



Risques psychosociaux, la prévention en marche

Dossier réalisé
avec le concours de
SOLAREH
Expert en capital humain

Si le péril des risques psychosociaux n'est pas encore totalement reconnu dans le monde du travail, la contre-attaque est bien engagée. Chefs d'entreprises, partenaires sociaux, services de santé au travail et DRH œuvrent à l'élaboration de stratégies de prévention.

Rédaction : Pierre Claude
(T&P'Infos)

Ces dernières années, le vaste domaine de la santé au travail s'est enrichi d'un long chapelet de nouveaux symptômes : stress, *burn out*, troubles anxio-dépressifs, harcèlement, suicides... Il est vrai que la médiatisation des atteintes à la santé mentale des salariés a fait bouger les lignes. Après de longues années de déni, les risques psychosociaux (RPS), notamment le stress au travail, sont aujourd'hui pris au sérieux et bel et bien considérés comme des menaces pour la santé, comme en témoigne l'Accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008. L'effervescence médiatique autour d'affaires tragiques comme la série de suicides chez France Télécom ou Renault a par ailleurs incité les pouvoirs publics à imposer aux entreprises des démarches structurées et spécifiques de prévention, à travers, notamment, le Plan

national d'urgence pour la prévention du stress professionnel dans les entreprises de plus de 1 000 salariés, publié par le ministère du Travail en octobre 2009. Surtout, elle a conduit les acteurs économiques à mesurer les impacts catastrophiques de la survenue de RPS, tant sur la qualité de vie au travail, l'organisation et le rendement des équipes, que sur leur image de marque et leurs finances... Ainsi les années 2010 auront-elles peut-être inauguré une nouvelle façon de considérer la relation des hommes avec le travail...

Quelques grandes tendances. Les données chiffrées relatives à l'évolution des RPS au travail sont encore difficiles à obtenir. Plusieurs enquêtes confirment pourtant l'étendue du problème. Pour n'en citer qu'une, l'étude Samotrace sur la santé mentale au travail, réalisée par l'Institut de veille sanitaire entre 2006 et 2008, ●●●

●●● avance que 24 % des hommes et 37 % des femmes souffriraient de mal-être au travail. D'après les analyses de la Caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés (CNAMTS), il semblerait que les coûts des troubles du comportement liés à l'activité salariée se maintiennent à un niveau faible depuis des années. Stable aussi le nombre des suicides (selon l'Insee), toutes causes confondues, contrairement à ce que peuvent laisser imaginer les médias. Sans nier le problème de la souffrance morale au travail, il faut également tenir compte de la réelle volonté des entreprises et des partenaires sociaux de prendre à bras le corps la problématique RPS. En témoignent les demandes croissantes d'informations et d'interventions adressées à la CNAMTS émanant de Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT),



de DRH, de chefs d'entreprises, de sections syndicales voire de salariés directeurs.

Prévention primaire. Expert d'assistance conseils sur les RPS à l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS), Valérie Langevin exprime un optimisme mesuré : « *Les entreprises sont désormais nombreuses à mettre en place des baromètres permettant de suivre et de mesurer la nature, le niveau et l'évolution des RPS. Elles assurent aussi la formation de leurs managers à la gestion de ces risques. Si cela traduit une réelle prise de conscience de l'importance de ce phénomène, cela n'augure pas nécessairement une baisse significative des atteintes à la santé mentale des travailleurs. Toute politique de prévention doit en effet être fondée sur l'analyse préalable de l'organisation du travail : qui fait quoi ? quels sont les objectifs ? comment et où s'organisent les équipes ? comment se répartissent les responsabilités et les charges de travail ? Identifiés comme autant de facteurs de RPS, les défauts d'organisation devraient alors être corrigés.* »

Dans le jargon des préventeurs, c'est ce qu'on appelle la prévention de type pri-

Pour Valérie Langevin, expert à l'INRS, il n'est pas de politique de prévention efficace sans analyse préalable de l'organisation du travail.

maire, une démarche complexe vis-à-vis de laquelle les directions d'entreprises sont encore frileuses.

À ce jour, 234 entreprises de plus de 1 000 salariés auraient signé un accord (associant notamment la direction et les représentants du personnel) sur l'élaboration d'un plan d'action de prévention des RPS, conformément aux exigences formulées par le ministère du Travail dans son « Plan national d'urgence » de 2009. L'analyse de ces accords, réalisée par la Direction Générale du Travail, semble toutefois confirmer la crainte de Valérie Langevin. La DGT constate en effet que rares sont les accords qui comportent un engagement précis de la direction.

