

Les Cahiers du DRH

METTRE EN PLACE UN PLAN ANTICORRUPTION

- Suivi médical des salariés : ce qui change...
- La réforme contrastée du droit de l'inaptitude
- Rescrits « sociaux »

238 | MENSUEL
JANVIER 2017

Président, Directeur de la publication
Hubert Chelma

Rédacteur en chef
Alain Dupays

Rédacteur en chef adjoint
Sébastien Dorlencourt

Ont participé à ce numéro

Jacques Barthélémy
Aurélia Dejean de la Bâtie
André Derue
Jamila El Berry
Benjamin Galand
Bruno Lefebvre
Sylvain Niel
Catherine Phérvong

Imprimerie BIALEC
23 allée des Grands Pâquis,
54180 Heillecourt

Édité par Wolters Kluwer France
14, rue Fructidor
75814 Paris Cedex 17

Tél. n° Indigo
0 825 08 08 00

SAS au capital de 155 000 000 €
RCS Paris 480 081 306 00 130

Associé unique
Holding Wolters Kluwer France
N° Commission paritaire
1021T 79085

N° ISSN 1297-0824

Dépôt légal à parution

Abonnement annuel 977 € HT
Périodicité mensuelle

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans la présente publication, faite sans autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon.

Les noms, prénoms et adresses de nos abonnés sont communiqués à nos services internes ou organismes liés contractuellement avec la publication, sauf opposition motivée. Dans ce cas, la communication sera limitée au service abonnement. Conformément à la loi du 6 janvier 1978, ces informations peuvent donner lieu à l'exercice d'un droit d'accès et de rectification auprès de Wolters Kluwer France — Direction commerciale.

ACTUALITÉS

SUIVI MÉDICAL DES SALARIÉS : CE QUI CHANGE...

Place désormais à la simplification ou presque... Voici une synthèse, accompagnée d'un tableau, pour connaître rapidement les nouvelles règles applicables depuis le 1^{er} janvier.....2

LES FICHES CONSEIL DE SYLVAIN NIEL

METTRE EN PLACE UN PLAN ANTICORRUPTION

La loi impose désormais aux groupes de se doter d'un dispositif efficace pour faire face à la corruption. Voici un mode d'emploi de nature à faciliter la tâche des DRH.....8

ÉCLAIRAGE

RÉFORME CONTRASTÉE DU DROIT DE L'INAPTITUDE

Unification du régime, obligation de reclassement assouplie..., les grandes lignes du volet « Inaptitude » de la loi Travail semblaient augurer une simplification de la procédure. Mais beaucoup de zones d'ombre subsistent encore. Retour vers le futur 16

BARTHÉLÉMY AVOCATS : STRATÉGIE SOCIALE

RESCRITS « SOCIAUX »

Cette technique de sécurisation concerne non seulement les cotisations, mais aussi la plupart des plans d'action. Son efficacité suppose toutefois d'en maîtriser les règles et les modalités 25

INTERVIEW

SANTÉ, QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET RÉORGANISATION

Des méthodes inédites et éprouvées peuvent aider les DRH à prévenir les RPS, en période de changements. Paroles d'expert 32

LES APARTÉS DE JACQUES BARTHÉLÉMY

ACCORD D'ENTREPRISE : OUTIL D'OPTIMISATION ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

La place centrale que va occuper désormais l'accord d'entreprise et son autonomie par rapport à ceux de la branche constitue pour les DRH un formidable levier pour bâtir de beaux compromis gagnant-gagnants.....39

REPÈRE RH

ENTRETIEN D'ÉVALUATION : ÉVOLUER OU DISPARAÎTRE

La version traditionnelle de l'entretien d'évaluation a vécu. Le temps est venu de le repenser pour en faire un outil de management vraiment adapté.....47

BLOC NOTES

Clarification administrative.....51

Rendez-vous.....52



Santé, qualité de vie au travail et réorganisation



Bruno LEFEBVRE

Psychologue clinicien et Associé fondateur d'**AlterAlliance**



Sébastien DORLENCOURT

Dans le prolongement d'une journée-conférence Lamy consacrée au stress, aux RPS et à la qualité de vie au travail (QVT) en situation de changement, nous avons posé quelques questions à *Bruno Lefebvre*, psychologue clinicien et Associé fondateur d'*AlterAlliance* ⁽¹⁾, cabinet de conseil et d'études spécialisé dans la prévention des risques psychosociaux et l'accompagnement du changement.

