

Les Cahiers du DRH

PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET DÉVELOPPEMENT DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Numéro réalisé sous la Direction éditoriale de Bruno Lefebvre du Cabinet AlterAlliance

- Contexte et principes
- Moyens de prévention et pistes d'amélioration
- Retours d'expérience terrain

278 | MENSUEL
SEPTEMBRE 2020

Président, Directeur de la publication

Hubert Chemla

Rédacteur en chef

Alain Dupays

Rédacteur en chef adjoint

Sébastien Dorlencourt

Secrétariat de rédaction

Catherine Phérvong

Ont participé à ce numéro

Valentino Armillei

Vanessa Boissard

Carole Chatelain

Bénédicte Crété-Dambricourt

Barbara Grizelj

Jacques Guillot

Pascale Lagesse

Bruno Lefebvre

Jean-Michel Morin

Sylvie Samuel

Valérie Schégin

Imprimerie BIALEC

23 allée des Grands Pâquis,

54180 Heillecourt

Édité par Wolters Kluwer France

14, rue Fructidor

75814 Paris Cedex 17

Service Clients : contact@wkl.fr

 09 69 39 58 58

APPEL NON SURTAXE

SAS au capital de 75 000 000 €

RCS Paris 480 081 306

Associé unique

Holding Wolters Kluwer France

N° Commission paritaire

1021 T 79085

N° ISSN 1297-0824

Dépôt légal à parution

Abonnement annuel 1 269,10 € TTC

Prix au numéro 115,37 € TTC

Périodicité mensuelle

Origine du papier : Suède

Taux de fibres recyclées : 0%

Certification :

PEFC N°2011-SKM-PEFC-43

Eutrophisation :

Ptot 0,01 kg / tonne

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.



ÉDITORIAL

Et maintenant ? 1

CONTEXTE ET PRINCIPES

Refaire vivre le collectif après le Covid-19 :
quels enjeux pour les managers ? 2

La lutte contre les RPS au prisme de l'obligation
de sécurité de l'employeur 7

MOYENS DE PRÉVENTION ET PISTES D'AMÉLIORATION

Outils de mesure..... 15

Quelles bonnes pratiques pour quels résultats ? 25

Accompagnement des situations de tensions :
médiation ou diagnostic ? 37

Intégrer la reconnaissance dans les pratiques
managériales 48

RETOUR D'EXPÉRIENCES TERRAIN

Une expérience en cabinet d'avocats d'affaires. 56

Accompagnement des transformations
chez *Groupama* 64

Gérer le stress dans le secteur de l'hospitalisation
privée 71

Mettre en place un dispositif au service des agents
dans la fonction publique territoriale 76

In'li : comment concilier les temps d'une
transformation profonde et de l'efficacité
opérationnelle dans une fusion ? 82

CONCLUSION

En guise de conclusion..... 89

Ce numéro est accompagné d'un encart publicitaire

Crédit photos : Getty Images





Bruno Lefebvre

*Psychologue
clinicien
Associé-Fondateur
AlterAlliance
Enseignant en
Grandes Écoles et
à l'Université*

Et maintenant ?

Covid-19. Nous n'avons peut-être jamais autant expérimenté ensemble combien un événement pouvait à ce point impacter notre vie professionnelle. Et l'après-crise sera sans doute tout aussi difficile par la durée et l'ampleur de la nécessaire reconstruction, tant sociale qu'économique. D'autant plus que chacun aura traversé très différemment cette épreuve. Tous se souviendront de quelle façon ils ont été accompagnés par leur entreprise. Une chose est sûre : nous n'y revenons pas comme nous en sommes partis.

Pendant cette période, nous avons nécessairement dû faire face à plusieurs interrogations, qui persistent :

- comment faire face au stress alors que nous n'avons que peu de prise sur l'événement ?
- comment se sentir encore appartenir à un collectif alors que l'on est isolé ?
- comment maîtriser son inquiétude vis-à-vis de l'avenir alors que nous n'avons que peu de contrôle sur la situation économique de notre entreprise ?

Plus que jamais, la santé des salariés et la performance de l'entreprise doivent être conciliées. L'une est la condition de l'autre.

Ce dossier, élaboré pour partie avant la crise, nous semble d'autant plus d'actualité qu'il met en exergue des problématiques liées au management, à l'organisation du travail, aux comportements de chacun.

Pour élaborer sur la reconstruction de ce collectif parfois meurtri, une seule voie à emprunter, celle d'une œuvre commune. En effet, qui peut prétendre détenir à lui seul le savoir en matière de santé au travail ?

