la tendance à repousser le moment d'appeler (voire à ne jamais appeler).
- Enfin, le numéro vert est présenté comme un **dispositif exclusivement individuel**. Jusqu'à aujourd'hui, on l'utilise pour soi-même et non pas comme un dispositif d'entre-aide pour autrui, c'est-à-dire pour un collègue en difficultés. Ce qui nuit à sa portée et à son efficacité générale.

LA PRÉSENCE D'UN PSYCHOLOGUE SUR SITE

D'autres entreprises ont recours à la présence ponctuelle (ou permanente pour les grandes entreprises) d'un psychologue interne. Ce psychologue peut être salarié ou être proposé par le service de Santé au travail dont dépend l'entreprise.

Cette solution présente des avantages certains en termes de proximité, de qualité de la prise en charge. Bien intégré, le psychologue peut également mieux dialoguer avec les autres acteurs de la prévention (direction, élus, médecin).

Le psychologue doit néanmoins être extrêmement vigilant à garantir l'anonymat des personnes et la confidentialité des informations échangées et respecter un cadre d'intervention très clair (en s'interdisant notamment tout travail de nature à entamer une psychothérapie).

Le principal inconvénient d'un psychologue sur site réside finalement dans le coût associé, trop élevé pour les petites et moyennes entreprises.



L'OFFRE CARE® DE CAPITAL SANTE

S'appuyant sur l'analyse des pratiques ci-dessus, notre équipe de psychologues cliniciens a conçu le dispositif CARE® pour offrir à chaque entreprise un dispositif d'écoute à distance et sur site à la fois qualitatif et abordable.

La réflexion s'est également enrichie des apports du concept de « care » (voir encadré).

Le concept de « care » apporte en effet un éclairage nouveau sur le rôle que peut jouer un service d'écoute et de soutien psychologique à distance :

1. Pour être efficace, le dispositif doit être perçu comme une aide pratique, non nécessairement liée à une situation d'« urgence psychologique » mais davantage comme une réponse à besoin plus général d'écoute pratique, préventive, voire d'hygiène de vie. Il s'agit d'inciter le salarié à appeler le service le plus tôt possible, avant qu'il n'aille réellement mal.

2. Le dispositif d'écoute s'adresse à tout collaborateur désirant obtenir de l'aide pour lui-même, mais aussi de l'aide pour autrui (un collègue en difficulté notamment).

L'approche innovante de CARE®

- La pratique l'ayant largement démontré - un salarié sollicite un écoutant externe lorsque ce dernier est connu et peut créer une véritable relation de proximité - la notion de proximité est centrale dans CARE® : chaque entreprise est suivie par un **psychologue référent**, géographiquement proche et clairement identifié auprès des salariés.
- Cette proximité du psychologue incite les collaborateurs à percevoir CARE® comme un dispositif d'aide et de confort psychologique facilement accessible.
- Les collaborateurs bénéficient de **véritables consultations par téléphone**. Le psychologue référent assure l'**ensemble** des consultations. Il suit ainsi chaque appelant de façon professionnelle et personnalisée.
- Sur demande de l'entreprise, le psychologue référent peut également assurer des **interventions sur site** (consultations en face-à-face ou groupes de paroles).
- Enfin, parce qu'il est proche et disponible, le psychologue joue également un rôle de conseil de l'entreprise pour la gestion de toute situation potentiellement à risque (annonce de réorganisation, survenue d'un événement traumatique, etc.).



ACTU

Le 25 mai dernier, la Commission des affaires sociales a examiné le rapport d'information de M. Guy Lefrand (député) sur les RPS. Les éléments suivants nouveaux sont à noter :

- 20% des causes des arrêts maladie de plus de quarante-cinq jours seraient liées à des troubles psychosociaux (source CNAV) ;
- Le renforcement des CHSCT est prôné, via notamment l'élection de ses membres au suffrage direct pour renforcer leur visibilité et leur légitimité ;
- Enfin, la création « d'un label santé et qualité de vie au travail » est mentionnée, pour inciter les entreprises à mettre en place des actions concrètes dans le domaine des RPS et les valoriser.

Dernière publication CAPITAL SANTE / BERNARD JULHIET GROUP

« Faire face au stress, agir pour la qualité de vie au travail » : un guide pratique et opérationnel pour tout manager.

Auteur : Didier Noyé, en collaboration avec Romain Cristofini.

