

# pactes

la lettre client de pactes conseil

benoit de boisredon / pascal gallois / olivier herlin / thierry heurteaux / antoine werner



conseil en stratégie sociale

téléphone 01 55 34 32 30

Sophie Mikailoff,  
cabinet Psya\* :

## « Un outil supplémentaire pour bien cerner les risques »



Comment avez-vous contribué à la création de l'outil de mesure quantitatif des risques psychosociaux ? L'équipe de Pactes Conseil voulait des indicateurs chiffrés faciles à réunir, pour ne pas rendre cet outil trop complexe. Nous l'avons aidée à extraire d'un bilan social des éléments qui nous semblaient représentatifs des principaux risques psychosociaux. Selon la difficulté d'appréciation de ces risques, nous avons bâti les indicateurs à partir d'une ou de plusieurs données ; nous en agrégeons quatre, par exemple, pour évaluer l'absence éventuelle de perspectives professionnelles.

### Des chiffres peuvent-ils cerner des phénomènes aussi complexes ?

L'appréciation de la charge de travail, la qualité des relations internes ou le manque d'autonomie ne s'écrivent pas en équations, c'est vrai. Mais les données chiffrées ont le mérite de rassurer, de signaler rapidement des zones d'alerte et de fragilité, d'objectiver le risque. C'est un nouvel outil qui mérite d'être utilisé.

### Faut-il désormais privilégier le qualitatif ou le quantitatif pour traiter les risques psychosociaux ?

Les deux sont indissociables pour apporter la finesse d'analyse, la profondeur de champ, la force des verbatims, autant d'éléments indispensables pour travailler sur des perceptions et des ressentis. Avec Pactes, nous associons donc ces approches pour ne rien oublier - donc limiter les risques d'erreur - et fonder nos préconisations sur des bases encore plus solides.

\* Psya est spécialisé dans la prévention et la gestion des risques psychosociaux

conseil

## Stress et mal-être au travail : maintenant, on peut objectiver.

Les risques psychosociaux montent dans votre entreprise mais vous n'arrivez pas à en dresser un constat partagé avec vos partenaires sociaux ? Pactes Conseil vous propose un outil d'évaluation quantitatif pour établir un état des lieux et cerner vos priorités. A découvrir d'urgence : il n'a aucun équivalent à ce jour.



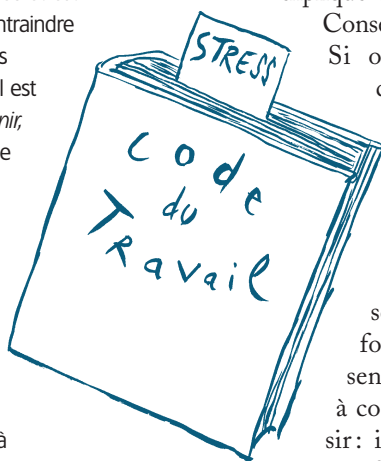
**P**eut-on évaluer de manière mathématique des phénomènes comme le stress, le manque de reconnaissance, ou l'équilibre vie professionnelle/vie privée ? A l'évidence, non : c'est ce qui fait l'intérêt des approches qualitatives et des enquêtes de perception.

En revanche, on peut les apprécier à partir d'indicateurs « indirects » mais significatifs ; par exemple, le turn-over, le micro-absentéisme, le nombre de procédures engagées aux prud'hommes, les heures de formation. C'est en choisissant cette démarche que Pactes Conseil a

juridique

## Stress au travail : vers de nouvelles contraintes ?

Le 24 novembre dernier, les cinq organisations syndicales et les trois organisations patronales signaient le texte de l'accord national interprofessionnel (ANI) sur le stress au travail. Puis, en février, le ministère du Travail publiait un avis d'extension de cet ANI. Si le décret est publié, cette extension pourrait contraindre les employeurs à entreprendre, dès qu'un problème de stress au travail est identifié, «une action pour le prévenir, l'éliminer ou à défaut le réduire». Ce travail serait bien entendu conduit avec la médecine du travail et les représentants du personnel, en particulier le CHSCT. Un nouvel arsenal juridique pourrait donc être promulgué. Mais rappelons que, selon les articles L4121-1 et 4121-2 du Code du travail, l'employeur est déjà soumis à une obligation générale de sécurité. Tout chef d'établissement doit prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé physique et mentale de ses salariés, donc évaluer les risques y compris psychosociaux. Conclusion : même s'il n'existe pas pour l'instant de réglementation spécifique sur le stress, l'obligation de prévention de tous les risques existe.



conçu avec le cabinet Psya (*lire ci-contre*) un outil de mesure unique en son genre : il détecte et objective l'apparition de risques psychosociaux dans un service, un site, une région, au sein d'un niveau hiérarchique, etc.