« *Pourtant, les chefs d'entreprises ont tout à gagner, à concentrer leurs efforts sur la prévention primaire, poursuit Valérie Langevin. D'abord parce que rien ne pouvant être entrepris sans eux, leur autorité s'en trouve renforcée de par l'ambition annoncée de la démarche mise en œuvre. Ensuite parce que, responsables de la santé physique et mentale de leurs salariés, ils agissent ainsi conformément à la réglementation. Enfin, parce que la qualité du travail est intimement liée à la santé et la sécurité de ceux qui l'exercent et que seul un travail de qualité permet à l'entreprise de se maintenir sur ses marchés, voire de se développer.* » ■

Les RPS sont aussi une question d'argent...

L'avis de deux assureurs, Typhaine Delorme (Gan Eurocourtage) et Fabienne Petit (Novalis Taitbout).

Selon un étude de l'Institut de recherche et de documentation en économie de la santé, les RPS représenteraient 8,7 % des consultations et 32 % des arrêts de travail, ainsi que 12,2 % des hospitalisations. « *Nos propres études montrent que, selon les catégories socioprofessionnelles, la part d'arrêts de travail dont l'origine est une cause psychologique varie de 10 % pour les ouvriers-employés à 23 % pour l'encadrement, avec un taux de 16 % pour les techniciens. Nous notons aussi des différences selon les tranches d'âge : les 35-45 ans sont plus touchés par l'arrêt lié à une cause psychologique que les tranches supérieures et inférieures.* »

Ces observations, formulées par Fabienne Petit, donnent une idée de la proportion des cotisations afférentes à ces pathologies, à laquelle pourraient être ajoutées les causes d'arrêts liés aux troubles musculo-squelettiques (TMS), souvent d'origine psychosociale, dont 7 % sont observés chez les employés et 30 % chez les ouvriers. Or, les assureurs estiment que 1 % d'absentéisme coûte 1 % de la masse salariale à l'entreprise. Sur cette simple base, le calcul est facile à faire... Pour Typhaine Delorme, l'arrêt lié à une cause psychosociale coûte nécessairement plus cher à l'entreprise que toute autre pathologie. « *Si l'impact sur les cotisations obligatoires*

ou complémentaires et le coût du remplacement du salarié absent sont les mêmes, les coûts "collatéraux" sont bien plus lourds, constate-t-elle. Ils sont évidemment difficiles à chiffrer, mais leur simple évocation suffit à en imaginer le poids financier : impact direct ou indirect sur les collègues qui connaissent bien souvent les motifs de l'arrêt, risque de "contagion", difficulté à réintégrer le salarié au même poste de travail à son retour, risques accrus de rechute de ce salarié "fragilisé"... » Sans compter le risque de dégradation de l'image de l'entreprise aux yeux de ses salariés ainsi qu'à ceux de ses clients et partenaires...

Plus jamais ça ?

En France, la prise en compte de la problématique des RPS par le législateur remonte à 2001. Mais le retentissement médiatique des suicides de salariés chez France Télécom a conduit le ministère du Travail à prendre de nouvelles mesures.

En 2001, l'explosion de l'usine toulousaine AZF avait suscité un profond changement dans le domaine de la prévention des risques industriels. De la même, en matière de gestion des RPS, il y a eu un avant et un après France Télécom. Dans les deux cas, un événement d'une gravité majeure aura imposé aux autorités publiques et aux entreprises l'élaboration de mesures dont le slogan commun pourrait être : « Plus jamais ça ».

Depuis 1991, toute entreprise est tenue d'évaluer l'ensemble des risques auxquels sont exposés ses salariés. Cette obligation a été renforcée par un décret de 2001 instaurant le Document Unique de prévention des risques (DU), qui impose à tout employeur d'au moins un salarié (entreprise, collectivité, association...) de consigner dans un registre unique les risques identifiés dans le cadre de son activité. Le principe du DU s'appuie non seulement sur l'identification des risques, mais aussi sur leur prévention. En effet, au regard de chaque risque recensé, l'employeur doit mentionner les mesures de prévention qui lui sont associées.

