

L'Agefi, date de publication : 29/10/2009

Les banquiers aussi doivent gérer leur stress

Le cas de France Télécom a réveillé les consciences des DRH de banques. Mais les syndicats attendent des mesures concrètes.

Agée d'un peu plus de 40 ans, Sabine V., responsable d'un back-office d'une trentaine de personnes au sein d'une grande banque, a récemment craqué lors d'une formation qu'elle suivait avec certains collègues. La cause : le stress lié à la cadence de travail imposée par sa hiérarchie, notamment avec l'envoi d'e-mails en pleine nuit, une charge de travail trop lourde, des réunions tardives... Avec son accord, le formateur a alerté la responsable des ressources humaines qui lui a indiqué que le chef de cette cadre avait déjà été signalé sur ce type de pratiques. Quant à Sabine V., il lui a conseillé de rencontrer le médecin du travail en attendant de voir comment son problème serait géré en interne. Si ce cas est loin d'être isolé dans le secteur bancaire, il est difficile de trouver des données chiffrées sur les risques psychosociaux comme le stress. Pourtant, ces risques, que le Ministère du Travail définit comme « professionnels d'origine et de nature variées, qui mettent en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des salariés et ont (...) un impact sur le bon fonctionnement des entreprises », sont bien présents dans les banques où ils ne sont pas nouveaux.

Des causes multiples

Depuis plusieurs années, les membres du Syndicat national de la banque et du crédit (SNB/CFE-CGC) peuvent se confier à des psychologues cliniciens via un numéro vert, en partenariat avec le cabinet Psya, spécialisé dans le soutien psychologique par téléphone et internet. « Les appelants du SNB relatent des problématiques en grande partie liées à une situation professionnelle 'bloquée' ou à un état latent d'épuisement professionnel ayant plusieurs causes », raconte ainsi Jean-Marie Gobbi, fondateur-gérant de Psya.

« Il s'agit d'une pression croissante liée à des objectifs professionnels de plus en plus exigeants, d'anxiété faute de visibilité suffisante de l'évolution et d'une mauvaise cohésion intergénérationnelle entre les 'anciens' et les plus jeunes, d'un rapport flou à l'entreprise souvent lié à un anonymat des relations interpersonnelles, notamment avec la hiérarchie, de procédures de licenciement et de mutation en interne peu 'préparées' dans le cadre de restructurations, renvoyant à un sentiment d'échec, d'injustice ou d'incompréhension », énumère Maria Ouazzani, coordinatrice chez Psya.

Ce qui est certain, c'est que dans les banques comme dans d'autres grandes entreprises, le stress recouvre aujourd'hui une réalité. Selon les chiffres de l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS), les organismes financiers n'ont connu que cinq décès en 2008, mais sur les 1.738 accidents de travail avec arrêts dans le secteur, plus de 20 % sont dus à des lésions qui ne sont pas de nature physique, et ces lésions représentent 31 % des 177 accidents avec incapacité permanente.

« J'observe parfois que certains responsables appliquent des techniques de management très négatives ou que certains managers sont à la limite du 'burn out' », confie Gilles Dufour, coach chez First Finance, notamment sur la gestion du stress. Si un cadre juridique existe (un arrêté d'avril 2009 a rendu obligatoires les dispositions de l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail du 2 juillet 2008), la pratique ne suit donc pas toujours.

Face au cas de France Télécom, le ministre du Travail Xavier Darcos a voulu accroître la pression sur les entreprises de plus de 1.000 salariés en leur donnant quatre mois pour

noyer des accords avec les syndicats sur la prévention du stress au travail. Le bilan sera rendu public en février 2010.

Mais dans les banques, l'heure ne semble pas aux négociations. « Ce n'est pas dans l'air du temps », déclare Maryse Gauzet, déléguée syndicale nationale FO chez Société Générale. « Il faut un accord de branche et il faut que la délégation patronale le veuille aussi », insiste Régis Dos Santos, président national du SNB/CFE CGC. Pour sa part, Sébastien Busiris, secrétaire fédéral de FO Banques, indique que « l'Association française des banques va aborder ce sujet début 2010 avec l'ensemble des syndicats bancaires (FO, CFDT, CFTC, CGT et SNB/CGC). Mais cela faisait deux ans que nous faisons du lobbying ».

