

L'entreprise et la négociation sur le stress au travail

Alors que la course contre la montre pour finaliser le plan sur l'emploi des seniors n'est pas encore achevée, voilà, pour les entreprises de plus de 1 000 salariés, un nouveau chantier que *Xavier Darcos* demande d'engager avant le 1^{er} février 2010.

Jean-Nicolas Moreau propose aux DRH concernés un *vade-mecum* pour déminer le terrain et aboutir à un « bon » accord sur le stress.

Quelques semaines pour construire les diagnostics nécessaires à la conclusion d'un accord susceptible de convaincre à la fois le comité de direction, les salariés, les délégués syndicaux, les représentants du personnel, le ministère et les médias. Voilà qui s'ajoute, en ces temps de crise, à une longue liste, alors même que la réforme de la représentativité, la seconde réforme de la formation professionnelle et les nombreux sujets de négociation obligatoire ne sont pas forcément tous sur les rails, loin s'en faut.

Que faire pour que ce ne soit pas le chantier de trop, la négociation de tous les dangers, de tous les blocages, tant le sujet met à l'épreuve l'ensemble de la régulation sociale de l'entreprise ?

Cet article se veut un *vade-mecum*, sorte de mini-guide pratique pour préparer la négociation. Il s'efforce de déminer le terrain... dans cette zone à traverser où les cartes et les sentiers sont loin d'avoir été sécurisés.

Nous avons retenu, pour ce faire, quatre lignes de force particulièrement structurantes :

1. Identifier les contraintes et les risques ;
2. Elaborer le diagnostic stratégique et pratique ;

3. Articuler le plan d'action et les thèmes de la négociation ;
4. Conduire la négociation jusqu'à son terme.

Identifier les contraintes et les risques

Contrainte de temps

La première contrainte, et non des moindres, est la contrainte de temps. « *Le ministre accélère [...] l'application de l'accord interprofessionnel de 2008* ⁽¹⁾ en proposant que sa transposition soit négociée au niveau le plus directement opérationnel, celui de l'entreprise. A partir d'un diagnostic partagé, ces négociations devront avoir été engagées et avoir avancé avant le 1^{er} février 2010 » ⁽²⁾.

Les 2 500 entreprises visées devront donc avoir élaboré à cette date un diagnostic et décidé d'une démarche.

Ce qui invite ainsi et en un temps record :

- à construire un diagnostic ;
- à déterminer une stratégie ;
- si l'on négocie, à situer la négociation dans une déclinaison de l'ANI du 2 juillet 2008.

Aucune sanction directe n'est prévue, mais les entreprises qui n'auront rien fait seront soumises,

Le **Cabinet Res-EuroConseil** est spécialisé dans les stratégies sociales, l'interface sociale du changement, la gestion des risques sociaux et psychosociaux.

Jean-Nicolas Moreau intervient également au MBA RH et au Master Négociation et relations sociales de Paris-Dauphine, à l'EHESP, à l'ENM, aux Master 1 et 2 de communication de l'Institut Mac Luhan et anime de nombreux séminaires chez Lamy et Liaisons Sociales.



Par Jean-Nicolas Moreau
Directeur du Cabinet
Res-EuroConseil

(1) ANI, 2 juill. 2008 sur le stress au travail. (2) Réunion du Conseil d'orientation sur les conditions de travail (COCT) du vendredi 9 octobre, dossier de presse.

dans un premier temps, à la pression médiatique : leur nom figurera dans la catégorie des mauvais élèves sur une liste diffusée sur le site gouvernemental : www.mieux-travailler.gouv.fr. La première question devient alors pour le DRH : comment dilater le temps, optimiser les efforts, valoriser les diagnostics et les actions déjà en place dans l'entreprise ?

Des contraintes juridiques foisonnantes

La révolution opérée par le principe de prévention

Le droit français de la santé au travail a toujours été abondant.

Construit sur le modèle de l'usine, il a été développé par des ingénieurs soucieux de réglementer, par exemple, la dimension des portes en fonction du nombre de personnes simultanément présentes dans la salle, la largeur des travées lorsque deux chariots automoteurs se croisent, la hauteur maximale du rack en fonction du poids qu'il doit supporter.

Jusqu'à la loi du 31 décembre 1991 ⁽³⁾, l'employeur en était à peu près quitte lorsqu'il pouvait montrer qu'il avait respecté les règles.

Le tournant s'opère avec la directive européenne de juin 1989 ⁽⁴⁾ qui met au cœur des obligations de l'employeur le principe de prévention. Il ne s'agit plus seulement de respecter les règles, mais de ne plus avoir d'accident.

Les choses vont s'accélérer à partir de 2002. Depuis 2002, en effet, la santé s'entend non seulement de la santé physique, mais aussi de la « santé mentale » ⁽⁵⁾. Depuis 2002 encore, l'entreprise est tenue à une « obligation de sécurité de résultat », qui prend appui sur le principe de prévention. L'accident ou la maladie introduisent d'emblée la suspicion d'une pré-

vention déficiente ⁽⁶⁾. Depuis novembre de la même année, chaque entreprise doit établir un document unique d'évaluation des risques professionnels ⁽⁷⁾.

