



Sommaire

RISQUES PSYCHO-SOCIAUX P2
■ Quand le travail ne rime plus avec santé
■ Entretien avec Martine François, Directeur de la Caisse Régionale Assurance Maladie du Centre Ouest

EN BREF P4
■ L'œil sur...
« Pourquoi tu tousses...? »
■ Notre avis sur...
Travailler sans les autres

LA LETTRE DE L'INNOVATION ASSURANCE/FINANCE/BANQUE | N°07 | DECEMBRE 2009

COM MENTUM*

ÉDITORIAL

Dans les années 1990, alors salarié d'une grande compagnie d'assurance, j'avais recueilli les doléances du médecin du travail - qui se plaignait de la monotonie de son activité, mais qui se gardait bien de questionner ses patients sur leur état de stress.

Celui-ci affecte de manière massive des secteurs d'activité entiers, non pas nécessairement du fait de réalités objectivement plus difficiles qu'ailleurs, mais parce que ces secteurs, peut-être protégés jusqu'alors, sont soumis à des changements non anticipés ou brutaux, et insuffisamment accompagnés. Il s'agit typiquement du secteur tertiaire, financier ou public (ce dernier soumis à rude épreuve avec la Révision Générale des Politiques Publiques) ou d'entreprises privatisées. Leurs collaborateurs somatisent d'autant plus que, outre les exigences hiérarchiques auxquelles ils sont soumis, ils sont en contact direct avec des populations fragiles financièrement (clients des banques, ...), physiquement ou psychologiquement (usagers des organismes de protection sociale, ...).

Dans un film daté (« Mon Oncle d'Amérique », 1980) illustrant les thèses un rien déterministes d'Henri Laborit, Alain Resnais montre les effets de telles évolutions sur un cadre issu du rang (Gérard Depardieu) confronté à des bouleversements technologiques et concurrentiels, directement menacé par un technocrate mieux formé, et fragilisé par sa propre conception de la loyauté à l'égard d'une entreprise qui ne la lui rend pas.

Même dans un contexte économique déprimé, les conséquences potentiellement pathogènes de la condition salariale peuvent être atténuées : par les valeurs et la pratique des Directions générales, par le comportement des managers, par l'environnement de travail et le respect porté aux personnes. Un accompagnement approprié, curatif ou de préférence préventif, peut faciliter la prise en compte individuelle ou collective de ces différents facteurs – dans l'intérêt convergent de l'entreprise et des salariés.



RÉMI VILLIERS-MORIAMÉ
PRÉSIDENT

RISQUES PSYCHO-SOCIAUX

« Quand le travail ne rime plus



JOELLE TUBIANA
EUROLAND CONSULTING*

Xavier Darcos a annoncé à l'issue d'une réunion avec l'ensemble des partenaires sociaux un plan d'urgence pour la prévention du stress dans le monde du travail. Les 2 500 entreprises de plus de 1 000 salariés sont invitées d'ici février à ouvrir des négociations sur les problèmes liés au stress. Cette annonce réanime l'accord interprofessionnel qui avait été conclu le 2 juillet 2008 qui lui-même découlait de l'accord cadre européen sur le stress du 8 octobre 2004. Or, selon le ministre et les partenaires sociaux, cette mesure est « difficile à faire appliquer ». Pourquoi en est-il ainsi, à l'heure où les entreprises ont fait beaucoup de progrès pour s'investir dans des démarches d'amélioration de la qualité et de développement durable ?

Le stress, comme les autres risques psycho-sociaux, est un sujet complexe : il se développe à la frontière de la sphère privée (le psychisme individuel) et de la sphère sociale (les collectifs d'individus au travail) et forme ainsi un phénomène dont il n'est pas évident de démêler les liens et ses causes et conséquences. Ces sphères se rejoignent et se renforcent, nécessitant ainsi une approche globale, systémique qui doit intégrer à la fois les approches individuelles physiologiques et psychologiques du stress ainsi que les courants ergonomiques et sociologiques du travail.

* Directeur du pôle Développement des Organisations et des RH chez Euroland Consulting

Une même cause de stress peut effectivement provoquer des effets différents d'une personne à l'autre, et une même personne peut réagir différemment à certains moments de sa vie et dans des contextes économiques, organisationnels et culturels différents.

