

Sens au travail

Les risques psychosociaux

Quels enjeux financiers ? Quel sens donnons-nous à la valeur travail aujourd'hui ? Vaut-elle les risques auxquels on s'y expose ? De quels leviers disposent les acteurs de la santé au travail, et quelles sont les limites de leurs actions ? HEC au Féminin réunissait le 10 février sa deuxième table ronde sur le thème du "Sens au travail", abordant cette fois-ci les risques psychosociaux, avec Henri Lachmann (HEC, Président du conseil de surveillance - Schneider Electric, l'un des rédacteurs du

rapport Lachmann, Laroze, Pénicaud "Bien-être et efficacité"), Bénédicte Haubold (HEC, Gérante-fondatrice - Artélie Conseil), Dr. Elodie Causse (Médecin du travail, chargée des RPS à l'APHP, puis Sanofi), Romain Cristofini, (Directeur Général - Capital Santé), Hervé Lanouzière (Conseiller technique - Direction Générale du Travail) et Shahine Ismail (CESA, Fondatrice - L'Arbre de Vie, gestion du stress par l'approche corporelle) en tant que modératrice.

Le stress au travail : un enjeu financier majeur

Est-il besoin de le rappeler, les entreprises ne sont pas là exclusivement pour créer «de la valeur pour les actionnaires» : elles créent des richesses pour toutes les parties prenantes, actionnaires, certes, mais aussi clients, collaborateurs, et la société au sens large. Henri Lachmann plante ainsi le cadre de notre réflexion, rappelant au passage que le travail est un facteur de lien social, qui donne une appartenance et une reconnaissance sociales, et déplorant la destruction systématique, très française, de la valeur travail.

Pour autant, les faits sont là : en France selon l'INRS, le stress au travail coûterait chaque année à la collectivité environ 2 à 3 milliards d'euros qui représenteraient les coûts du travail, productivité, arrêts maladies, et coût de la Sécurité Sociale compris, et c'est une évaluation à minima.

À la suite du plan d'urgence Darcos en octobre 2009, c'est à Hervé Lanouzière que les entreprises remettent les accords sur les risques psychosociaux (ou RPS, l'acronyme par lequel on désigne désormais le stress au travail) qu'elles ont négociés avec leurs représentants du personnel depuis février 2010.

Alors, est-ce le travail qui fait mal... ou le chef qui fait mal son boulot ? Henri Lachmann s'est vu confier début 2009 avec 2 autres experts une mission d'évaluation des RPS en entreprise par le premier ministre François Fillon, pour des raisons politiques au moment où il y avait beaucoup de suicides chez France Telecom. Le rapport auquel a abouti cette mission en février 2010 a pris le parti de positiver sur le sujet, insistant sur la communauté d'intérêt entre bien-être des salariés au travail et performance économique. Point de départ, le constat sans équivoque du contexte dans lequel évoluent les entreprises et leurs salariés : peur du chômage ; restructurations/réorganisations sur

fond de mondialisation et de métamorphose profonde de la vie économique ; utilisation quasi exclusive des nouvelles technologies qui cannibalisent la relation humaine ; financiarisation à outrance de l'économie, influant sur les comportements en entreprises, car la mesure induit le comportement ; culture des process limitant l'initiative individuelle, et dénotant d'un manque de confiance dans l'individu.

«Je pense que ça ne peut pas rendre des gens heureux que d'appliquer des procédures», dit H. Lachmann. Parmi les 10 recommandations du rapport, Henri Lachmann veut en retenir 4 essentielles. Tout d'abord l'implication nécessaire du Conseil d'Administration pour impulser le changement, car «le poisson pourrit par la tête». Ensuite, faire de la santé au travail l'affaire de tous, et surtout des managers. Former les managers à la conduite des hommes. Et enfin, choisir des outils de mesure de la performance autres que les seuls critères financiers, et prendre en compte le bien-être des hommes et femmes comme ressource stratégique de l'entreprise.

