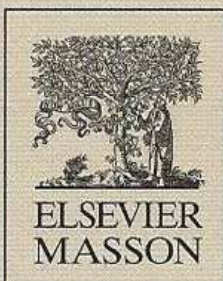


Stress et risques psychosociaux au travail

Comprendre - Prévenir - Intervenir

BRUNO LEFEBVRE
MATTHIEU POIROT

- Aspects conceptuels et théoriques
- Facteurs de risque et de protection
- Outils pratiques de prévention



2^e édition



Préface

Lorsque les auteurs m'ont demandé de rédiger cette préface, ma première réaction a été la perplexité devant la difficulté de la tâche telle que je me la suis représentée : savoir mettre en lumière une approche pour le moins différenciée de la « qualité de vie au travail ».

En effet, la démarche de cet ouvrage rassemble, selon moi, une réflexion aussi bien conceptuelle que pragmatique. Pour nous DRH, aborder cette problématique sous cet angle nous est précieux car rare et éclairant.

La place des RPS et de la QVT dans la vie d'un DRH

Doit-on considérer que la notion de QVT signe l'échec de la prise en compte des RPS, et qu'en conséquence un visage plus attractif leur est donné ? Ou doit-on au contraire considérer que la QVT est une évolution qui doit découler de l'abandon des RPS au titre d'un véritable travail de prévention ?

Pour un DRH, les RPS et la QVT recouvrent des réalités très concrètes et parfois difficiles. Avant tout, il s'agit de la souffrance de salariés qui attendent de leur entreprise des réponses et un accompagnement, le DRH ne devant ici s'exonérer d'aucune responsabilité. L'énergie du DRH à traiter cet essentiel est bien souvent aussi dépensée à traiter les points suivants :

- le déni des dirigeants lorsqu'ils pensent que c'est un effet de mode ;
- l'obsession de partenaires sociaux qui trouvent là une nouvelle manière de se faire entendre sur des sujets « porteurs » ;
- une charge supplémentaire, voire une accusation, pour des managers de proximité bien peu accompagnés dans l'exercice de leur rôle managérial ;
- une manière pour la médecine du travail de se positionner en protectrice des salariés en souffrance dont elle se contentera souvent de leur seule version.

Accessoirement, les RPS sont une cause de risque pour les DRH qui sont souvent en première ligne tout autant qu'un dernier recours pour faire face à des situations parfois extrêmes.

La QVT ne constituera pas uniquement une version plus cosmétique des RPS, dès lors qu'un véritable corps sera donné à la notion.

Pour cela, il faut être convaincu de deux choses :

- que sa prise en compte est inévitable ;
- et que l'effectivité de sa prise en compte engendre des effets bénéfiques.

Une démarche QVT approfondie est certes bénéfique, mais elle est également devenue incontournable. Tout d'abord du fait d'évolutions sociétales, et tout particulièrement de deux phénomènes :

- d'une part, les salariés ont un seuil de tolérance beaucoup plus bas que par le passé vis-à-vis de conditions de travail qu'ils considèrent inacceptables, ou encore à l'égard de comportements toxiques (notamment par rapport à leurs managers). En parallèle, leur niveau d'attente envers l'entreprise est également beaucoup plus élevé ;
- d'autre part, nous sommes face à un paradoxe, avec d'un côté les entreprises au sein desquelles la performance individuelle est identifiée et valorisée au détriment de la performance collective, et de l'autre une génération Y dont nous constatons tous les jours une propension naturelle à avancer en groupe.

Ignorer ces évolutions finirait par poser un sérieux problème de compétitivité aux entreprises ignorant cette approche collective de l'efficacité.

En termes financiers, nous savons combien le défaut de santé au travail peut peser sur le compte de résultat, et fragiliser l'entreprise : l'absentéisme et ses conséquences, le turnover, les syndromes pouvant aboutir à des incapacités très complexes à gérer, voire à des contentieux très lourds, etc. Tout l'enjeu est de disposer des indicateurs spécifiques permettant de mesurer le coût de la santé dans chaque entreprise.