Les problèmes de stress aujourd'hui rencontrés résistent encore à l'idée reçue que l'utilisation « d'un bon stress » produirait des effets bénéfiques sur la performance des individus : en mobilisant en peu de temps les ressources de l'organisme, il permettrait d'accroître le niveau de concentration, d'agir plus rapidement, de se dépasser et de faire face à des situations de plus en plus difficiles. S'il peut être ponctuellement un stimulant, et encore, ce n'est pas le cas pour tous, il ne peut être érigé en mode de management, car en se prolongeant, ce « bon stress » devient « mauvais stress » ou stress chronique, qui a des conséquences sur la santé et le psychisme de l'individu quels que soient le sexe, l'âge, la profession et l'origine sociale.

Une démarche de prévention des risques psycho-sociaux notamment du stress, présente en fait des enjeux très importants dans l'entreprise : accompagnement des changements, organisation, management, comportements, gestion du temps, politiques RH, santé au travail, peuvent être remis en cause. Le diagnostic des sources de stress ainsi que les solutions apportées

Entretien avec Martine François, Directeur de la Caisse Régionale Assurance Maladie du Centre Ouest

Pourquoi avez-vous entrepris une démarche de prévention des risques psycho-sociaux ?

Cette volonté découle de nos démarches qualité, de maîtrise des risques et de gestion des ressources humaines. Nous avons nourri en un premier temps la réflexion sur nos personnels en difficulté mais les changements importants dans les domaines de la retraite, de l'action sociale et des risques professionnels ont élargi le champ d'étude et nous nous sommes engagés depuis 2008 dans une démarche pluriannuelle de prévention des RPS. Ainsi pour 2009, une équipe de projet (DRH, représentant du

CHSCT, infirmière du travail, managers, contrôleur sécurité) a en charge l'accompagnement des personnels de la CRAM vers les Agences régionales de santé, l'intégration des RPS dans la conduite de projet, la prise en compte des RPS dans les relations clients et la mise en place de tableaux de bord sur les RPS.

Quels sont les facteurs de réussite d'une telle démarche ?

Tout en restant humble, car rien n'est jamais acquis, j'ai la conviction qu'il est préférable de :

- Entreprendre une démarche de prévention dans un contexte qui facilite le dialogue et élaborer des

plans d'actions qui laissent le temps aux équipes la qualité de la réflexion (hors situation de crise),

- S'engager fortement en tant que Directeur dans cette démarche qui nécessite une formation initiale, une implication des managers, une sensibilisation des personnels pour partager une vision commune du projet,
- S'inscrire dans la durée avec des objectifs annuels qui doivent correspondre au contexte de l'organisme et impliquer le plus en amont le CHSCT (nouvelle forme de relation avec les représentants du personnel où l'on co-construit),
- Combiner des sujets plus



MARTINE FRANÇOIS

complexes avec des champs d'intervention plus ciblés ayant rapidement des retombées tangibles,

- Ne pas rester fixé sur les indicateurs : s'ils doivent être analysés, il faut aussi penser qu'une démarche des risques psycho-sociaux en abordant le dialogue sur le changement et les relations de travail a aussi des retombées positives sur l'esprit d'entreprise et la cohésion.

Retrouvez l'intégralité de l'interview sur notre site ainsi que d'autres entretiens sur ce sujet.

avec santé >>

vont demander le consensus auprès de la Direction générale, des partenaires sociaux, de la médecine du travail qui sont loin d'avoir les mêmes opinions, appétences et intérêts pour comprendre le sujet et trouver des solutions à ce problème qui coûte cher à l'entreprise et à la collectivité...

Quelles que soient la taille de l'entreprise et les problématiques rencontrées, la démarche doit comporter une première étape d'état des lieux à partager par tous, pour mieux cibler ensuite les actions à mettre en place. Celles-ci pour être efficaces doivent avoir une visée collective et individuelle.

L'état des lieux vise à objectiver et évaluer l'acuité des risques psycho-sociaux et à trouver des solutions dans le fonctionnement général, dans l'organisation et la dynamique interne. Il repose sur :

- **Un pré-diagnostic** à partir de l'analyse dans le temps et par service des données organisationnelles, sociales et médicales permettant d'évaluer les effets du stress et des autres risques psycho-sociaux : absentéisme, mouvements du personnel, indicateurs de productivité et de qualité, conflits, accidents du travail, violences internes et externes signalées, signes de stress et de pathologies détectés par les services médicaux.