«Dans la majorité des entreprises, les débats autour des risques psychosociaux sont entourés de flou et de confusion ou biaisés par les divergences entre partenaires sociaux. Notre outil réduit fortement cette part d'interprétation», explique Pascal Gallois, de Pactes Conseil.

Si on lève le capot, on y découvre une batterie de 45 indicateurs permettant d'apprécier la présence ou l'apparition de facteurs de stress ou de mal-être. Qu'on se rassure, tous ne sont pas utilisés à chaque fois. Une douzaine suffisent pour une étude donnée, à condition de bien les choisir : ils doivent répondre aux spécificités de la population concernée et au type de risque dont on soupçonne l'apparition.

### 6 à 7 semaines pour mener une enquête

La majorité de ces indicateurs portent, sans surprise, sur des facteurs propres à l'entreprise : évolution de la charge de travail, niveau d'exigence et d'autonomie des postes, perspectives d'évolution, relations managériales, tensions sociales... On y trouve aussi, ce qui est plus original, des facteurs

exogènes comme le niveau de chômage dans la région ou les contraintes personnelles des salariés :

«Une population d'opératrices qui comprend de nombreuses familles monoparentales vivant dans un bassin d'emploi sinistré affronte un contexte bien particulier dont l'entreprise doit tenir compte» souligne Pascal Gallois.

La réalisation d'une enquête ne prend guère de temps – 6 à 7 semaines – et livre des éléments factuels sur l'apparition ou l'évolution de risques psychosociaux. Cependant cette étape, nécessaire mais non suffisante, doit être suivie d'une approche qualitative du ressenti des collaborateurs. A la MACSF (société d'assurance des professionnels de santé), par exemple, l'outil a été mis en place à partir de 12 indicateurs choisis par la DRH et le CHSCT. Les résultats ont permis de cibler une analyse qualitative en direction de certaines populations plus exposées que les autres aux risques psychosociaux.

Il devient ainsi possible d'apprécier l'essentiel : l'écart entre la mesure du réel et la perception du réel. «Soit les constats convergent, et l'entreprise doit mener des actions correctives sur les risques identifiés ; soit il existe des écarts, et elle doit beaucoup communiquer pour rapprocher les perceptions de la réalité». Bien entendu, il est aussi possible d'utiliser cet outil régulièrement pour disposer d'un baromètre partagé avec les partenaires sociaux ; une façon efficace de calmer le jeu sur un sujet qui revient de plus en plus souvent, en CHSCT ou en CE ! ■

brèves

## Cap sur l'Irlande !

Depuis janvier 2009, sous le nom «IDIR Partners», Pactes Conseil est installé à Dublin avec un associé irlandais, Tom Gormley. L'Irlande, qui compte 500 entreprises américaines et sort de vingt ans de croissance, découvre depuis peu les tensions sociales et la cohabitation parfois délicate entre natifs et salariés venus d'autres pays. Une première conférence IDIR Partners a eu lieu en mars à la célèbre Smurfit School of Business, sur le thème «Management multiculturel dans un contexte de récession».

• Contact : [werner@idirpartners.com](mailto:werner@idirpartners.com)

édition

## L'absentéisme, deuxième édition

Les éditions Liaisons viennent de rééditer «L'absentéisme, comprendre et agir», ouvrage de référence publié en 2005 par Pascal Gallois, de Pactes Conseil. La version 2009 propose des données nationales et internationales actualisées sur le sujet et s'enrichit de plusieurs fiches pratiques, dont l'une sur la mesure des coûts induits par l'absentéisme. Un livre de chevet pour les DRH confrontés à ce difficile problème.