DÉFINITIONS

Sébastien Dorlencourt : *Stress, burn out, RPS, on associe souvent ces termes sans toutefois les caractériser nettement. Quelle définition pourriez-vous donner du stress ? Et comment le distinguer du burn out ?*

Abondamment commentés et pourtant mal connus, les risques psychosociaux peuvent être efficacement combattus, y compris en cas de bouleversement organisationnel. Moyens et méthodes pour y parvenir et réussir ainsi le changement.

Bruno Lefebvre : La définition commune du stress souvent reprise dans les accords d'entreprise est la suivante : « *Un état de stress survient lorsqu'il y a un 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 » ⁽²⁾.

Yves Clot y ajoute la notion de conscience professionnelle contrariée ou « *travail empêché* » : « *Le stress naît de l'écart entre ce que les gens pensent qu'il faudrait faire et ce qu'ils sont tenus d'accomplir* » ⁽³⁾.

S'agissant du « *burn out* », énormément de définitions cohabitent. Celles-ci sont parfois colorées de notes accusatoires ou victimaires, qui rendent diffi-

(1) www.alteralliance.com.

(2) Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail.

(3) Yves Clot, « *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux* ».

cile une appréhension globale du sujet, seule condition, à mon sens, de succès dans son traitement.

Le *burn out* fait ainsi référence à un écroulement psychique ou somatique de l'individu, le plus souvent après une longue période de stress chronique.

Le concept est à distinguer du surmenage, que l'on peut traduire par un excès de travail observé à un instant T, auquel il peut être facilement pallié par une période de vacances bienvenue !

Il ne doit pas davantage être confondu avec le « *trouble dépressif persistant* » (DSM 5), dans lequel le rapport de l'individu à son travail et les conditions dans lesquelles celui-ci s'exerce ne sont pas au premier plan.

Le processus qui mène au *burn out* trouve sa source dans le décalage entre l'investissement d'un individu dans son travail et ce qu'il en retire et/ou les difficultés auxquelles il est confronté. Une « *dette de reconnaissance* » se met progressivement en place dans l'esprit de l'intéressé, d'habitude généralement solide et performant.

Les *burn out* se développent dans les organisations qui valorisent le surtravail et dans lesquelles les mécanismes de reconnaissance sont flous. Pour certains individus, il est alors tentant d'en faire « *toujours plus* », et la limite d'engagement devient difficile à poser, surtout si l'entreprise est dotée de dirigeants charismatiques, eux-mêmes « *sur engagés* »...

L'environnement de proximité du salarié en voie de « *burn-outisation* » a toute son importance. En effet, son manager et ses collègues sont souvent inquiets de son sur-engagement et lui envoient parfois des messages d'alerte. Mais il peut également arriver, hélas, que des relances contraires et messages paradoxaux circulent : « *Peux-tu m'aider sur ce dossier ? Il n'y a que toi sur qui on peut compter, tu es le seul qui maîtrise à fond le sujet* ».

BURN OUT : ÉLÉMENTS D'AUTO-ANALYSE INDIVIDUELLE

Sur plan individuel, les personnes très engagées peuvent gagner à se poser les questions suivantes :

- qu'est-ce que j'attends en retour de mon engagement, et suis-je certain de l'obtenir ?
- mon engagement est-il toujours facteur de performance ou y a-t-il parfois décalage entre l'un et l'autre ?

- le coût que représente mon engagement est-il acceptable pour moi ?

Les réponses à ces questions doivent permettre de poser un premier diagnostic et d'envisager des palliatifs immédiats. ♦

Il nous semble nécessaire, pour aborder ces situations, de ne pas se contenter de prendre en charge les cas individuels, mais de mettre en place une **approche globale** afin de lutter contre les facteurs collectifs et organisationnels pouvant favoriser des *burn out* au sein d'une entreprise.