Nous avons donc souhaité agréger plusieurs points de vue : le premier, académique, présenté par *Jean-Michel Morin*, sociologue des organisations, nous permettra de comprendre comment objectiver la mesure de la satisfaction au travail. Un second point de vue, méthodologique, développé par l'équipe *AlterAlliance* permettra une prise de recul issue de réalités observées sur le terrain.

Plusieurs témoignages de DRH viendront ensuite illustrer et compléter notre propos, chacun d'eux étant animé par de vraies convictions.

Enfin, l'analyse de *Maître Pascale Lagesse* complétera ces différentes approches. Elle permettra de mesurer, au travers du prisme juridique, l'écart entre ce qui serait souhaitable en matière de santé au travail et ce qui est réalisé.

Nous formons le vœu que chacun trouve aussi bien matière à penser qu'à agir à la lecture de ce numéro. ♦



Refaire vivre le collectif après le Covid-19 : quels enjeux pour les managers ?



Bruno LEFEBVRE

Psychologue clinicien
Associé-Fondateur **AlterAlliance**
Enseignant en Grandes Écoles et à l'Université

Nous venons de vivre une situation totalement inédite. Il nous a semblé impossible de parler de santé au travail sans intégrer une réflexion sur la période que nous venons de traverser (et qui pourrait malheureusement se rééditer).

Les interventions que nous avons effectuées en entreprise pendant ces trois mois montrent bien sûr que la qualité des outils informatiques est une condition nécessaire, mais non suffisante, pour permettre le travail à distance. Ce dernier est autorisé, organisé, soutenu par les managers et les dirigeants. Les RH, particulièrement sollicitées pendant cette phase, ont également joué un rôle-clé. Comment maintenir un collectif quand tout le monde a vécu une expérience différente pendant plusieurs mois ? Comment remobiliser autour d'une vision lorsqu'il est impossible de balayer les inquiétudes légitimes avancées par les collaborateurs ?

Grilles de lecture et outils à destination des managers pour reconstruire le collectif de travail. Comment rassembler lorsque tout le monde a vécu quelque chose de nouveau, mais de différent ?

UNE MÊME SITUATION VÉCUE DIFFÉREMMENT

Confinement

Les personnes avec lesquelles nous avons été en contact dans le cadre de programmes d'aide aux

employés (PAE) ont évoqué des situations très différentes.

Tout d'abord, certains ont été touchés très personnellement soit par la maladie elle-même, soit par celle d'un proche, voire par son décès.

D'autres ont vécu durement le confinement. Les conditions de travail étant devenues les conditions de vie, tout le monde a dû travailler dans un espace qui n'était pas toujours adapté.

Certains nous ont également confié combien ils se sentaient moins autorisés que d'habitude à se déconnecter, y compris les jours fériés, d'autant plus

qu'ils pouvaient se sentir chanceux, voire coupables, d'avoir encore du travail. Il arrive en outre que des tensions familiales ou conjugales latentes se soient révélées ou exacerbées.

Ceux placés en activité partielle, parfois pénalisés financièrement, ont peut-être éprouvé un sentiment d'injustice ou d'ennui, voire d'inquiétude concernant l'avenir de leur poste.

À l'inverse, nombre d'entre eux ont continué à travailler « *sur site* » avec parfois l'inquiétude de la contamination et une charge de travail supplémentaire.

Remarque

Les RH avec lesquelles nous avons échangé pendant cette période faisaient partie de celles et ceux concernés par une surcharge de travail, de pressions nombreuses auxquelles elles devaient faire face, avec des clients internes parfois sous pression, voire dépassés.

Enfin, n'oublions pas ceux qui ont traversé la période de façon positive : retirés dans des conditions agréables, pratiquant avec bonheur un télétravail qu'ils auraient souhaité voir se prolonger, ils ont appréhendé les transports en commun et surtout le retour à la « *normale* » ...

Il nous semble que cet enjeu de reconstruction d'un collectif à partir de vécus très divers constitue une problématique s'adressant tout d'abord aux managers.

Leur vécu personnel est parfois assez décalé de celui de leurs collaborateurs qui peuvent se trouver dans la diversité de situations que nous venons de décrire.

Le confinement a parfois permis au manager de se rapprocher de son équipe ou au contraire les liens se sont distendus. Il est même arrivé que nous observions des équipes renforçant les liens en leur sein, en se positionnant « *contre* » un manager absent ou maladroit.