Lorsque l'on articule ces différentes évolutions, on en arrive à un faisceau d'obligations que l'on peut décrire ainsi :

- l'obligation de sécurité de résultat vaut également pour le domaine de la santé mentale ;
- l'entreprise est tenue d'évaluer ses risques psycho-sociaux (et donc le stress) dans le document unique d'évaluation des risques et de proposer un plan d'action ;
- chaque fois que le juge (civil ou pénal) sera saisi d'une affaire de type harcèlement, suicide ou dépression, il demandera probablement à l'entreprise de montrer qu'elle avait déjà identifié le risque et qu'elle a engagé des actions pour le prévenir. Pour les entreprises de plus de 1 000 salariés, il pourrait demander maintenant que l'on produise l'accord ou le plan d'action sur la prévention du stress au travail ;
- les risques psycho-sociaux entrent bien dans le champ d'expertise que le CHSCT peut demander.

Diagnostic et plan de prévention

En ce qui concerne l'élaboration d'un diagnostic et d'un plan d'action, les contraintes ne sont pas nouvelles. Elles découlent directement du document unique et de la circulaire du 18 avril 2002 ⁽⁸⁾.

Une entreprise qui aurait actualisé son document unique des risques psycho-sociaux et proposé un plan d'action se trouverait vraisemblablement déjà en règle avec les injonctions présentées à la COCT du 9 octobre dernier.

⁽³⁾ L. n° 91-1414, 31 déc. 1991. ⁽⁴⁾ Dir. n° 89/391/CEE, 12 juin 1989. ⁽⁵⁾ L. n° 2002-7, 17 janv. 2002 de modernisation sociale. ⁽⁶⁾ Cass. soc., 28 févr. 2002, n° 99-18.389, n° 99-18.390 et n° 00-11.793 ; Cass. soc., 29 juin 2005, n° 03-44.412 ; Rapport annuel de la Cour de cassation pour 2005. Voir également l'article de Michel Blatman, *Semaine Sociale Lamy*, 19 févr. 2007, n° 1295. ⁽⁷⁾ D. n° 2001-1005, 5 nov. 2001 ; Circ. DRT n° 2002-06, 18 avr. 2002. ⁽⁸⁾ Circ. 18 avr. 2002 précitée.

Plusieurs questions d'application se posent néanmoins :

- l'évaluation des risques et le plan d'action liés au document unique ne concernent pas seulement le stress, mais l'ensemble des risques psycho-sociaux. Faut-il donc faire un diagnostic et un plan d'action spécifiques pour le stress ?
- si l'entreprise décide de négocier, lui faut-il circonscrire la négociation au stress et ouvrir une nouvelle négociation lorsque l'ANI sur le harcèlement et sur la violence au travail aura débouché sur un accord ?

Les réponses à ces questions sont à la fois d'ordre juridique, stratégique et pratique.

L'ANI du 2 juillet 2008, qu'il s'agit de transposer, nous semble en effet ouvrir le choix. Les responsabilités de l'employeur, visées par l'article 5 de l'accord, sont explicitement arrimées à la directive européenne de 1989⁽⁹⁾. Ce qui situe bien la prévention du stress dans l'obligation générale de prévention. Ce même article stipule également que « *la lutte contre les causes et les conséquences du stress au travail peut être menée dans le cadre d'une procédure globale d'évaluation des risques, par une politique distincte en matière de stress et/ou par des mesures spécifiques visant les facteurs de stress identifiés* ». L'actualisation du document unique ainsi que le plan d'action qui lui est associé peuvent servir de base à la négociation et, a minima, à satisfaire aux obligations légales.

Si, donc, pour cette négociation, l'entreprise peut se limiter au stress, renvoyant les thèmes du harcèlement et de la violence au travail après la signature de l'ANI sur ces thèmes, elle n'a pas le choix en ce qui concerne le document unique et le plan d'action associé.

L'évaluation doit couvrir l'ensemble du champ des risques psycho-sociaux. Optimiser les efforts consiste alors, si l'on décide de

négocier seulement sur le stress, d'extraire le diagnostic et le plan d'action du travail plus large élaboré à l'occasion du document unique sur l'ensemble des risques psycho-sociaux.

D'un point de vue pratique, cela suppose bien sûr d'avoir réussi à actualiser son document unique. Autant les entreprises industrielles⁽¹⁰⁾ de plus de 1 000 salariés sont généralement arrivées à construire une évaluation des risques physiques satisfaisante, autant l'évaluation des risques psycho-sociaux a plongé les comités de direction, les DRH et les ingénieurs sécurité dans un abîme de perplexité. Abîme que les experts de tous bords, et tout récemment encore le « *collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psycho-sociaux au travail* », se sont, semble-t-il, efforcés de creuser. Nous tenterons plus loin d'apporter quelques repères pratiques.

Des risques médiatiques et sociaux

Point n'est besoin de rappeler les exemples de ces derniers mois : toute entreprise aujourd'hui, toute institution peut voir son image gravement mise en cause par une affaire de harcèlement, de dépression, d'épuisement professionnel ou de suicide. Peu d'entre elles sont équipées d'une cellule de crise dédiée. Rares sont celles qui disposent d'un plan d'urgence.

Les risques médiatiques sont intimement liés à l'hypersensibilité de notre société aux questions de santé. Les grandes peurs des pays riches s'appellent aujourd'hui « *vache folle* » ou « *grippe H1N1* ». Tout ce qui touche à la santé au travail génère une profonde résonance chez l'ensemble des salariés.