Le DU s'ouvre aux RPS. Depuis 2002, le DU, initialement consacré aux risques physiques, doit également répertorier les risques pour la santé mentale et les moyens de prévention effectifs. En 2008, le législateur a voulu que le DU soit tenu à la disposition de tout salarié qui en ferait la demande. Aujourd'hui, lorsqu'une procédure civile est engagée contre un employeur par un salarié s'estimant victime d'un accident de travail, c'est le DU qui permet bien souvent au juge d'estimer les responsabilités des parties. Si l'accident dont le plaignant est victime est la conséquence d'un risque mal identifié et mal prévenu, l'employeur peut être condamné pour faute inexcusable. Le DU concrétise le fait qu'en matière de sécurité, l'employeur a désor-

mais obligation de résultats et plus seulement de moyens. Les jurisprudences sont de plus en plus nombreuses à assimiler les conséquences de RPS à des accidents du travail. Depuis 2007, suite à différents jugements de la cour de cassation, le suicide et les tentatives de suicide peuvent être aussi considérés comme tels, même lorsque le salarié est en arrêt maladie.

Fin 2008, un accord national interbranche sur le stress, transcription d'un accord européen de 2004, est signé par tous les partenaires sociaux, du Medef à la CGT, afin que des moyens d'action soient mis en place dans chaque entreprise, branche par branche.

L'après France Télécom. En octobre 2009, suite à la médiatisation des suicides répétés de salariés de France Télécom, le ministre du Travail de l'époque, Xavier Darcos, exige des entreprises de plus de 1 000 salariés qu'elles ouvrent, avant le 1^{er} février 2010, une négociation sur le stress au travail et, plus largement, sur les RPS. Cette négociation doit déboucher sur l'élaboration d'un plan d'action, conjointement élaboré par les représentants de la direction de l'entreprise et ceux des organisations représentatives des salariés, avec le concours

de personnes compétentes comme les médecins du travail, les préventeurs, les assistants sociaux...

En février 2010 paraît le rapport *Bien-être et efficacité au travail*, rédigé à la demande du Premier Ministre par un groupe d'experts, notamment chefs d'entreprises. L'intérêt particulier ainsi accordé par François Fillon à la problématique des RPS entérine la volonté du gouvernement de faire de la prévention des RPS l'un des enjeux majeurs de son deuxième plan Santé au travail 2010-2014.

En avril dernier, un rapport remis au ministre du Travail, Xavier Bertrand, indiquait que 234 entreprises sont parvenues à un accord après négociation sur les RPS. ■

Alors que France-Télécom semblait enfin sortie du cercle infernal des suicides de collaborateurs, l'actualité a fait à nouveau sa Une sur l'immolation par le feu de l'un de ses cadres, le 26 avril à Mérignac. Une terrible information qui rappelle à tous, entreprises, pouvoirs publics, législateurs, que rien n'est jamais acquis en matière de prévention des RPS, et qu'une vigilance de tous les acteurs s'impose en permanence.

Une liste fort embarrassante

En février 2010, le site Internet du ministère du Travail présentait au public la liste des entreprises de plus de 1 000 salariés soumises à l'obligation d'engager une négociation sur le stress au travail. Elles y étaient classées en trois catégories : vert pour les entreprises ayant conclu un accord, orange pour celles qui avaient tenu au moins deux réunions de négociation, et rouge pour les autres. Ce classement devait être mis à jour régulièrement, chaque entreprise pouvant passer d'une catégorie à l'autre, le but étant *in fine* de les voir toutes figurer dans la catégorie vertueuse.

Avec ce dispositif, le ministre souhaitait confronter les entreprises à la nécessité d'échapper au risque de dégradation de leur image. Certains y ont vu une désignation à l'opprobre public des « mauvais élèves ». Las ! La liste en question a rapidement disparu du site du ministère avec l'arrivée du successeur de Xavier Darcos...

L'avis d'expert

Dominique Héraudet, directrice de l'Innovation R&D et Services de Solareh

Solareh, des compétences spécifiques en action

La société Solareh est présente en France depuis 1998. Elle aide des salariés en arrêt de travail pour des raisons psychosociales à préparer leur reprise d'activité. Solareh développe également une activité de conseil en prévention des RPS auprès des entreprises.

Pouvez-vous présenter en quelques mots l'activité de Solareh ?