S. D. : Que recouvre exactement la QVT ?

B. L. : En France, la QVT est notamment définie par l'ANACT.

Son approche me semble très structurante pour identifier la zone de convergence entre les objectifs de l'individu et ceux que poursuit l'organisation. Il s'agit d'un guide de réflexion permettant à toutes les parties prenantes de l'entreprise de disposer du même référentiel pour co-construire une démarche.

Malheureusement, l'observation des pratiques des entreprises autorise à constater que les dispositifs QVT sont trop souvent cosmétiques et visent à ne surtout pas évoquer les « *risques psychosociaux* ».

L'ANACT, dans son numéro de mai/juin 2007 de la revue « *Travail et Changement* » dresse une liste de six facteurs déterminant la qualité de vie au travail :

- les relations sociales et de travail ;
- le contenu du travail ;
- l'environnement physique de travail ;
- l'organisation du travail ;
- la réalisation et le développement professionnel ;
- la conciliation entre vie professionnelle et vie privée.

Après un diagnostic rigoureux, c'est autour de ces six notions que peuvent être élaborés conjointement des plans d'actions, ce qui suppose toujours un engagement fort de la direction de l'entreprise, afin de construire les solutions au niveau adéquat et ne pas s'arrêter à de petites victoires, néanmoins nécessaires, comme dans tout projet d'envergure.

ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT, LEVIER DE PRÉVENTION

« Le changement est un moyen au service de quelque chose qui doit continuer » (André Comte-Sponville).

S. D. : *On considère souvent que le changement est un facteur de stress dans l'entreprise. Qu'en pensez-vous ?*

B. L. : Effectivement, tout changement comporte une part d'incertitude. Bien souvent, il suppose aussi un coût. Les salariés savent généralement ce qu'ils vont perdre (repères, habitudes, et même performance), rarement ce qu'ils ont à gagner !

Si le changement a du sens au niveau de la direction, il est habituellement vécu comme une contrainte, voire une perte du point de vue de l'individu. En ce sens, le changement apparaît effectivement comme un facteur de stress.

Néanmoins, trois variables permettent de l'éviter :

- **habitude de vivre des changements.** Un peu à l'image d'un sport que l'on pratiquerait régulièrement et qui préserverait la souplesse, l'expérience répétée de changements permet aux sala-

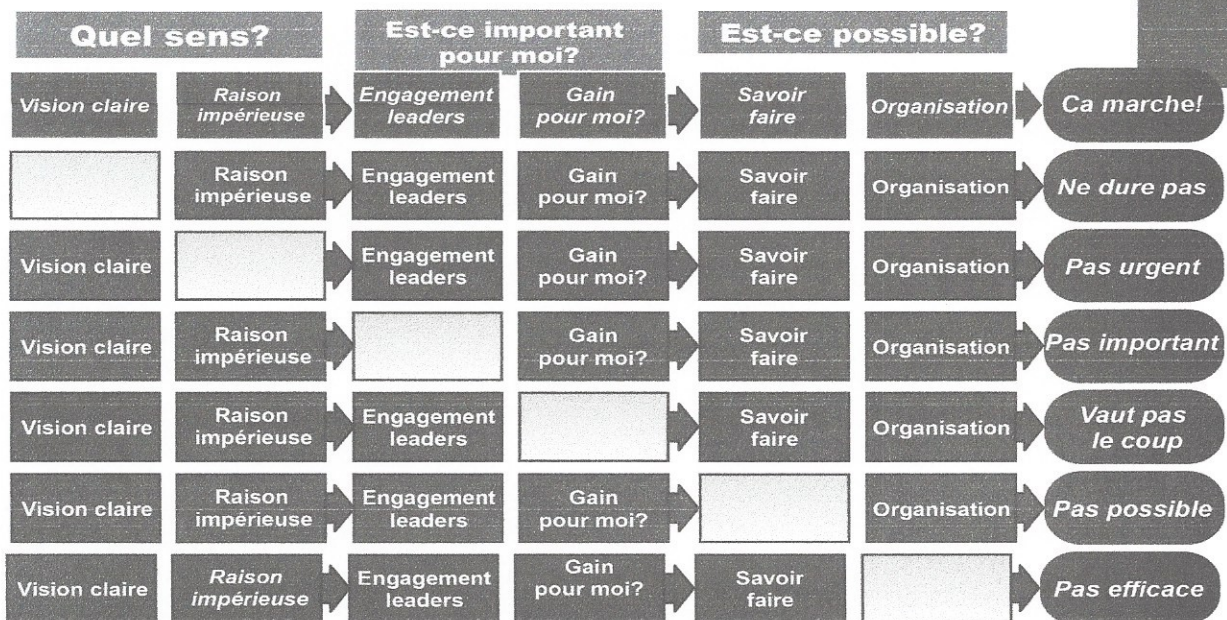
riés de garder une certaine adaptabilité, même si, *a contrario*, ils peuvent parfois devenir blasés par une succession de bouleversements dont ils n'ont pas assez ressenti le sens ou le gain ;