Nous ne pouvons parler de QVT sans parler de qualité du travail, sinon la compétitivité se jouerait simplement sur les coûts. Or, l'enjeu de la QVT est de tenter une convergence entre l'intérêt de l'individu et celui de l'entreprise. Et cela se résume à la fierté ressentie par le salarié, dont l'entreprise ne peut alors que tirer profit. La difficulté est alors d'objectiver les éléments qui permettront de démontrer l'existence d'un lien de causalité réel et mesurable entre la QVT et l'augmentation des bénéfices, même si la mise en place des tableaux de bord *ad hoc* demeure compliquée. Cela pose le problème du modèle de compétitivité que chaque entreprise doit rechercher.

Mais alors, qu'a-t-on à gagner avec la QVT ?

Le point principal est celui que nous venons d'évoquer. C'est-à-dire que l'entreprise gagne en performance lorsque les salariés gagnent en fierté, aussi bien du travail bien fait qu'en fierté d'appartenance. C'est le fameux point de jonction des intérêts de l'individu et de l'entreprise.

Un second intérêt d'une approche QVT est de prévenir les RPS. Il s'agit de prévenir un risque qui peut coûter cher, aussi bien en termes de charge financière que de responsabilité et d'image. N'oublions pas qu'aujourd'hui, le client achète également l'image de l'entreprise qu'il choisit. Il a déjà été longuement démontré que les entreprises ternies par une mauvaise image perdaient du crédit aussi bien auprès des talents qu'elle souhaitait attirer, que des clients qu'elle désirait conserver. D'ailleurs, est-il besoin de rappeler que la majorité des appels d'offres adressés aux entreprises contient un item portant sur leur politique sociale. Enfin, nous savons combien l'esprit d'innovation, de créativité est gelé lorsque le salarié n'est pas dans une situation lui permettant de donner le meilleur de lui-même.

Ces facteurs ont évidemment un impact direct sur la productivité de l'entreprise...

Quels sont les visages de la QVT ?

Pour moi, c'est d'abord le sentiment d'appartenance à un collectif, à une image, à une entreprise. C'est également la fierté du travail réalisé, de la mission, et la fierté d'être utile. Un autre élément important repose sur le sens que l'on trouve dans le travail réalisé : la situation de travail permet-elle à l'individu de progresser ? Certes, les DRH sont plus que sensibilisés à la notion d'employabilité, mais ce sentiment va bien au-delà car il rejoint le besoin de se sentir « grandi ».

Il est également indispensable que chacun comprenne la finalité de son action : « Ce que je fais a-t-il un sens ? Est-il possible de localiser ma contribution dans un ensemble plus large ? Quel est le but de mon action pour mon organisation ? La finalité de cette action est-elle conforme à ma propre éthique ? ». S'il reste important de savoir distinguer la vie privée de la vie professionnelle du salarié, il n'en demeure pas moins qu'il faut s'attarder sur certaines interrogations du salarié : « est-ce que mon travail me laisse la place et le temps d'exister en tant que citoyen, parent, être de relations, individu ? ».

Cette notion de QVT est donc extrêmement complexe à mettre en œuvre au sein des entreprises, et le DRH doit constamment naviguer entre différents écueils : la méconnaissance, voire le déni par le dirigeant de la réelle valeur ajoutée d'une véritable politique QVT, aussi bien une gestion en mode pompier des RPS qui va à l'encontre d'un traitement de fond.

Pour nous, être DRH, c'est tenir une position dans laquelle il s'agit de concilier le traitement de situations difficiles exigeant une grande réactivité et de l'anticipation, et le traitement de sujets de fond.

S'ajoute à cela un paradoxe : nous sommes en permanence écartelés entre notre vision du terrain et la stratégie des dirigeants parfois déconnectée de cette réalité. Le risque est que le DRH peut être décrédibilisé par les différentes parties (dirigeants, managers, IRP, salariés), qui estiment ne pas recevoir l'intervention et/ou l'alignement attendu.

De fait, faute de moyens, notre action sera trop souvent de convaincre ou faire malgré – ou sans !

Les limites et intérêts du sujet

Au-delà des limites déjà évoquées, d'autres se révèlent tout aussi pénalisantes pour l'entreprise et le salarié.