En tout état de cause, cette période toute particulière aura amené chacun à vivre les bienfaits et les limites du télétravail. Les dirigeants auront intégré (ne serait-ce qu'en l'expérimentant eux-mêmes !) que celui-ci pouvait favoriser l'efficacité, au moins individuelle (même si l'accroissement de la productivité se fait parfois au détriment de la créativité par

manque d'échanges et de temps morts). Plus globalement, les personnes ayant vécu ce télétravail massif se seront rendu compte de l'immense intérêt de cette manière de travailler, mais aussi de quelques-unes de ses limites : fatigabilité bien plus importante en visio ou audio que de visu, envahissement de l'espace personnel par le travail, ce qui favorise parfois le sentiment de tout faire, mais mal...

Retour sur site

Une fois revenu sur site, il nous semble que pour faire revivre le collectif, le manager a dû concilier trois priorités :

- assurer le redémarrage de l'activité opérationnelle et en déterminer les priorités et les moyens nécessaires ;
- faire face à l'anxiété de ses collaborateurs, leur sentiment d'amertume ou d'injustice, leur manque d'envie d'être en présentiel, voire de travailler ;
- s'assurer plus que jamais de leur sécurité en vérifiant la compatibilité des tâches à effectuer avec le respect de consignes de protection et en alertant la hiérarchie si les conditions de travail ne permettent pas la sécurité des collaborateurs.

Pour faire face à ces trois enjeux, les clefs managériales de succès apparaissent de trois ordres :

- prioriser la restauration du lien sur l'efficacité opérationnelle immédiate : manager la relation, la convivialité, les personnes, plutôt que les « *tableaux de bord* » ;
- accorder le temps de l'écoute : les collaborateurs ont vécu très différemment la même épreuve. Il nous semble essentiel de s'intéresser à cette expérience, de lui donner sa juste importance ;
- savoir donner de la perspective sur l'activité et ses priorités (ce qui suppose parfois d'en obtenir de ses propres hiérarchies).

TRAITER LE SENTIMENT D'INJUSTICE

De ces diversités peut naître un sentiment d'injustice, voire des jalousies. Les collaborateurs sur le terrain peuvent s'être sentis seuls face aux difficultés du quotidien pendant que leurs collègues pro-



fitaient du confort du télétravail, ou vivaient pour certains une activité partielle avec un maintien de rémunération. Néanmoins, comme nous l'avons évoqué, le télétravail a sans doute montré son intérêt, mais aussi ses limites et d'aucuns peuvent avoir vécu douloureusement de ne pas se trouver sur le terrain.

Nous croyons que le risque serait de cautionner l'idée selon laquelle certains ont été privilégiés au détriment des autres, ce qui pourrait favoriser une forme de ressentiment de ces derniers contre les premiers. On peut avoir mal digéré le fait d'être sur site, comme avoir mal vécu celui d'être resté chez soi. Et ce sans compter les situations personnelles difficiles, complexes ou douloureuses, indépendantes de la sphère professionnelle.

Le remède au sentiment d'injustice nous semble double : d'une part, la compréhension du vécu de l'autre plutôt que le jugement un peu hâtif suivant lequel il serait injustement privilégié par rapport à d'autres et, d'autre part, la garantie d'une certaine équité.

À ce titre, dans le secteur privé, le versement de la prime dite « *Macron Covid-19* » à certaines catégories de personnes plutôt qu'à d'autres (par exemple, les équipes restées sur le terrain versus celles en télétravail) risque de poser des problèmes, également en termes de cohésion d'équipe. Ces dimensions nous semblent pourtant prioritaires dans la période à venir.

En effet, la reconnaissance des efforts mobilisés par les salariés doit être bornée par le fait de ne pas donner aux absents le sentiment qu'ils sont défavorablement traités de ce fait, alors même que leur présence était rendue impossible du fait de la situation sanitaire.

Notons par ailleurs que toutes les entreprises n'ont pas les mêmes moyens financiers : il est possible pour celles qui ne « *peuvent pas* » qu'on pense qu'elles ne « *veulent pas* ».

Enfin, et au risque de lever un tabou, n'oublions pas que certains n'auront pas joué le jeu de la solidarité ou du collectif et que la tentation sera peut-être forte de les sanctionner, alors qu'une politique de « *chasse aux sorcières* » irait sans doute à l'encontre du collectif que l'on cherche à préserver.