Rien d'étonnant alors à ce que l'expertise du CHSCT sur les risques psycho-sociaux (RPS) soit en train de devenir une forme privilégiée de conflit sans grève. Toujours lors du ■ ■ ■

(9) C. trav., art. L. 4121-1 à L. 4121-5. (10) Les entreprises de service ou encore les sièges sociaux ont eu beaucoup plus de mal.

COCT du 9 octobre, le ministre annonçait qu'il demanderait « aux Direccte⁽¹¹⁾ que soit prise en compte la prévention des risques psycho-sociaux dans tous les processus de restructuration ».

Ajoutons à ce contexte deux éléments : il est évident que, lors d'une restructuration ou d'une réorganisation, les syndicats voudront rejouer l'arrêt *Snecma*⁽¹²⁾ à partir des risques psycho-sociaux. D'autre part, la négociation sur le stress devra donner lieu à une double consultation du comité d'entreprise et du CHSCT avant la signature de l'accord. La tentation sera grande, pour certains CHSCT, de demander à cette occasion, une (nouvelle ?) expertise sur les RPS conduite par le cabinet de leur choix⁽¹³⁾.

Elaborer un diagnostic stratégique et pratique

L'une des plus grandes difficultés du stress et des risques psycho-sociaux (RPS) consiste à savoir de quoi on parle.

S'entendre sur les définitions

Commençons par les risques psycho-sociaux. Le concept émerge dans les années 90 et se définit davantage en « extension » qu'en « compréhension ». Le champ des RPS intègre ainsi :

- les phénomènes d'anxiété, de stress, de dépression, de *burn out* (épuisement professionnel), de suicide ;
- les violences externes et internes dont les harcèlements moral et sexuel, et toutes les formes de discrimination ;

– les conduites addictives liées à ces différentes situations.

Autre piège à désamorcer : la distinction « facteurs de risques » / « indicateurs ». De ce point de vue, l'ANI du 2 juillet 2008 est plus opérationnel que le rapport du « collège d'experts »⁽¹⁴⁾ qui mélange allègrement les deux notions.

La notion de « facteur de risque » a déjà été utilisée à propos des risques physiques pour l'élaboration du document unique. L'INRS⁽¹⁵⁾ en a fourni un classement très efficace souvent repris par les entreprises. Le sol glissant est ainsi un facteur de risque qui peut entraîner des chutes de plein pied. Un facteur de risque est susceptible de s'insérer dans un enchaînement de causes et il s'évalue en fonction de sa probabilité et de sa gravité⁽¹⁶⁾.

« L'indicateur »⁽¹⁷⁾, quant à lui, fonctionne comme un signal d'alarme. La plupart du temps, il ne s'évalue pas, il se calcule. C'est par exemple le taux de fréquence des accidents du travail. L'indicateur s'interprète en fonction du contexte dans lequel il a été calculé et la série dans laquelle il s'insère. Un taux d'absentéisme n'aura pas la même signification selon l'importance de l'épidémie de grippe dans l'année de référence. Un taux de fréquence d'accident du travail prend son sens en comparaison du taux de la branche professionnelle et des taux des années ou des mois précédents.

La guerre des sondages

La nouveauté et la complexité des sujets abordés, la peur de s'enliser dans les ressentis kaléidosco-

(11) La Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte) est un service déconcentré sous tutelle du Ministère du travail, des relations sociales, de la famille, de la solidarité et de la ville et du Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi. (12) Cass. soc., 5 mars 2008, n° 06-45.888. Dans cette affaire, le juge, saisi par le CHSCT, a pu suspendre un projet de réorganisation de temps de travail. (13) La lecture des rapports d'expertise sur les RPS conduit à des commentaires pour le moins contrastés. Peu de cabinets explicitent clairement leur méthodologie d'étude. Les experts du CHSCT ont par ailleurs souvent du mal à recueillir sur le terrain les données dont ils ont besoin. Certains rapports s'apparentent à de véritables charges idéologiques contre l'employeur qui ne permettent pas d'esquisser des solutions, mais ont pour objectif de mettre l'employeur en difficulté devant le juge. (14) On trouvera ce rapport intitulé « Indicateurs provisoires de facteurs de risques psycho-sociaux au travail » sur le site www.travailler-mieux.gouv.fr. (15) Institut national de recherche sur la sécurité : www.inrs.fr. (16) Par exemple à partir d'une grille de type AMDEC (Analyse de modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité), très souvent utilisée dans les documents uniques. (17) Il existe, bien sûr, plusieurs définitions du terme indicateur. Mais, de grâce, l'évaluation des RPS est un exercice suffisamment délicat pour que l'on s'efforce à un minimum de pédagogie et de cohérence entre les notions que l'on demande aux entreprises d'appliquer. Les « indicateurs de facteurs de risque » du collège d'expert, sont, dans les faits, plus des facteurs de risques que des indicateurs.

La définition du stress dans l'ANI du 2 juillet 2008

« Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. L'individu est capable de gérer la pression à court terme, mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses.

« En outre, différents individus peuvent réagir de manière différente à des situations similaires et un même individu peut, à différents moments de sa vie, réagir différemment à des situations similaires. Le stress n'est pas une maladie, mais une exposition prolongée au stress peut réduire l'efficacité au travail et peut causer des problèmes de santé.

