

## STRESS ET RISQUES PSYCHOSOCIAUX



Romain CRISTOFINI  
Directeur général de  
CAPITAL SANTE

### DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX À LA PROMOTION DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL : CE QUI A CHANGÉ EN 12 MOIS

**Il y encore deux ans, on ne parlait que de stress au travail. Plus récemment, la terminologie technique (et peu avenante pour un DRH) des risques psychosociaux a fait son apparition dans le langage**

**commun. Désormais, bon nombre d'entreprises osent même – un comble en temps de crise – parler de bien-être au travail. Que cache cette évolution rapide de vocabulaire ?**

Il aura fallu le plan d'urgence sur le stress de Darcos agitant le chiffon rouge de l'atteinte à l'image pour que les risques psychosociaux (RPS), qui existent pourtant depuis des années, fassent enfin l'objet d'une réelle priorité. Le caractère moralement intolérable d'une exceptionnelle vague de suicide aura servi de déclencheur à un effort de prévention qui devrait occuper DRH et CHSCT pendant plusieurs années.

Pour les témoins de longue date (dont fait partie notre cabinet), une telle accélération est spectaculaire. A l'attentisme et au déni qui ont prévalu durant des années succède l'urgence de démontrer aux collaborateurs que leur entreprise a pris la mesure du phénomène et de ses enjeux.

Car désormais, rares sont les grandes entreprises françaises qui oseront encore pratiquer la politique de l'autruche. La grande majorité a, ou est en train, de négocier la transposition de l'accord national sur le stress de 2008 avec ses partenaires sociaux. Ce qui constitue une avancée majeure dont il faut se réjouir.

Mais soyons réalistes : c'est bien sous la contrainte que la plupart des entreprises ouvrent ce dossier. Car la dimension contraignante du plan DARCOS n'a pas fait l'unanimité. Notamment auprès d'entreprises qui ne se sont pas reconnues dans l'urgence de la situation et pour lesquelles les mots « souffrance » ou « mal-être » n'avaient été que rarement exprimés par leurs IRP jusque là.

#### Supprimer la souffrance ou créer du bien-être ?

A l'instar des RPS, le terme de bien-être est lui aussi désormais rentré dans le vocabulaire RH. Comment expliquer que ce terme de bien-être au travail – jugé « gadget » ou totalement incongru par les entreprises il y a encore quelques années (mois ?) – soit aujourd'hui dans toutes les bouches? Les ouvrages ainsi que les recherches universitaires sur le sujet se multiplient et commencent à donner un contour plus précis à cette notion ô combien plus positive que « la prévention du stress ou du mal-être ». On voit même apparaître des fonctions de « well being managers » dans certaines entreprises...

Une première explication à ce phénomène réside dans la publication de deux rapports récents.

C'est d'abord Joseph Stiglitz, prix Nobel d'économie, qui remettait en septembre 2009 au Président de la République un rapport préconisant d'ajouter la mesure du bien-être des français aux indicateurs classiques de la croissance et du sacro-saint P.I.B. En février dernier, ce fut au tour de la commission Lachmann de rendre son rapport à François Fillon intitulé « Bien-être et efficacité au travail ».

Ce rapport, remarquable car rédigé par des acteurs de l'entreprise (un grand patron, une DRH et un représentant syndical) et non pas des experts ou des scientifiques, affirme la conviction des ses auteurs selon laquelle « la santé au travail peut réconcilier l'économique et du social ».

La prévention du stress au travail ne représenterait donc que la partie émergée de l'iceberg. Selon le rapport, « le vrai enjeu est le bien-être des salariés et leur valorisation comme principale ressource de l'entreprise. ». Traduisez : il est ici question de faire du bien-être au travail un facteur de compétitivité durable de l'entreprise. Et cette exigence ne se sous-traite ni à des médecins, ni à psychologues : c'est de la responsabilité du Conseil d'administration et du management au quotidien.

Entre la nécessaire prévention des risques psychosociaux réclamée par les organisations syndicales et la promotion du bien-être au travail, trouver le juste milieu ne sera pas facile pour les DRH.

Oculter l'existence des RPS et parler trop tôt de bien-être pourra décrédibiliser toute démarche auprès de salariés qui sont d'abord en attente d'une reconnaissance des difficultés qu'ils rencontrent dans leur travail. La priorité consiste avant tout à corriger les excès des organisations du travail modernes en réintroduisant le souci de l'humain aux côtés des impératifs de productivité et de rentabilité.

Mais on sent bien que la prévention des risques humains ne suffira pas : il faudra y rajouter un supplément d'âme, une preuve qu'au-delà de la suppression de la souffrance, l'entreprise est prête à s'interroger de façon stratégique et durable sur la valorisation et l'épanouissement de son capital humain. Et cela de façon authentique et réaliste, c'est-à-dire sans dissimuler ses objectifs en matière d'amélioration de la performance.

Rubrique dirigée par Romain CRISTOFINI

Directeur Général CAPITAL SANTE

CAPITAL SANTE – 6 place Jeanne d'Arc – 13100 AIX EN PROVENCE

romainc@capital-sante.fr