Editions : INSEP Consulting



Le concept de "care"

D'origine anglo-saxonne, le concept du care est apparu dans les années 80 dans différentes recherches, dont celles dans le domaine de la psychologie morale.

Le CARE peut se traduire à la fois comme « *soin, attention et disponibilité envers autrui* ». Il correspond à la volonté de fournir aux individus en difficulté un soutien très pratique et facilement accessible dans leur vie quotidienne.

De nombreux travaux ont également démontré que « *prendre soin des autres, c'est prendre soin de soi* ». Autrement dit, l'entre-aide, l'attention et le soin portés à l'autre font également du bien à celui qui les prodigue, ce qui participe donc activement de la santé d'un collectif de travail.

Pour en savoir plus :

→ *Qu'est-ce que le Care ? Soucis des autres, sensibilité, responsabilité* – Pascale Molinier, Sandra Laugier, Patricia Paperman – Bibliothèque Payot

Le chiffre du trimestre

400

C'est le nombre de suicides qui seraient liés au travail sur environ 10 000 par an (étude de l'Union nationale de prévention des suicides).

3 questions à...

Yves Grandmontagne
DRH de Microsoft France



A quoi correspond la démarche « Bien-être et performance » de Microsoft ?

Le programme « Bien-être et performance » constitue le fil rouge de notre politique de gestion des ressources humaines. Notre démarche s'est structurée à l'occasion de notre arrivée en 2009 à Issy les Moulineaux au sein de notre Campus. Nous avons abordé ce changement comme un véritable projet d'entreprise fondé sur la mise en place d'un nouvel environnement de travail facteur de bien-être pour l'ensemble des salariés.

Dans la continuité de cette démarche sur le bien-être au travail, comment avez-vous abordé les risques psychosociaux ?

Nous avons initié en 2010 notre dispositif de prévention des RPS par une action de sensibilisation en profondeur auprès des managers de la filiale française (160 personnes), suivie par des formations plus poussées destinées à développer les compétences émotionnelles dans la culture managériale. Cette sensibilisation du management était une étape préliminaire indispensable. Mieux conscients des impacts du stress en termes de santé et de performance, les managers peuvent

intégrer plus systématiquement des pratiques de nature à prévenir les tensions ou une pression excessive.

Quelles autres mesures avez-vous déployé ?

Début 2011, nous avons lancé, en collaboration avec le CHSCT et la Médecine du Travail, un « Observatoire de la Santé » à destination des 1 400 collaborateurs du groupe en France. Cet Observatoire s'appuie sur un questionnaire soumis aux collaborateurs dans le cadre de leur visite médicale annuelle. L'objectif est d'évaluer au mieux les niveaux de risques et d'identifier les principales sources de stress liées à l'organisation du travail pour agir directement à la source des risques. L'ensemble des collaborateurs du groupe a également accès à des sessions de formation, via l'Intranet, sur les mécanismes de stress au travail. Enfin, des ateliers d'apprentissage de techniques de relaxation rapide sont également proposés à tous les salariés, sur la base du volontariat.

DÉFINITION

Le "harcèlement managérial"

Des décisions récentes de la Cour de cassation utilisent directement le terme de harcèlement managérial. Elles reconnaissent que les méthodes de gestion de l'employeur ainsi que la technique de management peuvent constituer un harcèlement moral pour les salariés.

Ils ont fait récemment confiance à CAPITAL SANTE :

AFPA
AIR FRANCE
AMERICAN EXPRESS
APEC
AREVA
BNP PERSONAL FINANCE
BAYER SANTE
CENTRE OSCART LAMBRET
CMA CGM
COFACE
CREDIT AGRICOLE
CONSUMER FINANCE
FRANCE TELEVISIONS
INFOPRO
LUDENDO
MICROSOFT
MINISTERE DU TRAVAIL
NATIXIS
PARIS HABITAT
PERKINELMER
SCHNEIDER
ST MICROELECTRONICS
SYMRISE

A PROPOS DE CAPITAL SANTE

Depuis 2002, CAPITAL SANTE (Groupe BERNARD JULHIET) propose une gamme d'interventions permettant d'accompagner l'entreprise dans la mise en œuvre de sa stratégie de prévention des RPS et de promotion de la qualité de vie au travail.

Pour en savoir plus : www.capital-sante.fr