Nous sommes, depuis 1984, acteurs de solutions dites de « prévention tertiaire », terme équivoque car il s'agit autant de réparation que de prévention. Il s'agit d'aider des personnes en arrêt de travail (environ 1 000 chaque année) à reprendre leur activité professionnelle. Nous proposons également aux entreprises des solutions destinées à prévenir les RPS, qu'il s'agisse de prévention primaire ou secondaire.

À quels secteurs appartiennent les personnes que vous accompagnez et de quels troubles souffrent-elles ?

Nous travaillons avec tous les secteurs d'activité (agriculture, tertiaire, industrie...) et avec des entreprises de toutes tailles. Les personnes en arrêt de travail que nous accompagnons sont confrontées à différentes problématiques : dépression, TMS, maladies chroniques, limitations fonctionnelles suite à un accident. Nous les aidons sur le plan psychologique, mais aussi dans la préparation à la reprise d'activité professionnelle. Les vécus relationnels négatifs entraînent une perte de confiance en soi et dans les autres qui entrave l'envie et la capacité de reprendre le travail. Les personnes doutent, s'interrogent sur le sens de leur travail, sur leur utilité dans l'entreprise, et ont le sentiment de ne plus pouvoir retrouver leur place. L'accompagnement que nous proposons à ces salariés vise à leur redonner confiance en eux pour porter leur projet



“ Il y a cinq ans, les DRH refusaient d'aborder les sujets d'ordre psychosocial. Aujourd'hui, les entreprises réalisent que la souffrance au travail s'accompagne d'une baisse de productivité et qu'à contrario le bien-être peut être vecteur de profit.”

DR

de vie. Certains nous demandent de l'aide sans être en arrêt de travail ; nous les accompagnons par téléphone et en face-à-face. Ils présentent souvent des problématiques personnelles et familiales. Quant aux problématiques professionnelles, elles touchent aux relations de travail, à la reconnaissance et au sentiment d'être harcelé.

La surcharge de travail ne figure-t-elle pas en tête des facteurs de RPS ?

Diminuer la charge de travail ne réduit pas systématiquement la souffrance. Ce qui importe, c'est que cette charge, cette demande d'investissement soit d'abord justifiée, expliquée puis reconnue et récompensée.

Qui sont vos interlocuteurs dans l'entreprise ?

En amont de notre intervention, une présentation en est faite par l'organisme d'assurance ou par nous-même auprès du CE, de la commission prévoyance et/ou du CHSCT, afin que tous les acteurs internes connaissent notre action, notre pratique et les valeurs qui les sous-tendent. Régulièrement, un reporting statistique est fourni à l'entreprise. Il enrichit ses propres

données internes et apporte des informations pour orienter les actions de prévention primaire à mettre en place. Pendant la prise en charge d'un salarié en arrêt de travail, et avec son accord, un contact est pris avec le DRH et/ou le médecin du travail pour préparer sa reprise de travail. L'objectif est de rétablir la communication entre le salarié et ces acteurs qui sont aussi décideurs.

À travers votre activité, quelles évolutions avez-vous constatées dans la façon dont les RPS sont pris en compte en France ?

Il y a encore cinq ans, les DRH refusaient d'aborder les sujets d'ordre psychosocial ; ils estimaient que cela ne concernait que la sphère privée des salariés. Aujourd'hui, ces réactions sont plus rares. Les mesures prises par l'État ont suscité une prise de conscience. Les informations mises à la disposition des entreprises leur ont également ouvert les yeux sur le caractère hautement néfaste des RPS. Elles réalisent que la souffrance au travail s'accompagne toujours d'une baisse de productivité et qu'à contrario, le bien-être peut être vecteur de profits. ■

Prévenir, corriger, mais aussi... réorganiser

Les entreprises sont presque toutes convaincues de la nécessité d'agir contre les risques psychosociaux, mais elles conçoivent encore mal de se remettre en cause pour en venir à bout.



Le collectif de travail a un rôle primordial à jouer. Les situations de risque sont toujours détectées par des tiers avant que le salarié concerné n'en prenne lui-même conscience.