La balle semble donc bien être dans le camp des entreprises. Pour M. Lanouzière aussi, puisque les pouvoirs



Les intervenants : de gauche à droite, Henri Lachmann (HEC, Président du conseil de surveillance - Schneider Electric, l'un des rédacteurs du rapport Lachmann, Laroze, Pénicaud "Bien-être et efficacité"), Hervé Lanouzière (Conseiller technique - Direction Générale du Travail), Bénédicte Haubold (HEC, Gérante-fondatrice - Artélie Conseil), Elodie Causse (Médecin du travail, chargée des RPS à l'APHP, puis Sanofi), Romain Cristofini (Directeur Général - Capital Santé) et Shahine Ismail (CESA, Fondatrice - L'Arbre de Vie, gestion du stress par l'approche corporelle)

publics font le pari de ne pas créer de «nouveau texte, de nouvelle loi pour décréter le bonheur dans les entreprises». Ils plaident au contraire pour une politique volontariste de l'entreprise, et la création d'espaces de parole pour que se renoue le dialogue social au sens large, et pas seulement entre employeurs et représentants syndicaux. A ce jour 234 accords sur la question des

RPS ont été conclus dans les 1300 entreprises de plus de 1000 salariés concernées par la négociation, dont 200 plans d'action concertés signés, 80% des accords signés sont des accords de méthode, où les entreprises et leurs représentants syndicaux se sont mis d'accord sur un processus devant aboutir soit à un accord sur le fond, soit à un plan d'action sur le fond, basé sur un

diagnostic partagé. Plus de la moitié de ces accords signés sont des accords signés à l'unanimité. La mise en place de comités de pilotage et groupes de travail "ad hoc" a ouvert de nouveaux espaces de dialogue en aidant les uns et les autres à sortir de postures convenues.

Le stress : pas une maladie mais un risque

Nous avons noté le glissement sémantique qui fait que l'on est passé de la notion de stress à celle de risque, pour arriver aujourd'hui, heureusement, à une notion de bien-être et de qualité de vie. Il y a une prise de conscience collective et une approche globale, là où le médecin, autrefois isolé, se situait dans une approche exclusivement individuelle. Pour le docteur Elodie Causse, le stress n'est pas une maladie, c'est une réponse physiologique primitive à un stimulus, perçu comme un danger. Selon la définition de l'OMS, «l'état de stress survient quand il y a une déséquilibre entre la perception par la personne des contraintes que lui impose

son environnement, et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face». On peut donc intervenir à 3 niveaux. D'abord en prévention primaire, c'est-à-dire sur le danger, les contraintes, en agissant sur l'organisation, la charge ou les conditions de travail. Et tous les acteurs de la santé au travail (y compris le CHSCT) sont là en support. Puis, on peut réfléchir sur tout ce qui va constituer une ressource pour faire face à ce stress : d'abord les ressources personnelles, et le rôle du médecin du travail est de faire l'interface vie stress à celle de risque, pour arriver aujourd'hui, heureusement, à une notion de bien-être et de qualité de vie. Mais aussi les ressources de l'environnement professionnel, le management, le soutien social, la latitude décisionnelle. Enfin, on peut agir sur la perception, sujet encore tabou, où il y a encore de la réticence à concevoir d'aider les gens sur ce point : pourquoi ce qui est un danger pour l'un, à conditions de travail égales, n'est pas perçu comme un danger par l'autre. Comme leviers d'action, on revient sur la latitude décisionnelle, la reconnaissance, la valorisation, le sens du travail, qui interviennent dans la perception qu'ont les gens du danger,



Une audience assidue

Sens au travail

Les risques psychosociaux

mais on peut également travailler sur la gestion du stress, sur la relaxation, sur la connaissance de soi, chez des personnes qu'on aura identifiées à l'hyperstress et qui ne s'en sortent plus à un moment donné. Le Dr Causse compte sur les observatoires du stress mis en place pour apporter des informations intéressantes sur le long terme.

A chaque entreprise son stress ?