L'acronyme « RPS » peut autant décrire une cause qu'un effet. Ainsi, nous déplorons que les RPS soient aujourd'hui un véritable fourre-tout. Le flou qui entoure cette notion ne fait qu'attiser aussi bien les querelles de chapelle, avec d'un côté une logique accusatoire dans laquelle l'entreprise serait responsable de tous les maux, et de l'autre un discours banalisant dans lequel les individus

n'auraient qu'à s'adapter au changement et se montrer compétents pour ne pas être stressés.

Autant la définition consensuelle du stress est claire, autant celle des RPS semble faire davantage appel à un ensemble conceptuel et philosophique. Philosophique car cette définition est souvent associée à une « bataille de la responsabilité » dans laquelle certains nous expliquent que le salarié devrait développer les compétences lui permettant de faire face au stress (par exemple grâce à des formations dédiées). S'il ne parvient toujours pas à « gérer » son stress, c'est qu'il est en défaut de compétences.

Certains au contraire sont partisans du « tout entreprise » en expliquant combien le salarié est une victime qui au mieux demandera réparation grâce au talent d'un avocat et à l'expertise d'un médecin.

Se pose également le problème de la limite du champ de l'intervention de l'employeur : jusqu'à quel point peut-on considérer l'entreprise comme responsable du bonheur de ses salariés ? Lorsque l'on pense que l'autre est responsable de notre bonheur, c'est que l'on a déjà atteint une situation critique !

Tout cela ne fait qu'alimenter le débat de la responsabilité, dans un contexte déjà considérablement altéré...

La « qualité de vie au travail » permet justement de sortir de ce débat stérile. En effet, il n'est plus question de la responsabilité des uns qui exclurait celle des autres, mais bien des leviers que chacun se doit d'actionner pour concilier les enjeux de l'entreprise et ceux de l'individu.

La QVT permet également de sortir du discours simplificateur qui consiste à penser que le salarié plus heureux sera plus efficace, et que l'entreprise en « bonne santé » fera des salariés heureux. Parce qu'à l'inverse, certains profitent d'une vraie qualité de vie au travail sans pour autant démontrer leur efficacité. Ceci pose donc la question de savoir à quel moment les intérêts de l'individu et ceux de l'organisation se rejoignent.

La QVT demain...

Il semblerait que les entreprises qui ont su passer des RPS à la QVT soient parvenues à dépasser la problématique de réponse à un ensemble de contraintes, pour mettre les moyens dans ce qui permettait de faire de cette obligation une véritable opportunité.

À mon sens, les enjeux de demain reposent principalement sur les cinq acteurs suivants :

- Les dirigeants : le passage des RPS à la QVT ne peut s'envisager qu'à compter du moment où l'on est assuré d'un certain degré de maturité des dirigeants. Les indicateurs qui permettent d'en mesurer le niveau pourraient être leur capacité de valorisation ou de sanction des comportements managériaux, les moyens financiers accordés à la prévention des risques psychosociaux, et non uniquement à la réparation de leurs conséquences néfastes une fois avérés.

dans l'unique but de rétablir une paix sociale. L'objectivation de phénomènes subjectifs pourrait s'incarner, par exemple, dans une analyse d'impact sur un projet d'envergure, dont on prendrait en compte les recommandations avant que ces changements ne soient figés, sans avoir pour objectif maquillé de se servir de cette analyse pour imposer une décision prise en amont, sans concertation. Rappelons-nous que les risques psychosociaux sont souvent liés à des changements mal accompagnés où tout a été décidé sans réelle participation des acteurs concernés. La première condition de succès de tout projet de changement, pour éviter les RPS dès l'amont, n'est pas tant de convaincre que de co-construire.

- Le DRH : il doit être un élément moteur dans l'amélioration du processus de maturation des dirigeants. Mais au-delà de cela, il doit créer des outils permettant d'avoir une approche aussi bien quantitative que qualitative de la QVT, sous un angle autant individuel que collectif, en prenant aussi bien en compte les enjeux de l'individu que ceux de l'organisation. C'est en objectivant le phénomène, en tirant des enseignements des réussites comme des difficultés, et en faisant participer l'ensemble des acteurs à la démarche, que l'on pourra parler d'un véritable accompagnement au changement.