Ce jeudi matin, le grand amphithéâtre du Cnit-La Défense fait salle comble. Sur la scène, une dizaine d'experts et d'observateurs de l'évolution des RPS en France, réunis à l'initiative de l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), analysent la problématique devant un parterre très attentif. Cette affluence n'a rien d'exceptionnel. « Partout où l'Anact et les Aract, ses antennes régionales, organisent des tables rondes sur ce thème, le public s'y rend en nombre. L'intérêt est même considérable, constate Philippe Douillet, chargé de mission du département Santé au Travail de l'organisation. Entre 2007 et 2010, l'Anact a enregistré une hausse de 150 % des demandes de demandes d'intervention ou d'accompagnement sur les RPS de la part des entreprises. « La pression médiatique, les jurisprudences plus contraignantes pour les chefs d'entreprises ou encore l'obligation d'intégrer les RPS dans le Document unique ont fait passer en quelques années cette problématique d'une phase proche du déni à une prise de conscience presque unanime de l'urgence de se doter d'outils d'analyse et de prévention performants », poursuit le chargé de mission.

Des indicateurs internes. À ces facteurs extérieurs, il faut ajouter les signaux d'alarme perçus à l'intérieur des entreprises, souvent révélés par des enquêtes diligentées par elles-mêmes

En 2020,
les RPS représenteront
le 2^e fardeau financier
de la santé en entreprise selon
l'Organisation mondiale de la santé.
Ils sont aujourd'hui au 4^e rang.

auprès des salariés ou par des relais qui, chacun à leur niveau, constituent autant de vigies indispensables au sein de l'organisation : dans le respect du secret professionnel, les services de santé au travail signalent les situations à risque ; la direction des ressources humaines pointe les cas d'absentéisme répétés et le turnover ; le CHSCT est en mesure d'attirer l'attention sur les tensions constatées dans les équipes ; les salariés eux-mêmes peuvent s'inquiéter de la suractivité anormale de tel collègue ou du refus de tel autre de prendre des congés par crainte de perdre son emploi ou de se faire mal voir. En l'occurrence, le collectif de travail a un rôle primordial à jouer car les RPS sont le plus souvent

détectés par des tiers, avant que la personne concernée en prenne elle-même conscience... Tous ces signaux sont autant d'indicateurs de RPS latents, voire déjà passés au stade de l'atteinte à la santé mentale.

Trois niveaux de préventions. La performance des systèmes de gestion des RPS mis en place dépend en grande partie des options de prévention adoptées par les entreprises. Dans un premier temps, celles-ci ont majoritairement fait la part belle aux mesures de type secondaire et tertiaire (voir le lexique, p. X). Il fallait en effet gérer l'urgence, et la nécessité de privilégier le curatif était légitime. Aujourd'hui, les entreprises sont nombreuses à reconnaître que leur démarche de prévention des RPS ne peut se limiter à l'application de mesures réparatrices (tertiaires) ou correctrices (secondaires). Selon Philippe Douillet, « elles réalisent qu'il est indispensable de mettre en place des solutions préventives d'ordre primaire. Or, le primaire les confronte toujours à des problèmes complexes de gestion des RH, à une remise

en question des organisations et des responsabilités dans l'entreprise. »

La formation des managers de terrain aux différents types de prévention est une première étape permettant aux entreprises de mieux appréhender les problèmes. Ceux-ci sont d'ailleurs souvent demandeurs, étant eux-mêmes confrontés au quotidien à des difficultés psychosociales dans leurs relations hiérarchiques, en amont et en aval. Au nombre des principaux facteurs de ces difficultés figurent le manque de reconnaissance du travail effectué, le sentiment d'injustice, les injonctions contradictoires, la répartition déséquilibrée du travail, la pratique d'un mode de management imposé, contraire à ses propres valeurs, ou encore la perte d'autonomie...

« L'Anact préconise souvent des actions à destination de ces publics de cadres, en veillant à proposer un système de management du travail leur permettant de mieux investir leurs obligations, à savoir diriger une équipe, réguler le travail, participer à la gestion de l'entreprise, gérer des conflits... », précise Philippe Douillet.