Les RPS cachent des réalités très diverses, et chaque entreprise a ses risques psychosociaux. Difficile donc d'avoir une approche générique de la question, et les entreprises ont souvent besoin d'être accompagnées dans ce terrain si complexe. La panoplie des plans d'action mis en œuvre est large. Mais, souligne Bénédicte Haubold, il est indispensable que les entreprises fassent le lien entre leurs enjeux stratégiques et les risques humains qui ne manquent pas d'être générés par la mise en place de projets stratégiques. Pour elle, l'impact humain des décisions stratégiques devrait pouvoir se mesurer. Et ce d'autant plus que la jurisprudence de février 2010, renforçant les dispositions du code du travail, impose à l'employeur de proposer aux collaborateurs un milieu exempt de risques. Romain Cristofini a accompagné des entreprises pionnières sur la question de la prévention des risques psychosociaux. Son rôle de consultant est d'aider les entreprises à se mettre en mouvement en aidant à construire un cadre propice avec des indicateurs. Pour lui, il n'y a pas de méthode générique pour toutes les entre-



prises, ni de méthode parfaite : le stress ne se met pas en équation. Qu'il s'agisse de Microsoft (1400 personnes en France, un management à l'anglo-saxonne, et une innovation permanente), ou d'une Mutuelle (500 personnes réparties au siège en île de France et dans une quarantaine d'agences en France) confrontée à un changement de métier dans un secteur devenu concurrentiel, ses leviers d'action sont des outils d'aide à la décision pour identifier vers qui agir et sur quelles sources de stress travailler. Ce sont aussi des approches corporelles : apprentissage de techniques de relaxation ou de respiration. Et le facteur clé de succès est l'implication forte des instances dirigeantes (Direction Générale, Comité Exécutif) à tout processus de changement. Mais attention à ne pas gérer les risques psychosociaux comme n'importe quel autre risque, car ils touchent au

fondement même de l'organisation, ce n'est pas quelque chose qui peut s'externaliser.

Comment remettre l'homme au centre ?

Les participants dans la salle font écho à la nécessité de remettre l'homme au centre de l'entreprise. Leurs questions soulignent toutefois les limites de la démarche. Est-il prévu qu'elle soit étendue au secteur public ? Une médiatrice s'interroge sur les limites financières : qui paie et jusqu'où ? Sur les facteurs clés de succès, notamment la prise de conscience au plus haut niveau de l'entreprise : comment faire pour convaincre « la tête du poisson » sans contrainte légale ? Pour les salariés : comment oser remettre en question certains comportements (disponibilité extrême via le blackberry) sans s'exposer au risque de perdre son emploi dans un marché sclérosé ?

Ils soulignent également les différences culturelles, notamment avec les pays anglo-saxons, où le lien du salarié avec son entreprise est moins fort qu'en France. Après avoir accordé beaucoup de place au savoir et au savoir-faire, la ré-humanisation de l'entreprise passerait-elle par un savoir être, un savoir vivre ? Les dirigeants ont la responsabilité, mais ont-ils la sensibilité, ont-ils été formés à la « conduite » des hommes, au sens anglo-saxon de « conductor », chef d'orchestre ?

Evelyne Kuoh (HEC)
Membre de la Commission
HEC au Féminin

- 1 - INRS est l'Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles. Estimation 2007
- 2 - Organisation Mondiale pour la Santé
- 3 - Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail

... EN BREF ... EN BREF ...

Implantation de Google

L'entreprise installe ses locaux à Paris

La Ville de Paris se réjouit de l'arrivée au cœur de Paris, dans le 9^{ème} arrondissement, de l'entreprise Google, qui installera ses locaux dans un immeuble de plus de 10 000 m² pour y développer toutes ses activités sur la France. Cette implantation de Google regroupera, outre son activité commerciale actuellement installée dans le quartier de l'Opéra, un Centre de recherche et développement, un centre de démonstration et un institut culturel européen pour développer des partenariats. De nombreux emplois y seront accueillis progressivement d'ici la fin 2011. La décision de Google est un nouveau témoignage de l'attractivité et du dynamisme économique de Paris, « capitale de l'innovation » selon une étude publiée en octobre 2010 par le cabinet indépendant Deloitte (« L'Innovation comme facteur d'attractivité »).