Quant aux banques, peu d'entre elles s'expriment sur cette question encore plus sensible dans un contexte de crise qui accroît les tensions au sein des effectifs. Chez Société Générale, « depuis février 2008, une concertation avec les organisations syndicales a été menée par la direction des ressources humaines (DRH) du groupe et les discussions sont amenées à se poursuivre, explique-t-on au sein du département RH. Aujourd'hui, notre démarche vise à identifier et prévenir les causes du stress au travail, à informer et former les managers et les collaborateurs. C'est une démarche dans la durée avec déjà des premières mesures ». En janvier dernier, le groupe a mis en place un observatoire du stress grâce à un questionnaire scientifique conçu avec un cabinet spécialisé, Stimulus, qui est proposé aux salariés par la médecine du travail lors des visites médicales.

« Sur la base de ce questionnaire confidentiel, le médecin du travail communiquera au collaborateur ses résultats personnels de niveau de stress et préconisera, si nécessaire, des mesures d'accompagnement », précise le service RH. En janvier 2010, les premiers résultats du questionnaire feront l'objet d'une concertation avec les syndicats afin de dégager un plan d'action sur les facteurs de stress identifiés. « Sans attendre les résultats, depuis janvier 2009, des actions de sensibilisation et de formation ont été développées, assure-t-on au sein de la banque. Une campagne de sensibilisation interne à vocation pédagogique a notamment été déployée au deuxième trimestre 2009.»

Les syndicats restent peu convaincus de la portée réelle de ces questionnaires. Sébastien Busiris, de FO Banques, attend ainsi « des mesures concrètes : reconnaître l'inadaptation des objectifs commerciaux, le manque de formation sur certains produits... ».

Mais les experts du stress se défendent : « Nous réalisons un large diagnostic sur les causes et les conséquences du stress. Nos questionnaires sont validés par des médecins », affirme Olivier Tirmarche, consultant chez Stimulus qui travaille pour de nombreuses banques. « Nous avons un retour important sur les questionnaires. Le fait d'être extérieurs à l'entreprise joue », assure de son côté Yannick Jarlaud, directeur du cabinet Andelea Consulting.

Sensibilisation

Chez Calyon, on mise beaucoup sur la communication à destination des salariés. « La gestion du stress fait partie des axes de la gestion des ressources humaines et demande des actions continues. Nous mettons ainsi l'accent sur la communication à destination des salariés sur ce thème. Nous réalisons par exemple des conférences interactives de sensibilisation sur le stress pour tous nos collaborateurs en France », raconte Ivana Bonnet, DRH de la filiale du Crédit Agricole. « Nous venons d'organiser notre troisième conférence de sensibilisation sur la gestion du stress. Elles sont proposées mensuellement de septembre à janvier car, afin de faciliter l'interactivité, les groupes comptent 50 personnes maximum par conférence », poursuit Jean-Paul Kaouza, responsable des relations sociales. Un comité paritaire où sont représentés le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), les responsables syndicaux, les médecins du travail, l'assistante sociale et la DRH va bientôt mener un diagnostic sur la situation du stress, et en fonction de ses conclusions, des mesures ciblées seront prises début 2010.

Selon Bernard Salengro, président de l'Observatoire du stress au travail de CFE-CGC (qui publiera ses prochains résultats mi-novembre), les banques doivent avant tout investir le terrain de la formation : « L'industrie bancaire vit actuellement de grands

bouleversements et est très exposée au stress. Il faut s'assurer que les managers et les DRH sont correctement formés à ce problème. » « Plus le management sera de qualité, plus la résolution et la détection des risques psychosociaux seront efficaces », conclut-il.

Soraya Haquani

© 2009 L'Agefi - Hebdo. Tous droits réservés.

L'utilisation du présent document est soumise aux lois internationales sur les droits d'auteur et fait l'objet d'une autorisation spécifique accordée pour la reproduction et la communication au public sur Internet.