Alain Bouellat, directeur du développement de la société Solareh, spécialisée dans le conseil en prévention des RPS et l'accompagnement de salariés en difficulté, insiste toutefois sur la nécessaire prise en charge des personnes souffrant de troubles psychosociaux avérés. « Il ne faut surtout pas ignorer les personnes en souffrance pour lesquelles des actions réparatrices et correctives doivent être entreprises, précise-t-il. Prévenir, soigner, ce sont là deux niveaux d'intervention différents aussi essentiels l'un que l'autre pour accompagner les salariés face aux RPS. De plus, il serait naïf de croire qu'un système de prévention primaire, aussi efficace soit-il, pourrait éradiquer les problèmes de santé mentale d'une entreprise. La gestion des RPS doit se faire par l'application simultanée de mesures de prévention primaires, secondaires et tertiaires. »

Convaincre les Codir. Dans l'entreprise, ce sont les membres des comités de direction (Codir) qui sont les plus difficiles à convaincre de la nécessité d'engager une prévention sur trois fronts, notamment sur le front primaire. Pourquoi ? Parce que toute prévention primaire passe par une remise en question de l'organisation du travail telle qu'ils

FOCUS

ERDF : un redéploiement concerté, des risques limités

Courant 2010, les fonctions nationales d'ERDF ont été réorganisées. Ce redéploiement a intégré un système de prévention primaire des RPS.

Pas moins de 980 salariés travaillent dans les fonctions nationales d'ERDF, principalement sur le site de Paris-La Défense. À l'annonce de la réorganisation à venir des services, de nombreuses questions et inquiétudes se sont mises à circuler dans la tour. « Les gens voulaient savoir rapidement ce qu'il allait advenir d'eux », se souvient Marc Giffon, secrétaire du comité d'entreprise des fonctions centrales d'ERDF. Quelles seront mes futures attributions ? Quid de l'organisation de mon service, de mon autonomie ? Mes compétences ne risquent-elles pas d'être remises en cause ? « Pour répondre à ces inquiétudes et prévenir les RPS, la direction a accompagné l'ensemble des réorganisations d'un système de prévention primaire, rappelle Éric Pernet, directeur des relations sociales. À l'été 2010, l'accord "Processus de concertation et mesures d'accompagnement des réorganisations" a été signé avec l'ensemble des organisations syndicales et c'est dans ce cadre qu'un coordonnateur RH a été associé afin d'intégrer les attentes des salariés dès la phase de concertation. » Christine Moudry, directrice de l'unité ressources de la DRH, évoque les étapes

suivantes qu'elle a elle-même encadrées : « J'ai organisé la concertation entre les organisations syndicales et les managers chargés de mettre en place les futures directions. Lors de présentations de groupes et d'entretiens individuels, le management a expliqué le contenu de la réorganisation, ses raisons, ce en quoi le travail de certains pourrait être impactés. Un comité de suivi a veillé à la bonne exécution du processus de réorganisation, au respect des attentes des salariés, des organisations syndicales et de la direction. Aujourd'hui, un quart des salariés occupent un nouveau poste. »

Marc Giffon confirme cet effort de concertation : « La direction a veillé à concilier les besoins des salariés avec leurs futures missions. La démarche a été longue et ponctuée de débats, d'échanges, d'entretiens individuels au cours desquels les personnes pouvaient refuser les propositions qui leur étaient faites. Ce processus s'est déroulé de façon satisfaisante et chacun a été rassuré... »

Pour le secrétaire du comité d'entreprise, le fait d'intégrer les problématiques individuelles dès l'amont de la réorganisation a contribué à prévenir les RPS.

l'ont instaurée ou telle qu'ils sont chargés de la faire respecter. Gardiens du temple, ce sont eux qui prennent les décisions majeures relatives à l'organisation des services et aux modes de management. La mise en place d'une prévention primaire les conduirait nécessairement à trouver des compromis entre contraintes économiques et sociales. Tous n'y sont pas disposés et bien peu y ont été préparés.

« Cependant, insiste Philippe Douillet, contrairement à ce que certains membres de Codir redoutent encore, intervenir sur l'organisation de l'entreprise n'entraîne pas nécessairement une modification de sa stratégie globale. L'objectif d'une entreprise est d'améliorer en permanence

sa productivité. Or, si les RPS sont contre-productifs, qui pourrait s'élever contre leur prévention, fut-il nécessaire d'en passer par le primaire ? »

Les membres de Codir sont de plus en plus nombreux à l'admettre, ce qui est déjà un signe encourageant. L'Anact souligne même qu'elle observe pour la première fois un tel intérêt de leur part pour une question de santé au travail. Christian Mainguy, directeur général de Solareh, va quant à lui jusqu'à évoquer certains fonds de pension qui seraient « disposés à retirer leur participation au capital d'entreprises qui ne feraient pas du bien-être au travail des salariés un axe majeur de leur management ». ■

Les Services de Santé au Travail sont des acteurs essentiels de la gestion des RPS. Consciente de leur rôle, la direction des ressources humaines de la Mairie de Paris a mis en place différentes consultations spécifiques en direction des agents.