« Le stress d'origine extérieure au milieu de travail peut entraîner des changements de comportement et une réduction de l'efficacité au travail. Toute manifestation de stress au travail ne doit pas être considérée comme stress lié au travail. Le stress lié au travail peut être provoqué par différents facteurs tels que le contenu et l'organisation du travail, l'environnement de travail, une mauvaise communication, etc. » ⁽¹⁾

Cette définition, reprise en partie de celle fournie par l'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail, s'inspire directement des travaux du Docteur Lazarus. Elle propose une vision équilibrée qui souligne à la fois que le stress n'est pas une maladie et qu'il n'est pas purement et simplement un phénomène subjectif.

(1) ANI du 2 juillet 2008 sur le stress au travail, art. 3.

piques des individus, ont eu pour conséquence la recherche à tout prix de données objectives. D'où l'inflation des demandes de sondages où les questionnaires des cabinets liés aux syndicats de salariés s'opposent aux enquêtes d'opinion en vogue récemment dans certains cercles patronaux pour tenter d'y faire barrage.

D'où la tentation conjointe (employeurs et représentants du personnel) d'externaliser l'évaluation des risques psycho-sociaux et de confier diagnostic et plan d'action à des cabinets extérieurs, pour la plupart animés par des psychologues cliniciens, récemment réorientés vers l'analyse de l'entreprise.

Le présupposé ⁽¹⁸⁾ qui sous-tend la démarche du sondage ou de l'enquête est en fait celui-ci : les RPS s'exprimant de façon subjective, personnelle, c'est le ressenti des salariés qu'il convient d'interroger. Le sondage est censé convertir la collation des ressentis individuels en chiffres, en

pourcentage et en camemberts, ce qui reviendrait à « mesurer » le subjectif et ainsi à l'objectiver.

Si, donc, 60 % des salariés employés aux stocks disent que la charge de travail est importante, c'est qu'il doit bien y avoir quelque chose. Le sondage permet, en effet, de disposer, à un instant T, d'une cartographie du ressenti des salariés et d'une liste de thèmes qui font problème.

La somme des ressentis n'identifie pas les facteurs de risque. Mais cela ne permet pas pour autant d'identifier de façon précise les facteurs de risque ⁽¹⁹⁾. Est-ce l'organisation du travail ? Le matériel mis à disposition ? La formation ? Des travaux ponctuels sur la nationale qui retardent l'arrivée des semi-remorques et allongent le temps de trajet des salariés de vingt bonnes minutes ? Tout cela à la fois ? On voit aussi la tentation pour des interprètes trop pressés (où malveillants ?) de glisser des ressentis aux opinions et des opinions aux causes ⁽²⁰⁾. ■ ■ ■

(18) Et c'est (malheureusement ?) la démarche du collège d'experts. (19) Jean-Claude Delgenes, directeur du cabinet Technologia en convenait lui-même récemment dans une interview accordée le 20 octobre 2009 à France Bleue : « Ce n'est pas simplement avec un questionnaire que l'on va évaluer l'ensemble des risques professionnels. Le questionnaire a pour objet de donner la parole aux salariés, de remonter un certain nombre d'informations ». (20) On a pu lire dans tel rapport d'expert : « 80 % des salariés ont le sentiment que la direction ne prend pas au sérieux les risques psycho-sociaux ». Puis, quelques lignes plus loin : « La direction ne prenant pas au sérieux la prévention des RPS »...

Entendons-nous bien, un questionnaire de type WOCCQ ⁽²¹⁾, appliqué par des consultants expérimentés ou certifiés, peut donner une photographie intéressante des ressentis dans l'entreprise. Il en ressort des thèmes, des métiers, des services, particulièrement exposés, auxquels, parfois, l'entreprise n'aurait pas pensé.

Aussi bien fait soit-il, le sondage, comme l'indicateur, ne prend toutefois sens que dans une série qui permet des comparaisons. L'« institut de sondage », une fois choisi, prend ainsi date pour de nombreuses années...

Rappelons également que les sondages ne dispensent pas d'évaluer les risques dans le document unique, ni de construire un plan d'action et que cette responsabilité incombe à l'employeur. Rappelons aussi que le nombre de champs interrogés par les questionnaires est limité par le nombre de questions auxquelles un « sondé » peut répondre sans souffrir d'effet de saturation qui biaiserait ses réponses ⁽²²⁾.

Peut-on alors vraiment sortir du subjectif ? Eviter de se faire prendre le pouls et de se faire sonder

Indicateurs et facteurs de risques dans l'ANI du 2 juillet 2008

« Compte tenu de la complexité du phénomène de stress, le présent accord n'entend pas fournir une liste exhaustive des indicateurs potentiels de stress. Toutefois, un certain nombre d'indicateurs peuvent révéler la présence de stress dans l'entreprise justifiant la prise de mesures adaptées pour lutter contre le phénomène. Par exemple, un niveau élevé d'absentéisme, notamment de courte durée, ou de rotation du personnel en particulier fondée sur des démissions, des conflits personnels ou des plaintes fréquentes de la part des travailleurs, un taux de fréquence des accidents du travail élevé, des passages à l'acte violents contre soi-même ou contre d'autres, même peu nombreux, une augmentation significative des visites spontanées au service médical, sont quelques-uns des signes pouvant révéler la présence de stress au travail.