Cette arrivée illustre également la politique ambitieuse menée par la Ville de Paris dans le domaine de l'innovation, de la recherche et de l'enseignement supérieur, avec 1 milliard d'euros d'investissement entre 2008 et 2014. 70 entreprises étrangères créant 700 emplois se sont implantées à Paris, avec le soutien et l'accompagnement de Paris Développement, l'agence pour l'attractivité internationale de la Ville de Paris.

Google a fait le choix d'une implantation qui permettra, à terme, la création de centaines d'emplois et l'émergence de nouveaux talents grâce à un environnement attractif et un écosystème dynamique avec des possibilités de collaboration, par exemple avec les nombreux laboratoires des universités et centres de recherches parisiens, ainsi qu'avec la Ville de Paris qui vient notamment de lancer une politique dite « Open Data » pour faciliter l'accès à ses données publiques.

Du 24 mars au 8 avril

Le bus 308 itinéraires vers l'emploi

Du 24 mars au 8 avril prochain, une initiative innovante est mise en place sur la ligne de bus 308 : « Le bus 308, itinéraires vers l'emploi ». Lieu itinérant d'information, ce bus fera huit escales dans six villes pour conseiller les Val-de-Marnais sur les métiers, les formations, la création d'entreprise, la recherche d'emploi ou encore la mobilité. Le Conseil général participe à cette initiative dans le cadre du Comité d'axe social du bus 308. Instance de concertation autour de la plus longue ligne de bus du Val-de-Marne, ce comité regroupe le Conseil général, l'Etat, l'Inspection académique, le réseau départemental des Missions Locales, Pôle Emploi, la RATP ainsi que les villes et communautés d'agglomérations traversées par le 308. A bord du bus, les habitants pourront retrouver des organismes de formation, des entreprises, des associations, des professionnels du Pôle-Emploi, des Missions Locales, des mairies... Le bus proposera également une large documentation et de nombreux outils, pour conseiller et orienter le public vers les réseaux d'accompagnement adaptés. Reconnaisable grâce à son habillage et ses tentes, il sera ouvert à tous de 10h à 17h. Le bus fera huit escales sur la ligne. Chacune d'entre elles sera l'occasion de faire un « zoom » sur un sujet en particulier, à travers des ateliers, des invités ou des idées originales. Une information généraliste restera toutefois disponible tout au long du parcours.

Les escales du bus et les zooms thématiques :

- ◆ Le 24 mars, à Villiers-sur-Marne, 2 boulevard Friedberg (devant l'Escale). Zoom sur « La création d'activité : quels accompagnements ? Quels financements ? »
- ◆ Le 30 mars, à Sucy-en-Brie, sur l'Esplanade du Château (arrêt Centre administratif). Zoom « Formation, orientation et reconversion »
- ◆ Le 31 mars et le 1^{er} avril, à Champigny-sur-Marne, au marché du Bois l'Abbé (arrêt Rabelais). Le 31, zoom « Création d'entreprise : de l'idée au projet ». Le 1^{er}, zoom « Contrats d'apprentissage : pour qui ? Pour quoi ? »
- ◆ Le 4 avril, à Créteil, au quartier de la Brèche (arrêt Préfecture du Val-de-Marne). Zoom sur « Bougez vers l'emploi »
- ◆ Le 5 avril, à Créteil, au quartier du Mont-Mesly (arrêt John Kennedy). Zoom sur « Créer son entreprise, mode d'emploi »
- ◆ Le 6 avril, à Bonneuil-sur-Marne, sur l'esplanade de la Médiathèque (arrêt Mairie de Bonneuil). Zoom sur « Projet de vie, projet professionnel »
- ◆ Le 8 avril, à Chennevières-sur-Marne, au quartier du Bois l'Abbé (arrêt Clément Ader-Les Bordes). Zoom sur « Découvrez les métiers qui recrutent »

top MÉTIER 92

Le forum des métiers et de la rencontre professionnelle

3-4-5 mars 2011 • 9h-18h • CNIT/ La Défense

13/20 ans