- Reste un enjeu plus philosophique. Il demeure très difficile pour un DRH d'éviter un questionnement éthique lorsque les salariés sont en souffrance, et que l'entreprise ne se dote pas des moyens d'y remédier, ou mieux de la prévenir. Cela ne peut qu'aboutir à une profonde remise en cause personnelle au titre de la fonction (liée à l'incapacité à convaincre la gouvernance de la pertinence d'une action), mais également, à titre plus personnel, à la mise en cause de sa part de responsabilité, face à ce dont il a connaissance sans pouvoir agir.

- Les managers : le rôle du manager de proximité ne sera jamais assez souligné. Trop souvent sommé de s'occuper de la santé mentale de ses collaborateurs alors qu'il a été bien peu formé à un tel enjeu, il est le premier rempart contre les risques psychosociaux, mais aussi une cible. En effet, il doit souvent autant « faire » que « faire faire », et son rôle en tant que manager est souvent assez mal défini, ce qui donne lieu à toutes les interprétations. L'enjeu est donc de densifier sa formation, d'améliorer le recrutement en créant des filières pour les experts qui n'ont pas l'envie ou la capacité de devenir managers. Il faudra donc construire des chartes managériales avec eux. La solidité de cette strate de proximité permet bien souvent d'éradiquer une grande partie des problèmes avant leur généralisation, ou avant qu'ils ne basculent ailleurs (DRH, avocats, etc.).

- Les instances représentatives du personnel (IRP) : pourrait-on imaginer travailler également la maturité des partenaires sociaux pour sortir des postures idéologiques détachées de toute préoccupation pragmatique ? Se pose en effet le problème de savoir étudier et agir sur une situation de travail dans sa complexité sans s'arrêter à une simplification idéologique.

- À mon sens, il est aussi essentiel que les IRP s'attachent à comprendre les contraintes rencontrées par les dirigeants, en lieu et place d'une attribution d'intention systématiquement négative. Enfin, pour une appréhension plus globale de la démarche, il me semblerait nécessaire que nos partenaires apprennent à se sentir aussi bien propriétaires des problèmes que des solutions.
- Les collaborateurs : ils doivent accepter de ne pas identifier l'entreprise pour seule responsable de leur épanouissement au travail. Ceci implique de leur part une responsabilisation aussi bien individuelle que collective, où ils sauront se constituer comme force de proposition, sans rester dans un rôle passif d'observation, voire de consommation ou d'instrumentalisation. Nous savons en effet combien la dérive juridique fait aujourd'hui partie des symptômes observés.

Ce livre est un exercice de co-pensée écrit par deux intervenants différents mais aux approches complémentaires. Le résultat de cette réflexion partagée consiste en une approche globale aussi conceptuelle qu'opérationnelle des risques psychosociaux et de la qualité de vie au travail dans laquelle j'ai trouvé aussi bien des questionnements pertinents que des réponses concrètes éclairantes.

Carole Chatelain

Directrice des ressources humaines
du cabinet FIDAL

Sommaire

Auteurs	V
Préface.....	VII
Introduction	1
Un divorce symbolique	1
Les pratiques actuelles de prévention des risques psychosociaux.....	2
La relation de l'individu et de l'entreprise.....	3
Risques psychosociaux : les types d'ouvrages en présence	4

I Comprendre le stress et les risques psychosociaux

1 De la gestion du stress au management des risques psychosociaux	7
Qu'est-ce qu'un risque psychosocial ?	9
Le risque psychosocial est une amplification du stress au travail	10
L'impact de notre société sur le stress	13
Quel périmètre de responsabilité de l'entreprise ?	15
2 Les coûts du stress et des risques psychosociaux	19
Les coûts cachés du stress au travail et des risques psychosociaux	21
L'impact sur le présentéisme.....	22
Quel intérêt pour les entreprises et organisations de s'intéresser à ce sujet ?	22
Le risque juridique	25
3 Développer l'entreprise en santé	29
Qu'est-ce qu'une entreprise en santé ?	31
Les trois formes de besoin d'un individu.....	32
Les effets de la santé organisationnelle	34
Pour développer santé et efficacité, l'entreprise doit favoriser la qualité de vie au travail.....	35
Le paradigme de la qualité de vie au travail.....	36