- **co-construction des changements.** Plus les salariés participent à la définition de ce qui doit changer, moins ils résistent à un changement qu'ils ne vivent plus comme imposé par l'extérieur. Il s'agit d'appliquer un « *principe de subsidiarité* » : prendre toute décision au niveau le plus bas possible dans l'organisation. Ce principe permet que chacun soit responsabilisé à hauteur de sa valeur ajoutée et que les décisions ne soient pas « *déconnectées du terrain* » sur lequel elles s'appliquent quotidiennement ;

- **qualité de travail améliorée par l'effet du changement.** Il sera plus facile d'accepter les efforts nécessaires à l'adaptation au changement si l'on en expérimente les gains ! Cela suppose de laisser le temps nécessaire à l'appropriation du changement afin que les salariés puissent éprouver son intérêt et retrouver la performance que le changement leur fait souvent perdre temporairement.

S. D. : *Quel pourrait-être le rôle du management intermédiaire dans cette conduite du changement ?*

+ Comment accompagner un changement? (John P. Kotter, 1990)



B. L. : Classiquement les managers sont sélectionnés pour occuper des fonctions d'encadrement du fait de la qualité de leur expertise, et parfois, plus implicitement, pour un engagement et une loyauté que l'entreprise n'a pas envie de perdre.

Ils connaissent généralement bien les fonctions exercées par leurs collaborateurs. Et ce d'autant plus, qu'ils ont pu eux-mêmes les occuper dans le passé ou qu'ils continuent pour partie à les exercer. C'est dire si leur attitude vis-à-vis du changement constituera un modèle fort pour leur équipe.

Or, bien souvent, ils n'ont pas eux-mêmes participé à la définition de la nouvelle organisation, quand ils n'ont pas tout simplement reçu seulement quelques consignes ou explications sur le sens de ce qui est mis en place ! Expliquer ce qu'on n'a pas soi-même décidé et que l'on ne comprend pas toujours très bien devient alors un exercice difficile... Surtout lorsque les managers sont eux-mêmes concernés par les changements et peuvent éprouver, à cet égard, des inquiétudes ou des réticences personnelles.

Le manager a donc un rôle central dans l'accompagnement du changement imposé à ses collaborateurs. Il doit tout d'abord faire preuve **d'exemplarité** et « *challenger* » lui-même sa hiérarchie si nécessaire afin de trouver du sens au changement à mettre en place. Tant qu'il n'obtiendra pas d'elle

des réponses satisfaisantes, il ne pourra en donner à ses équipes.

Ce prérequis effectué, il devra se montrer capable de convaincre et surtout d'expliquer le sens du changement et **en quoi celui-ci concourra à une meilleure qualité du travail**, si possible sans dégrader sur le moyen terme la qualité de vie au travail (à court terme, elle est souvent diminuée par l'effort à fournir pour s'adapter au changement).