« L'identification d'un problème de stress au travail doit passer par une analyse de facteurs tels que :

- l'organisation et les processus de travail (aménagement du temps de travail, dépassement excessifs et systématiques d'horaires, degré d'autonomie, mauvaise adéquation du travail à la capacité ou aux moyens mis à disposition des travailleurs, charge de travail réelle manifestement excessive, objectifs disproportionnés ou mal définis, mise sous pression systématique qui ne doit pas constituer un mode de management...);
- les conditions et l'environnement de travail (exposition à un environnement agressif, à un comportement abusif, au bruit, à une promiscuité trop importante pouvant nuire à l'efficacité, à la chaleur, à des substances dangereuses...);
- la communication (incertitude quant à ce qui est attendu au travail, perspectives d'emploi, changement à venir, mauvaise communication concernant les orientations et les objectifs de l'entreprise, communication difficile entre les acteurs...);
- les facteurs subjectifs (pressions émotionnelles et sociales, impression de ne pouvoir faire face à la situation, perception d'un manque de soutien, difficulté de conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle...)

« L'existence des facteurs énumérés peut constituer des signes révélant un problème de stress au travail. Dès qu'un problème de stress au travail est identifié, une action doit être entreprise pour le prévenir, l'éliminer ou à défaut, le réduire. La responsabilité de déterminer les mesures appropriées incombe à l'employeur. Les institutions représentatives du personnel, et à défaut les travailleurs, sont associées à la mise en œuvre de ces mesures. »

La distinction entre indicateurs et facteurs de risques est clairement énoncée et illustrée.

(21) Le questionnaire WOCCQ (Working Conditions and Control Questionnaire), proposé par l'Université de Liège a été élaboré avec beaucoup de soins, dans une culture beaucoup plus européenne que les questionnaires Karazec ou Sigriest et bénéficie d'une base de donnée interprétative tout à fait pertinente.

(22) Du coup, ce sont les choix du questionneur qui s'imposent toujours a priori à l'entreprise, alors que c'est elle qui a la responsabilité civile et pénale de conduire une évaluation exhaustive et qu'elle ne pourra jamais déléguer cette responsabilité sur son prestataire extérieur (voir Circ. DRT n° 2002-06, 18 avr. 2002 qui précise, en effet, que le document unique doit évaluer tous les risques, pour tous les travailleurs, par unité de travail).

à date fixe comme si l'entreprise était en tout temps et en tout lieu un malade à soigner ?

L'expérience de la GPEC

En fait, les entreprises ont déjà une longue expérience de l'articulation du subjectif et de l'objectif, notamment celles qui sont entrées sérieusement dans une démarche de GPEC. On a défini la compétence comme la rencontre, actualisée dans une situation de travail particulière, entre des ressources apportées par le salarié et des ressources apportées par l'entreprise (principalement en termes d'organisation et de management). Il en va de même pour les risques psycho-sociaux. On pourrait reprendre, mot pour mot, la même approche. Les différents acteurs de l'entreprise sont tout à fait aptes, *a fortiori* si on les forme, à identifier et analyser des facteurs organisationnels et managériaux.

Construire un diagnostic

Le diagnostic va ainsi articuler, dans un premier temps, facteurs de risques et indicateurs. Pour choisir les indicateurs pertinents, l'expérience montre qu'il faut d'abord avoir travaillé sur l'analyse des facteurs de risque. Il n'y a bien sûr pas de liste type. Les banques de données accumulées depuis plus de quarante ans par les experts des relations sociales comprennent, par exemple, plusieurs centaines d'items. Les 40 facteurs de risque identifiés par le « *collège d'experts* » sont tous pertinents... à condition de ne pas les prendre comme indicateurs, mais bien comme des facteurs de risque.

Il y en a beaucoup d'autres qu'il convient d'interroger de façon structurée. Certains tombent sous le sens, comme l'insécurité de l'emploi dans les entreprises qui le réduisent. Les dix champs les plus fréquemment explorés sont les suivants :

– l'environnement sociologique et démographique externes ;

- l'environnement économique et géopolitique externe ;
- l'entreprise ;
- la gestion des ressources humaines ;
- le climat social et la représentation du personnel ;
- le métier ;
- le mode de management ;
- l'équipe ;
- le manager ;
- le poste de travail.

Certains facteurs de risques, plus structurels, seront particulièrement difficiles à faire évoluer car ils s'enracinent profondément dans les nouvelles formes de culture managériale.

Parmi eux :

- le râteau managérial est supérieur à sept collaborateurs ;
- le process l'emporte sur la relation ;
- il existe une différence d'appréciation de la qualité du travail entre les salariés et leur encadrement ;
- les entretiens annuels n'existent pas ou sont faits de façon aléatoire ou encore les critères d'évaluation ne sont pas compris ;
- les collaborateurs ne sont pas, d'une manière ou d'une autre, impliqués dans la définition des objectifs qui les concernent ;
- le « *contrat social* » n'est plus communiqué, expliqué, valorisé par le management ;
- l'envoi des courriel n'est pas maîtrisé ;
- les « *irritants* » ne remontent plus, ni par le canal hiérarchique, ni par les instances représentatives du personnel (IRP) ;
- les salariés ne se sentent pas accueillis, reconnus, valorisés ;
- l'intensification du travail réduit les espaces d'échanges et de convivialité ;
- l'organisation par projets expose à des responsabilités non ou mal maîtrisées ;
- la charge de travail est trop lourde pendant trop longtemps... ■ ■ ■

La dérive des procédures

Parmi les facteurs structurels les plus fréquents, vient en tête ce que l'on pourrait désigner comme les dérives liées à l'application du management par procédures. Entendons-nous bien : les procédures sont de la rationalité en marche et en cela elles sont particulièrement utiles et efficaces dans le pilotage des systèmes complexes que sont les entreprises. Ce qui est visé, c'est l'illusion que l'excellence réside dans la conformité de l'application de la procédure. Que l'excellence et l'efficacité n'autorisent aucun écart entre le travail prescrit (par la procédure) et le travail effectivement réalisé par le salarié (travail réel). Qu'il s'agirait simplement de replier le travail réel sur le travail prescrit, le territoire sur la carte, la réalité et sa complexité dans la simplicité de sa représentation.