À la Mairie de Paris, médecins du travail et psychologues sont à l'écoute des agents afin de prévenir les risques de toute nature : conflits, agressions, harcèlement, traumatismes divers...

Bruno Gibert est sous-directeur des Interventions sociales et de la Santé à la Mairie de Paris. L'action de son service, qui compte près de 200 collaborateurs, est destinée aux quelques 50 000 fonctionnaires municipaux, répartis dans plus de 300 métiers. Selon lui, aucune démarche de prévention des RPS ne peut être menée dans les collectivités territoriales sans tenir compte des innombrables mutations sociologiques et technologiques qu'ont connu ces métiers au cours des dernières décennies. « *Les gens sont détenteurs de savoir-faire et d'habitudes de travail particuliers, explique-t-il. Au fil des années, ils ont tissé un mode relationnel dans leur service auquel ils sont très attachés. Ces particularités, enracinées dans le fonctionnement des services, souvent pour le meilleur, peuvent être à l'origine de RPS dans les contextes de changement. Il est donc nécessaire de les prendre en considération pour engager des mesures de prévention.* »

Privilégier l'écoute. Parmi les premières causes de RPS figurent les conflits individuels ou avec la hiérarchie, les agres-

sions de la part des usagers, les horaires contraignants, conciliant mal vie privée et vie professionnelle. À la Mairie de Paris, trois cellules sont actuellement dédiées à la problématique RPS : une consultation « souffrance au travail » ouverte aux agents qui rencontrent des difficultés psychosociales, notamment pour des raisons professionnelles ; une cellule d'urgences médico-psychologiques destinée à gérer les conséquences psychologiques d'agressions internes ou externes ou de traumatismes consécutifs, par exemple, à l'annonce du décès d'un collègue ; enfin, une consultation de psychologues cliniciens, ouverte à tous. S'ajoute à ces cellules un comité de prévention contre le harcèlement, administré

par un médecin. Cette dernière structure favorise la conciliation entre les victimes et les harceleurs soupçonnés. À l'avenir, une consultation liée aux problèmes d'addictions devrait venir compléter ce dispositif.

Urgences et règles. Chacune des cellules sera prochainement renforcée et dotée de moyens d'action supplémentaires. Cette perspective témoigne de la volonté politique de s'attaquer aux RPS, certaines situations ayant alerté les décideurs. Il s'agit, par exemple, de la nécessaire reconversion des agents vieillissants (22 000 personnes environ ont plus de 45 ans) dans la perspective de l'allongement du temps de travail au-delà de 60 ans. Autre objectif visé : la réduction du taux d'arrêts de travail. « *Nous nous sommes fixé cinq règles à respecter strictement, souligne Bruno Gibert. Tout d'abord, favoriser la prévention le plus en amont possible, parvenir à une vision partagée par l'administration et les organisations syndicales de ce que sont les RPS, et sensibiliser les services à la nécessité de repérer et de combattre les facteurs de risque. Par ailleurs, nous souhaitons aider les directions à mettre en place des organisations de travail et un mode de management qui n'engendrent pas de RPS, ainsi que des dispositifs d'alerte.* » ■

Dr Pierre Mathevon, médecin du travail, expert prévention RPS chez EDF.

« Je suis à la fois un réparateur et une vigie »



« Je suis en contact avec des personnes qui me font part de leurs souffrances. Je suis essentiellement un "réparateur" qui peut soigner les hommes, pas le travail. Or, c'est dans le travail, dans son organisation que se situent les facteurs de RPS. Si elle est étroite, ma marge de manœuvre en matière de prévention existe cependant. Je peux aider les victimes à faire reconnaître leur maladie mentale comme accident du travail. Je peux également alerter le CHSCT et contribuer à ses travaux. Enfin, je peux signaler que les RPS sont à l'origine du dysfonctionnement de certains services. »

Les risques psychosociaux vus de l'étranger

La question des RPS se pose évidemment au-delà des frontières de l'Hexagone. Autres cultures, autres façons d'appréhender les problèmes et la réglementation... Brève visite au Québec et en Belgique.