Le manager devra aussi faire preuve de capacité **d'écoute et de compréhension des signaux faibles** des difficultés vécues par ses collaborateurs, afin que l'équipe constitue une ressource en cas de difficulté. La prévention du stress en situation de changement demeure très liée au traitement précoce des situations.

En définitive, son rôle lui impose de développer des compétences allant bien au-delà de son expertise initiale.

Pour l'y aider, des formations à l'accompagnement du changement restent une solution classique auxquelles des groupes d'échanges de pratiques entre managers apparaissent comme une alternative intéressante. Il ne s'agit plus qu'un intervenant extérieur « *sachant* » transmette son savoir via la médiation d'exercices du type « jeux de rôles », mais bien qu'il propose au groupe une méthode lui permettant de produire de la réflexion par rapports aux situations réelles rencontrées par chacun de ses membres.

L'ENVIE DE CHANGER

	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Comportement actuel	1	2
Changer	1	2

-  La logique de celui qui change
-  La logique de celui qui fait changer

D'après Miller et Rollnick

COMPRENDRE LA « RESISTANCE AU CHANGEMENT » EN 4 POINTS

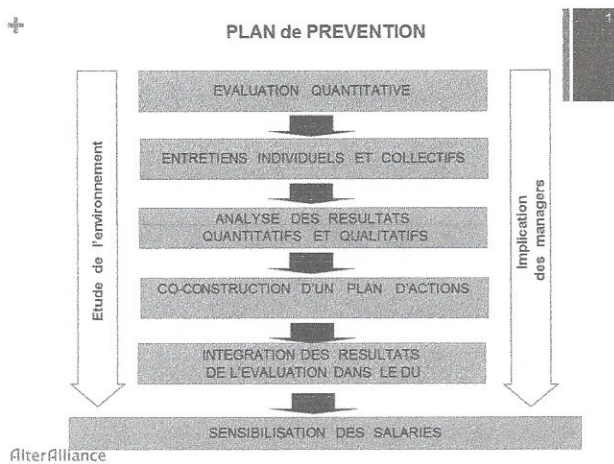
1. Manque de vision des conséquences négatives à ne pas changer
2. Trop d'intérêt à ne pas changer
3. Manque de vision de l'intérêt du changement
4. Trop d'obstacles à affronter pour faire face au changement

D'après Miller et Rollnick

DES RPS À LA QVT

Établir un plan de prévention

S. D. : *Pouvez-vous décliner succinctement les étapes du plan de prévention que vous préconisez ?*



B. L. : Le plan de prévention des risques psychosociaux et de développement de la qualité de vie au travail (Plan RPS QVT) vise à co-construire avec les différentes parties prenantes un plan d'action adapté aux réalités de l'entreprise considérée et s'appuyant sur un diagnostic fin et partagé de ses risques et ressources.

Étape 1 : Engagement de la direction, association des différentes parties prenantes

Il est parfois essentiel de sensibiliser la direction à la nécessité de s'impliquer dans une démarche de prévention des risques psychosociaux et de développement de la qualité de vie au travail. En effet, celles-ci sont parfois « déléguées » à la RH agissant en tant que fonction support et non sur un axe défini comme stratégique par la direction. Or, cette dimension doit être démontrée. Un intervenant extérieur sera parfois davantage écouté qu'un salarié de l'entreprise.

Notre expérience d'accompagnement des organisations atteste qu'il est souvent préférable de prendre le temps de la rencontre avec les différentes parties prenantes (direction, élus, médecine du travail...) afin d'augmenter les chances de les rassembler autour des mêmes réflexions en adoptant un langage partagé.

Étape 2 : Recueil d'indicateurs

L'objectif consiste à construire une vision commune :

- de ce que l'on souhaite faire évoluer ;
- et des marqueurs adaptés pour souligner l'évolution souhaitée.

L'accord des différentes parties sur les indicateurs à prendre en compte est au moins aussi important que leur choix lui-même.

Les principaux sont les suivants : absentéisme, *turn over* non souhaité, conflits identifiés (incluant contentieux), fonctionnement des IRP, accidents du travail, visites médicales à la demande.