Dans les dérives idéologiques de la procédure, il n'y a pas de place à l'aléa, puisque la procédure est là, précisément, pour qu'il ne se produise pas. Or, si l'aléa n'existe pas dans la procédure, il existe toujours dans la réalité.

Un reportage récent sur la souffrance au travail montre l'entretien entre un salarié d'un SAV et son superviseur. Ils analysent ensemble l'un des appels que vient de recevoir l'un des salariés : « *Tu t'en es bien sorti*, dit le superviseur, *mais tu n'as pas dit exactement la phrase du script. Oui, mais dans ce cas, je ne pouvais pas, ça ne correspondait pas. C'est vrai, mais tu n'as pas dit exactement la phrase du script !* ».

Ce dialogue est tout à fait représentatif d'une organisation par process, qui, par idéologie, ne tolère pas l'aléa. Ce qui importe, finalement, ce n'est pas d'évaluer le service rendu au client, mais le degré de conformité à la procédure. Ce système, qui interdit la réflexion, l'adaptation et l'initiative, dépersonnalise la relation du salarié à son travail, porte atteinte de façon profonde à sa liberté, à sa responsabilité et à sa dignité. Il dépossède également le management de son rôle, qui est précisément d'aider le salarié à gérer les aléas. Il enferme le salarié dans une injonction paradoxale, soit de servir le client et de commettre une faute, soit de se conformer à la procédure et de ne pas servir le client, ce qui est non seulement une faute, mais une négation de son propre travail.

Or, les procédures sont écrites de plus en plus loin des salariés qui les appliquent. Et peu d'entreprises ont travaillé sur leur appropriation managériale en y intégrant la gestion des aléas.

La démarche du document unique, relayée par un groupe d'évaluation formé, est capable de construire un référentiel adapté à l'entreprise sur lequel appuyer un plan de prévention efficace.

On pourra, enfin, si l'on a souhaité procéder à un sondage, confronter l'évaluation des facteurs de risques objectifs à la cartographie des ressentis subjectifs.

Articuler le plan de prévention et les thèmes de la négociation

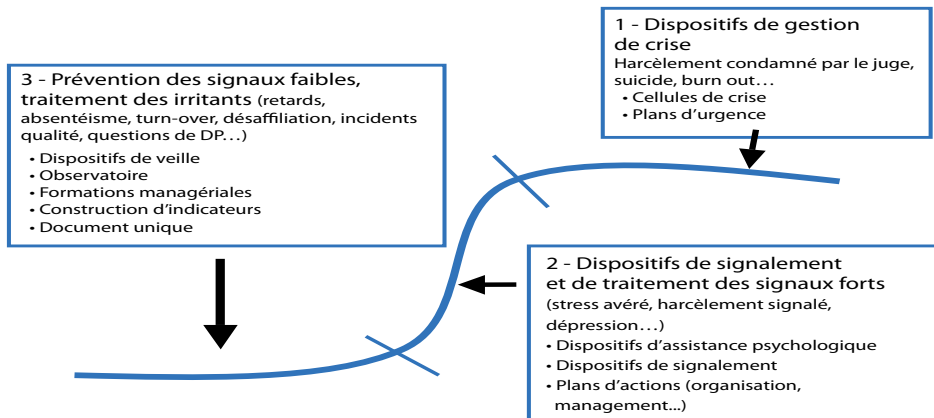
Avant de décider de négocier et/ou d'engager la négociation, il nous semble indispensable que l'entreprise dispose non seulement d'un diagnostic,

mais ait également défini des pistes d'action. Rappelons-le, il ne s'agit pas simplement d'une bonne méthode de préparation de la négociation, mais d'une exigence légale issue de la réglementation sur le document unique. Le « *plan d'action* » de l'entreprise pourra ainsi servir de base à la structuration des thèmes de la négociation.

Schéma général de prévention des RPS

— Voir schéma page suivante.

Nous nous sommes résolument écartés des trois niveaux de prévention (primaire, secondaire et tertiaire), chers à l'univers médical, mais peu parlant dans celui de l'entreprise. Nous avons préféré distinguer, en fonction de



l'intensité de la manifestation des problèmes à résoudre pour l'entreprise :

1. Les dispositifs de gestion de crise et les plans d'urgence associés ;
2. Les dispositifs de traitement des signaux forts (les risques avérés) ;
3. Les dispositifs d'identification et de traitement des signaux faibles (où se situe la véritable prévention).

Les dispositifs de gestion de crise

Faire face au suicide d'un salarié ou encore au prononcé d'une condamnation pour harcèlement d'un des collaborateurs suppose que l'entreprise soit immédiatement prête à réagir. Ce n'est pas dans l'urgence qu'il faut identifier le réseau d'aide psychologique susceptible d'intervenir immédiatement dans l'établissement de province, qu'il faut se poser la question de qui prévient la famille ou ce qu'il convient de faire des témoins et de ce que l'on va dire face aux caméras des journalistes.