- **La réalisation et l'appropriation par tous d'un diagnostic qualitatif à partir de questionnaires et d'entretiens individuels** qui vont porter à la fois sur la détection des sources possibles du stress ou de mal être et sur la perception du stress qu'en ont les personnes. De manière incontournable, des questions sensibles devront être abordées :

- Quel est le degré d'appropriation, quel est le sens donné à la stratégie et au changement ? Quels sont les impacts estimés, quelle est la confiance accordée à la réussite des projets stratégiques ?
- Quels sont les écarts entre les valeurs affichées et leur traduction au quotidien ?
- Les managers se sentent-ils proches et soutenus des cadres de direction ? Quelle est l'efficacité des circuits de décision ?
- Quels sont les intérêts trouvés au travail ? Quel est le degré d'autonomie dont chacun estime disposer ? Quelles sont les charges de travail ? Quelles sont les évolutions des exigences et des contraintes ? Peut-on y faire face ?
- Ressent-on une dégradation des relations avec les clients ?
- A quelle fréquence ressent-on du stress et/ou de la fatigue ?
- Comment sont régulées les tensions ?

Le management apporte-t-il son soutien, « fait-il tampon », l'équipe permet-elle la convivialité et l'entraide ?

- L'information et la communication : quelle pertinence, fluidité ascendante et descendante ?
- La gestion du temps : comment arrive-t-on à jongler

66% des Français, dont **73%** des 35-40 ans, se disent de plus en plus stressés au travail.

69% des personnes interrogées estiment que leur entreprise agit « peu ou pas » pour limiter le stress des collaborateurs.

Source : sondage TNS Sofres, mai 2009

entre les priorités, répondre aux urgences, arriver à un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle ?

- Comment le métier, les compétences, les efforts fournis sont-ils valorisés et reconnus ?
- A-t-on envie, est-il possible d'évoluer dans l'organisation ?

La mise en place d'un plan d'actions concerne à la fois l'organisation générale, les équipes et les individus. Les actions envisagées ne peuvent être efficaces prises séparément (à quoi peuvent servir des actions de formation à la relaxation si l'on ne traite pas des sources du stress ?). Ce plan d'actions doit s'accompagner bien sûr de la définition des modalités de suivi et d'évaluation.

- **A titre d'exemple, des actions pragmatiques avec des retombées tangibles peuvent être mises en place :**

- Constitution d'une base d'informations intégrant les données sur le climat social et les données médicales,
- Intégration dans la méthode de gestion de projet de l'approche ergonomique du travail et de la conduite du changement,
- Redéfinition des règles de comportements : charte de management (à appliquer quel que soit le niveau), charte de comportement d'équipe, règles de traitement des priorités et des urgences, gestion des réunions et des courriels,
- Amélioration de la communication managériale,
- Actions de formation destinées aux managers les sensibilisant et les impliquant sur la prévention des risques psycho-sociaux,
- Actions de formation destinées aux personnes exposées au stress leur permettant une réévaluation cognitive des situations de stress, d'acquérir des techniques de relaxation et de trouver des moyens pour se ressourcer,
- Accompagnements d'équipe pour apaiser des tensions et permettre une auto-régulation,
- Mise en place d'un dispositif d'écoute et de soutien social.

Cette démarche ne peut bien sûr être réalisée qu'en étroite collaboration avec le Direction générale, la DRH, les services de l'Organisation, les responsables opérationnels et les représentants du CHSCT et la médecine du travail.

Bref, un vrai projet d'entreprise ! ●

L'ŒIL SUR...

« Pourquoi tu tousses...? »



VINCENT
EUROLAND CONSULTING

Les pouvoirs publics incitent depuis quelques mois les entreprises de toutes tailles à mettre en place des plans de continuité de l'activité (PCA) pour maîtriser les impacts possibles de l'épidémie de grippe A. Les risques visés par les PCA couvrent des événements de tous ordres (bugs informatiques, incendies, catastrophes naturelles, ...). Généralement ils ne mettent pas l'accent prioritairement sur les risques humains, à l'exception des mouvements sociaux. C'est ainsi pour s'en prémunir (en réalité davantage que d'actes extérieurs de malveillance) que la localisation des « salles blanches » (bases de repli au cas où les sièges sociaux ne soient plus accessibles) est tenue confidentielle.

Il est maintenant admis que les risques psycho-sociaux, tout liés à l'individu qu'ils soient, dépassent pour être traités dans le cadre de l'entreprise : par le Management en général, par le Risk Manager en particulier.

Loin de certaines caricatures actuelles, un grand nombre d'entreprises sont, d'elles-mêmes, très conscientes des limites de la pression que peuvent supporter les salariés. Les Centres d'appels, par exemple, intègrent de plus en plus le caractère contre-productif (en termes de fidélisation des collaborateurs, de satisfaction des clients, ...) d'une vision à court terme de la productivité.