Étape 3 : Diagnostic

Il s'agit ici d'identifier :

- les sources de stress ;
- les ressources dont les salariés disposent pour y faire face ;
- les solutions qu'ils pourraient mettre en place eux-mêmes avec leurs collègues, et celles qu'ils souhaitent voir appliquées par leur hiérarchie.

Un bon diagnostic ne doit pas en effet, selon nous, constituer uniquement un recueil de situations problématiques ou un « encouragement à la plainte ». Il n'aurait alors pas davantage d'utilité qu'un constat édulcorant, *a contrario*, le vécu des salariés en en présentant une vision trop aseptisée.

Il doit au contraire constituer une représentation fidèle de la réalité telle qu'elle est vécue par l'ensemble des salariés, en reflétant leurs difficultés, mais aussi les solutions déjà mises en place ou souhaitables pour résoudre les points de tension.

Pour atteindre cet objectif, il doit s'appuyer sur des données quantitatives, recueillies à l'aide de questionnaires faisant l'objet d'une validation scientifique (exemple : Karasek, Siegrist, PSS...), et non sur des tests « maison » dont la rigueur est bien loin d'être établie.

Le diagnostic s'appuie également sur des immersions directes dans les situations de travail et sur des entretiens individuels et collectifs. L'enjeu est de construire des solutions avant tout avec les salariés vivant les situations de difficultés afin qu'ils ne s'en

sentent pas victimes, mais acteurs dans leur traitement.

Étape 4 : Élaboration d'un plan d'action

Celui-ci n'a de sens que s'il est co-construit avec les différentes parties prenantes et n'est pas prescrit uniquement par l'une d'entre elles. Le comité de pilotage constitue alors l'interlocuteur idéal. Le plan d'actions devra combiner petites victoires et chantiers de fond et proposer des actions. Ces dernières seront validées par un comité de suivi (souvent constitué des membres du comité de pilotage) certifiant qu'elles ont bien eu un impact sur les indicateurs choisis dans l'étape 2.

Les actions seront de trois ordres :

- **prévention primaire.** Il s'agit de réduire le risque à la source. Débats sur le travail lui-même, analyse d'impacts des changements, meilleur accord charge/moyens, amélioration des moyens RH... seront les ingrédients essentiels de la prévention primaire ;
- **prévention secondaire.** Celle-ci vise à développer les compétences et outils de chacun face aux risques. La formation des managers, la création de « communautés de managers », le développement des compétences adaptées aux objectifs constituent des axes à privilégier ;
- **prévention tertiaire.** Lorsque le risque est devenu un trouble avéré, il s'agit d'agir rapidement et de manière pluridisciplinaire.

Étape 5 : Intégration des résultats dans le document unique d'évaluation des risques (DUER)

En conformité avec les obligations réglementaires et dans une logique de concertation, l'employeur doit y consigner de manière précise, approfondie et accessible à tous, le plan de prévention tel qu'il a été établi.

S. D. : La signature d'un accord QVT n'est pas toujours possible dans les petites structures, en l'absence de présence syndicale. L'élaboration d'une charte managériale vous paraît-elle être une solution pour suppléer cette carence ?

B. L. : Une charte managériale n'a aucun sens si elle est prescrite par des dirigeants, parfois aidés dans cet exercice par des consultants peu scrupuleux...

Ce document n'aura de portée véritable que s'il remplit les trois conditions cumulatives suivantes :

- il doit être élaboré par un groupe représentatif de **l'ensemble du corps managérial** d'une organisation ;
- il doit prévoir que les **comportements toxiques sont régulés**, voire sanctionnés par l'entreprise. Bien souvent ce n'est pas le cas, car l'arbitrage est réalisé du côté de l'expertise, du business ou de la difficulté à remplacer un salarié, bien davantage que dans un souci de prise en considération des troubles générés ;
- il doit faire l'objet d'un **respect exemplaire par tous les dirigeants.**

Lorsque ces trois conditions de succès sont réunies, une charte managériale partagée constitue une véritable « étoile polaire » des comportements managériaux adaptés au contexte et indiquant à tous un point de convergence entre santé et efficacité.