II Les « obstacles » de l'entreprise en santé

4 Réguler la surcharge de travail ?	47
5 Favoriser et accompagner l'autonomie	53
6 Développer les pratiques de reconnaissance	61
Une culture de la reconnaissance des compétences ou des personnes ?	63
Que veut dire « se sentir reconnu » ?	64

7	Combattre les comportements « toxiques »	69
	L'importance de la récurrence.	71
	De la nécessité des conflits	72
8	Lutter contre l'isolement social	75
	La relation entre l'organisation et le collaborateur	76
	Qu'est-ce que le soutien social ?	77
	Du soutien social à l'isolement social	78
	Le salarié rejeté.	79
	Isolement et comparaison	80
	L'importance du soutien social dans les organisations.	80
9	La fatigue de manager	83
	La lassitude des managers.	83
	Surcharge, hyperactivité managériale et manque de prise de recul	84
	Le délitement du collectif.	85

III Une approche globale pour prévenir les risques psychosociaux

10	Les grands principes d'une démarche stratégique	89
	L'entreprise : un système organisationnel complexe	90
	Qu'est-ce qu'une organisation ?	92
	Proposition d'une définition de l'organisation en tant que modèle artefactuel	100
	Existe-il une réelle possibilité d'améliorer les choses dans les entreprises ?	102
	La stratégie d'une approche globale	106
	Les enjeux d'une démarche globale	108
	Les conditions d'une démarche globale	109
11	De la philosophie à l'action : les six étapes d'une démarche efficace	113
	Étape 1 : sensibiliser la direction générale	115
	Étape 2 : mettre en place un comité de pilotage	118
	Étape 3 : identifier les facteurs de risque	121
	Étape 4 : développer des solutions	126
	Étape 5 : passer à l'action	128
	Étape 6 : évaluer les résultats et la démarche	131

IV Développer des pratiques saines de management : les sept leviers du mieux-vivre en entreprise

12	Une nécessité : l'exemplarité des dirigeants	137
	Pourquoi les dirigeants doivent-ils être exemplaires sur le plan managérial ?	137
	En pratique	138

13	Premier levier : sortir du « paradoxe managérial »	141
	Le paradoxe managérial : « Managez davantage et mieux, mais c'est le résultat opérationnel qui compte avant tout »	141
	Retrouver l'élan managérial en élaborant son propre modèle ?	143
	En pratique	143
14	Deuxième levier : s'interroger sur son rapport au pouvoir	145
	Le pouvoir : une question de statut ou de personne ?	145
	Exercer le pouvoir, plaisir ou déplaisir ?	148
	Les plaisirs du pouvoir	149
	En pratique	151
15	Troisième levier : repérer les répétitions relationnelles. . . .	153
16	Quatrième levier : comprendre la « résistance au changement »	157
	Le manque de vision des conséquences négatives à ne pas changer. . .	157
	Trop d'intérêt à ne pas changer	158
	Le manque de vision de l'intérêt du changement	158
	Trop d'obstacles à affronter pour faire face au changement.	159
	En pratique	159
17	Cinquième levier : les maux du corps en entreprise	161
18	Sixième levier : repérer et dire ses limites	165
	Il arrive que le patron soit dans votre tête !	166
	Écrire pour s'observer	167
19	Septième levier : soutenir ses collaborateurs.	169
	Comment et pourquoi animer une réunion de régulation à destination de ses collaborateurs ?	170
	Trois étapes pour organiser un temps collectif dédié à la prévention des risques psychosociaux	172
	Intérêts et conditions de l'exercice	172

V Comment « transformer sans casser » ?

20	Comment « transformer sans casser » et éviter l'inconduite du changement ?	177
	Synthèse des constats	180
	L'importance d'une stratégie managériale du changement	181
	La nécessaire implication des dirigeants	181
	L'implication des dirigeants en pratique	183
	Définir une stratégie managériale	186
	La formation, l'accompagnement et le soutien des managers	187
	Le fonctionnement d'une communauté de managers	189
	En synthèse	189
	Conclusion	191
	Index	195