Les dispositifs de signalement et de traitement des situations avérées

Que faire lorsqu'un salarié se déclare harcelé, lorsque le CHSCT signale un service en état de stress, ou qu'un salarié s'effondre en larmes dans le bureau de son manager ? Nous ne sommes pas encore face à la crise, mais en présence de « signaux forts », c'est-à-dire de

risques psycho-sociaux en train de s'avérer, ou déclarés comme tels par les salariés eux-mêmes ou leurs représentants.

Beaucoup de cas de harcèlement ne sont vraiment pris en compte par l'entreprise que lorsque le salarié prend un arrêt maladie ou entame une procédure prud'homale. Les dispositifs de signalement et de traitement ont pour objectif de permettre à l'entreprise de préserver la santé de ses salariés et de se mettre elle-même en sécurité juridique.

Un manager doit savoir s'appuyer sur un guide d'entretien lorsqu'un collaborateur se déclare stressé ou harcelé. L'entreprise doit avoir identifié et mis en place son réseau de soin d'urgence. Le salarié doit savoir comment et à qui déclarer une situation qui se dégrade du point de vue de sa propre santé mentale et doit avoir confiance dans cette procédure. Le service RH doit être en mesure de tracer, notamment pour l'inspecteur du travail et pour le juge, les actions conduites depuis la déclaration d'une situation à risque jusqu'à la clôture du dossier.

Les actions correctives, managériales et organisationnelles, doivent également être tracées.

Les dispositifs d'identification et de traitement des signaux faibles

Ce sont les véritables dispositifs de prévention, c'est-à-dire ceux qui visent à supprimer les risques à la source, diminuent ■ ■ ■

Préparer la négociation : distinguer les contraintes légales des contraintes stratégiques et tactiques

Inventorier les **contraintes légales** liées au stress et aux RPS et analyser leur impact sur l'entreprise :

- l'obligation de sécurité de résultat ;
- l'accord interprofessionnel sur le stress ;
- l'actualisation du document unique ;
- la construction d'indicateurs ;
- le plan d'action lié au document unique ;
- le programme annuel de prévention des risques à proposer à la consultation du CHSCT ;
- les expertises du CHSCT sur les risques psycho-sociaux.

Inventorier les **contraintes stratégiques et tactiques** :

- distinguer l'obligation de négocier sur le stress des enjeux et du périmètre de la politique de prévention de l'entreprise sur ces sujets ;
- évaluer les contraintes des différents acteurs de la négociation et leurs enjeux respectifs ;
- délimiter les espaces de codécision ;
- établir le diagnostic des questions à traiter ;
- élaborer les scénarios possibles de la négociation ;
- élaborer un plan de communication globale ;
- préparer avec l'équipe des négociateurs.

leur fréquence d'apparition et la gravité de leur impact.

Parmi elles et au premier rang se situent :

- l'actualisation du document unique et le plan d'action associé ;
- la construction d'indicateurs ;
- les actions de formation des managers, en particulier pour la prévention du harcèlement ;
- les dispositifs intégrés de veille sociale et psycho-sociale ;
- l'observatoire du stress.

La bonne structuration du plan d'action permet de choisir les thèmes que l'on souhaite porter à la négociation ainsi que d'objectiver les demandes des partenaires.

Schéma de préparation de la négociation ⁽²³⁾

— Voir schéma page suivante

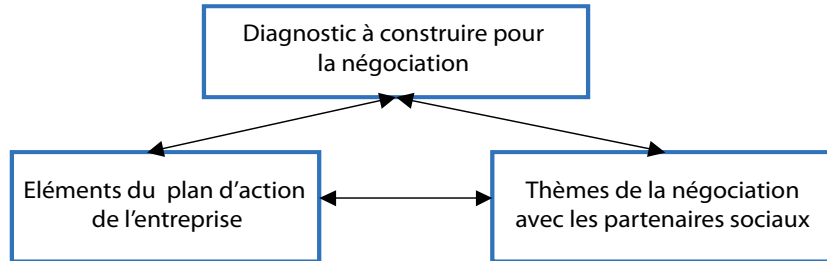
La définition du contour de la négociation se fait alors plus précis. Suivant le degré de préparation de l'entreprise, la nature du dialogue social et le contexte économique et social, on peut proposer la typologie stratégique du *tableau page suivante*.

Conduire la négociation jusqu'à son terme

Elaborer le diagnostic de négociation

L'entreprise a donc décidé de négocier. Quelle que soit la méthode choisie, il s'agit, dans une première séance, de se mettre d'accord sur les informations qu'il y aura lieu de fournir aux partenaires. Le plus efficace est de partir d'un diagnostic. Si l'entreprise a actualisé son document unique, il peut servir de base. De toute

(23) On distinguera donc deux types de diagnostics : le diagnostic « technique », celui élaboré, par exemple par le document unique et le diagnostic « politique ou stratégique », celui que la direction présente en début de négociation pour engager et légitimer le travail des négociateurs. Si ces deux diagnostics sont proches dans leur contenu, le diagnostic à présenter en début de négociation doit avoir soigné le côté pédagogique et tactique de sa présentation.