Sur le plan législatif, le Québec s'est doté de lois obligeant les entreprises à protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Les employeurs y sont de plus en plus sensibilisés aux RPS car l'incidence de la maladie psychologique en milieu de travail sur les résultats croît de façon inquiétante. « Au cours des cinq dernières années, le Canada a connu une augmentation de 700 % des dépenses engagées par les entreprises pour raisons de santé psychologique, constate Marie-Claude Pelletier, PDG de GP2S, établissement dont la vocation est d'accompagner les entreprises à instaurer une culture de prévention et de promotion de la santé en milieu de travail. Les invalidités pour raison de maladie psychologique représentent environ la moitié des réclamations adressées aux compagnies d'assurance. » Au-delà des coûts financiers, Marie-Claude Pelletier souligne les coûts induits qui, selon elle, sont tout aussi pénalisants pour

les entreprises. Si l'absentéisme pèse lourd, elle attire l'attention sur l'impact du présentéisme qui, pour être moins visible, n'en est pas moins important. « Près de 81 % des coûts consécutifs à une dépression sont associés au fait d'être présent physiquement au travail mais absent d'esprit. Ce sont des coûts insidieux parce que les indicateurs ne permettent pas de les identifier, contrairement à ceux associés à l'absentéisme. Chacun passe près de la moitié de sa vie éveillée au travail. Instaurer un environnement stimulant, épanouissant, valorisant, respectueux, agréable devrait être une priorité pour les chefs d'entreprises qui pourraient alors s'appuyer sur des salariés plus heureux et performants. »

Prévention concertée. En Belgique, le coût financier direct que représentent les arrêts de travail pour raisons psychosociales serait d'environ 8 millions d'euros par an (sur un total de 820 millions). Selon

Henri Plevoets, le DRH de l'entreprise chimique néerlandaise Akzonobel, qui administre deux sites en Belgique, le phénomène des RPS tend à se développer dans le pays du fait de la pression notamment exercée sur les entreprises par la concurrence internationale. Akzonobel n'a pas attendu les accidents et les crises aiguës pour prendre les choses en main. « Depuis bien des années, nous favorisons les actions de prévention du burn out, du stress, du harcèlement, des discriminations..., explique-t-il. Ces actions sont définies de façon conjointe par la direction avec les trois instances représentatives du personnel en Belgique : le comité d'entreprise, une délégation syndicale et le comité de prévention et de bien-être au travail. » Plusieurs arrêtés royaux imposent également aux entreprises belges de mettre en place des actions de prévention, par exemple au sujet des addictions, fondées sur l'aide aux salariés et non sur la répression ou la culpabilisation. ■

Petit lexique des RPS

Burn out : autrement dit syndrome d'épuisement professionnel. Il est caractérisé par un ensemble de signes, de symptômes et de modifications du comportement en milieu professionnel.

Document Unique de prévention des risques (DU) : instauré en 2002, il impose à tout employeur de consigner dans un registre unique les risques identifiés dans le cadre de son activité. Il doit également mentionner les mesures de prévention associées à chaque risque.

Harcèlement moral au travail : dans un rapport du 11 avril 2001, le Conseil économique et social le définit à travers

« des agissements répétés visant à dégrader les conditions humaines, relationnelles, matérielles de travail d'une ou plusieurs victimes, de nature à porter atteinte à leurs droits et à leurs dignité pouvant altérer gravement leur état de santé et pouvant compromettre leur avenir professionnel ».

Prévention primaire : elle vise à la mise en œuvre de moyens dans l'organisation du travail afin d'éviter l'émergence de risques et d'accidents.

Prévention secondaire : elle vise la détection des risques en amont quand l'accident peut encore être évité.

Prévention tertiaire : elle a pour objectif la réparation des accidents et la mise en œuvre de démarches permettant qu'ils ne se renouvellent pas.

Stress : il est souvent lié à un déséquilibre entre la perception des contraintes imposées et la perception des ressources dont on dispose personnellement pour y répondre.

Violence interne : comportement physique ou verbal agressif d'un salarié à l'encontre d'un de ses collaborateurs.

Violence externe : comportement physique ou verbal agressif à l'encontre d'un salarié par un client, un usager, une personne extérieure à l'entreprise.