Le Risk Manager, dont le rôle est d'identifier les points de vulnérabilité de l'entreprise en vue d'en mieux protéger le patrimoine et la pérennité, est désormais voué à prendre en compte le facteur humain dans les démarches de prévention. Il peut, par exemple, regrouper l'ensemble des données relatives aux risques psychosociaux issues des rapports de la médecine du travail et du CHSCT, pour bâtir un système d'alerte et asseoir une stratégie pérenne de prévention en lien avec la fonction RH.

Et ce, afin de limiter les risques de... grippage de l'entreprise.



FRÉDÉRIC
EUROLAND CONSULTING

NOTRE AVIS SUR...

Le paradis, c'est les autres

« Travailler sans les autres ? ». A cette question en forme de constat, la réponse de Danièle Linhart est toute trouvée : c'est non. Pour l'auteur, il faut redonner aux salariés la capacité de « construire du sens » de manière collective, afin de développer l'altruisme, notion indispensable à l'épanouissement personnel.

L'ouvrage, paru en février 2009, dénonce les stratégies d'individualisation engagées dans les années 70, développées « par le patronat en contrecoup de Mai 68, pour affaiblir la classe ouvrière (en l'atomisant) ». Fondées sur la responsabilisation des salariés (horaires variables, polyvalence systématique, évaluations personnelles, objectifs individuels, recherche du consensus etc.), celles-ci seraient à l'origine des souffrances des salariés, pour qui le travail est devenu le principal lieu d'expression de leur identité au sein du corps social.



Si la critique semble pertinente (quoique amoindrie par un choix d'exemples et des accents idéologiques parfois contestables), on ressort quelque peu frustré de la lecture d'un ouvrage qui échoue à proposer de véritables solutions en matière d'organisation du travail, sans même parler de renouvellement du capitalisme !

Ainsi, la généralisation du discours relatif à l'autonomie des salariés, à leur développement personnel ou encore à leur appropriation des valeurs internes est stérile s'il n'est pas accompagné d'une pratique vertueuse de la part de l'encadrement au sein de l'entreprise.

Dès lors, peut-on imaginer une amélioration des conditions de travail sans une réelle responsabilisation éthique de la part de la ligne managériale ?

BRÈVES



KHADIJA
EUROLAND
CONSULTING

Les risques psycho-sociaux recouvrent les risques professionnels qui portent atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés.

Source : définition Ministère du Travail

Les risques psycho-sociaux comprennent le stress, les violences internes, les violences externes et la souffrance et le mal-être au travail.

Source : définition de l'INRS

STRESS

Un état accompagné de plaintes ou dysfonctionnements physiques, psychologiques ou sociaux, résultant du fait que les individus se sentent incapables de combler un écart avec les exigences ou les attentes les concernant.

Source : accord-cadre sur le stress au travail (8 octobre 2004)

VIOLENCES INTERNES

Agressions verbales ou physiques émanant de collègues ou de responsables hiérarchiques couvrant deux cas particuliers (harcèlement moral / harcèlement sexuel)

Source : www.inrs.fr/htm/stress_risques_psychosociaux_concepts_prevention.html

VIOLENCES EXTERNES

Insultes ou menaces ou agressions physiques ou psychologiques exercées contre une personne sur son lieu de travail par des personnes extérieures à l'entreprise, y compris les clients, et qui mettent en péril sa santé, sa sécurité ou son bien-être.

Source : agence européenne pour la santé et la sécurité au travail

CONDUITES ADDICTIVES

Recherche d'un apport externe dont la personne a besoin pour son équilibre (alcool, tabac, psychotropes...) et qu'elle ne peut pas trouver au niveau des ressources internes.

Source : http://www.inrs.fr/htm/stress_risques_psychosociaux_concepts_prevention.html



Publication trimestrielle d'Euroland Consulting

6, rue Abel 75012 PARIS
Tél. : 33(0)1 49 28 05 15

Fax : 33(0)1 49 29 02 09

contact@eurolandconsulting.com

Directeur de la rédaction : Rémi Villiers-Moriamé

Reproduction interdite sans autorisation de l'éditeur

ou du Centre Français

d'Exploitation du Droit de Copie

Dépôt légal : 1^{er} semestre 2009

ISSN : 1959-5522 /

1 300 exemplaires



Commentaires et suggestions bienvenus :
contact@eurolandconsulting.com