Régulation sociale maîtrisée et faisant l'objet d'une intégration stratégique	<ol style="list-style-type: none"> 1. La négociation sur le stress est l'occasion d'un accord de méthode sur la manière de mettre en place le dispositif de prévention des RPS ou simplement du stress. ou bien : 2. La négociation sur le stress est l'occasion de faire un bilan sur le dispositif existant et de proposer des améliorations.
Dialogue social bloqué ou tendu	<ol style="list-style-type: none"> 3. L'objectif de la négociation n'est pas de parvenir à un accord, mais d'acter le dispositif de prévention de l'entreprise.
Régulation sociale non-professionnalisée et non-stratégique	<ol style="list-style-type: none"> 4. Lorsque le CoDir ne se sera pas saisi professionnellement du sujet, il demandera à la DRH de trouver quelques mesures d'affichage, par exemple un sondage ou une mesure de satisfaction, à donner en pâture au ministère et aux partenaires pour pouvoir dire qu'on fait quelque chose et éviter d'être montré du doigt.
Régulation sociale en construction	<ol style="list-style-type: none"> 5. Compte tenu des circonstances, l'entreprise ne souhaite pas engager de négociation sur le sujet mais consulte le CHSCT sur le dispositif de prévention à mettre en place.

façon, il s'agira de partir d'un état des lieux des dispositifs existants au sein de l'entreprise.

Structurer la trame de l'accord

Dans tout accord, il existe des figures imposées : un préambule qui précise les enjeux contextuels et la portée de l'accord.

Un article premier qui en définit précisément l'objet, des articles qui décrivent les dispositifs retenus, sans omettre, enfin, des clauses obligatoires.

Préambule

Le préambule pourrait s'articuler autour des axes suivants :

- rappeler le contexte propre à l'entreprise et ses spécificités en terme de métiers, de missions et d'organisation ;
- acter la nécessité de se doter, pour les salariés, d'un dispositif de prévention des RPS (ou du stress) ;

– afficher la volonté des parties de construire ce dispositif par la négociation.

Exemple d'un accord en cours de négociation :

« Les parties au présent accord réaffirment l'importance qu'elles accordent à la santé et à la sécurité chez < nom de l'entreprise > ainsi qu'à la prévention des risques professionnels. Les métiers de l'entreprise, liés à < >, confrontent nombre de salariés à des risques psycho-sociaux, ce qui a déjà conduit à un renforcement constant des moyens de prévention mis en œuvre, tant au niveau des services internes dédiés à la sécurité, qu'aux moyens conférés à la politique de formation dès l'embauche.

« Dans cet esprit, la négociation du présent accord a paru comme le moyen approprié d'améliorer les dispositifs existants. »

Article 1 : objet

L'objet de l'accord varie, bien sûr, selon les enjeux de l'entreprise. ■ ■ ■

Exemple d'un accord en cours :

- « Le présent accord poursuit trois objectifs :
- améliorer la construction du diagnostic des risques psycho-sociaux dans l'entreprise ;
 - étoffer le dispositif de prévention de ces risques ;
 - améliorer le suivi des actions mises en œuvre dans le plan de prévention. »

Articles 2 et suivants

Il s'agit de décrire les différents dispositifs que l'on compte mettre en place. On peut s'appuyer sur le schéma général de prévention des RPS et distinguer entre les dispositifs de gestion de crise, les dispositifs de signalement et de traitement des situations avérées et les dispositifs d'identification et de traitement des signaux faibles.

Clauses obligatoires

Ne pas oublier les clauses obligatoires que constituent :

- la durée de l'accord : à durée indéterminée ;
- la révision et la dénonciation ;
- le dépôt et la publicité.



La négociation sur le stress, nous l'avons vu, met à l'épreuve la régulation sociale de l'entreprise. Elle en montre de façon crue et parfois cruelle la performance ou la faiblesse. Dans bien des cas, le DRH se trouvera pris en étau entre un comité de direction en situation de déni vis-à-vis du sujet, et des représentants du personnel, au contraire, hyper-réactifs et prêts à utiliser le levier de l'expertise. Les conditions de réussite commencent, selon nous, par la formation des acteurs : conférence de sensibilisation au sujet pour le CoDir, journée de formation pour les représentants du personnel et pour les salariés impliqués dans l'évaluation des risques et dans la mise en œuvre des pans d'action.

Autre point essentiel : bien percevoir que l'obligation juridique prioritaire consiste à évaluer les RPS au sein du document unique et de construire le plan d'action qui lui est lié. En outre, s'appuyer sur le document unique optimise les moyens.

Enfin, une bonne structuration du plan d'action permet de voir de façon claire ce qui peut être mis ou non au périmètre de la négociation. ♦

L'observatoire des RPS

Un certain nombre d'accords vont être l'occasion de mettre en place un « observatoire du stress » ou des RPS ou d'en officialiser l'existence. L'accord devra donc en préciser à la fois la composition, les missions, la fréquence de réunion et les moyens de fonctionnement mis à disposition.

En ce qui concerne la composition, nous préconisons de s'inspirer des orientations données dans la circulaire du 18 avril 2002 et de constituer un groupe « pluridisciplinaire, participatif et qui favorise le dialogue social ». Il s'agit donc moins de viser une composition « paritaire » que de constituer un groupe de « sages » dont l'autorité est reconnue par le personnel.

Les missions traditionnelles confiées à un observatoire sont les suivantes :

- actualisation du document unique ;
- choix et suivi des indicateurs ;
- propositions de mesures à inscrire au plan d'action ;
- suivi des mesures décidées dans le plan d'action.

La fréquence des réunions est généralement de deux fois par an.