Étude d'impact et co-développement : axes de développement de la QVT

S. D. : Vous préconisez l'utilisation d'une étude d'impact, en amont de la mise en place du changement. De quoi s'agit-il, et comment la mettre en œuvre ?

B. L. : Bien souvent, nous sommes appelés par nos clients pour « accompagner le changement ». Il s'agit alors d'éviter que celui déjà mis en place n'ait de conséquences néfastes sur la santé des salariés.

Pourtant, comme souvent en matière de prévention des RPS ou développement de la QVT, une intervention précoce constitue une clef essentielle de succès.

En matière d'accompagnement du changement, « l'étude d'impact » vise à étudier, **en amont**, les conditions de sa réussite et les impacts tant positifs que négatifs qu'il pourrait avoir sur les salariés.

En interrogeant directement les intéressés et en observant leur situation de travail, il s'agit alors d'identifier – avant de le mettre en place – le périmètre, le calendrier et plus largement les conditions acceptables du changement pour les intéressés.

S. D. : En quoi le co-développement peut-il aider à améliorer la qualité de vie au travail ? Comment « construire une communauté de managers » ?

B. L. : Bien souvent, les managers se sentent seuls face à certaines situations de difficulté. Sur le plan technique ou opérationnel, ils savent souvent où trouver la réponse à leurs questions, mais sur le plan managérial, c'est plus difficile.

Comment faire la différence entre un collaborateur silencieux, mais semblant en difficulté et un collaborateur expliquant à grand renfort de « *preuves* » qu'il « *souffre* » ? Comment donner du sens au changement lorsque l'on n'est pas soi-même convaincu ? Comment faire toujours davantage avec moins ? Comment reconnaître et traiter un « *burn out* » ? Comment gérer un conflit entre deux collaborateurs ? Comment reconnaître un talent sans tous les moyens nécessaires ?

Toutes ces questions parfois taboues n'ont pas de réponse unique et il est parfois difficile de les adresser à sa hiérarchie ou à sa RH. Le manager peut traiter précocement ces questions s'il fait partie d'une véritable communauté de managers dans laquelle tous ces sujets peuvent être adressés de manière libre, constructive et confidentielle.

La méthode que nous préconisons pour construire ces communautés est le co-développement. Il s'agit de réunir des groupes de managers de 8 personnes environ, sans lien hiérarchique entre eux, sur un format de 3 x 3 heures, à 6 semaines d'intervalle environ.

Animé par un tiers, ce collectif produit des solutions répondant aux questions soulevées par chacun de ses membres et choisies comme étant d'intérêt général.

L'intervenant extérieur, spécialiste de l'animation de groupes de co-développement, mais aussi expert en matière de risques psychosociaux et de qualité de vie au travail, apporte de la valeur ajoutée tant sur la méthode de réflexion que sur le contenu. Il se porte garant de ce que le groupe ne se contente pas d'être seulement un collectif de parole, mais qu'il produit des solutions abouties et utilisables par ses membres.

Lorsque nous accompagnons plusieurs groupes au sein d'une même organisation, une analyse globale des situations travaillées par chacun d'entre eux apporte un diagnostic précieux aux RH et aux dirigeants :

- la liste anonymisée des situations de difficultés choisies ;
- les solutions à la portée des managers ;
- les solutions attendues de la part de l'organisation.

Un continuum est alors tracé entre une situation de difficulté vécue par un individu et qui en parle précocement, un collectif qui le soutient, et une organisation qui traite des sujets collectifs récurrents.

Cette cohérence nous semble essentielle pour que la performance ne s'obtienne jamais au détriment de la santé (et inversement !). ♦

Bruno Lefebvre abordera l'ensemble de ces thématiques à l'occasion d'une matinée-débats qu'il animera, en tandem avec *Karine Mignon-Louvet*, avocate associée, le 16 février prochain à Paris (renseignements : www.lamy-conference.fr).