Pour réengager un collectif de travail, nous jugeons essentiel de ne pas perdre de vue l'enjeu de

cohésion, voire de réconciliation, et ainsi de ne pas confondre les notions d'égalité et d'équité. La première consiste à « *saupoudrer* » en récompensant tout le monde à l'identique, ce qui pourrait avoir pour effet d'augmenter encore les exigences des « *insatisfaits chroniques* », tout en décourageant les plus méritants. L'équité, quant à elle, revient à appliquer la même règle transparente à tous afin que chacun se voit attribuer les mêmes chances de réussite et de reconnaissance.

RECONSTRUIRE LE COLLECTIF DE TRAVAIL

Collectif ≠ Groupe

Il résulte des nombreux entretiens que nous avons menés pendant le confinement que la plupart des managers ou l'entreprise ont pu maintenir le lien individuel avec leurs collaborateurs et que ces derniers se sont souvent entretenus entre eux via l'échange de contenus plus ou moins ludiques, par l'intermédiaire des différents « *groupes* » que les réseaux sociaux permettent de constituer.

Néanmoins, la nécessaire « *distanciation sociale* », selon la formule consacrée (ne devrait-on pas se cantonner à une « *distanciation physique* » ?), n'invite pas forcément à cette restauration du collectif de travail.

Rappelons ici la distinction entre un groupe et un collectif.

Le **groupe** rassemble des individus partageant certaines caractéristiques, par exemple celle consistant à être rattachés au même supérieur hiérarchique. Chacun peut fonctionner en son sein indépendamment des autres, les liens se tissent en fonction d'affinités et ne concourent pas forcément à l'efficacité collective.

Le **collectif de travail** suppose quant à lui une interdépendance entre chacun de ses membres afin d'atteindre un objectif. Ce regroupement est marqué par quatre caractéristiques :

- la perception que les autres ne pourraient pas réussir sans nous ;
- la perception que nous ne pourrions pas réussir sans les autres ;

- le sentiment que les échanges avec les autres enrichissent nos modes de pensées et pratiques ;
- le fait d'être reconnu par une autorité pour la qualité de notre coopération et que celle-ci soit valorisée.

Lorsqu'elle se traduit par des comportements concrets, cette acceptation par chacun d'une interdépendance avec les autres et donc de ses propres limites signe l'existence d'un collectif.

Instaurer les REX

Restaurer un collectif n'est pas réductible à une question de convivialité. Celle-ci permet de se sentir appartenir au même groupe, du fait d'une expérience commune, mais elle s'avère insuffisante. Ce qui forme un collectif de travail, c'est justement de travailler ensemble en expérimentant que nous ne serions pas arrivés au même résultat sans les autres.

Sur un plan pratique, le retour du confinement constitue bien sûr une occasion de choix pour faire (re)vivre le collectif selon cette définition.

Dans le monde de la santé, autant que dans le champ militaire, les « *Retours d'expérience* » (REX) composent une méthode bien connue pour restaurer un collectif après une épreuve difficile. En l'espèce, il s'agit d'établir un pont entre ce qui a été vécu par chacun pendant le confinement et l'apprentissage que les collègues et l'organisation pourraient en tirer (notamment en termes de télétravail).

Les REX se constituent de petits groupes de cinq à huit volontaires travaillant ensemble une à trois fois deux heures environ à quelques jours d'intervalle suivant le schéma suivant :

- « *purge* » émotionnelle. Chacun commence par s'exprimer librement sur son expérience du confinement : qu'ai-je envie de partager avec les autres de mon vécu pendant cette période ?

Puis, s'ensuit une phase de construction commune :

- qu'est-ce qui s'est bien passé pendant le confinement ? Pourquoi ?
- qu'avons-nous appris pendant cette période ?
- comment faire vivre cet apprentissage dans la durée ?

Ces REX peuvent être gérés en interne si l'entreprise dispose d'un tiers à l'équipe, légitime pour les animer. Il peut aussi être profitable de laisser la responsabilité de leur animation à un expert externe plus à même de libérer la parole, puis de la guider vers des éléments concrets et constructifs.

Enfin, pour que ce collectif se (re)crée, nous pensons que les RH et les dirigeants doivent veiller à ce que les salariés fassent à nouveau des expériences ensemble, vivent à nouveau des projets communs (par exemple, mettre en place un REX généralisé, ou réfléchir aux priorités et bonnes pratiques de la période). Il sera sans doute nécessaire d'initier ces projets rapidement, ce qui constituera en outre une bonne manière de s'orienter vers l'action plutôt que de se tourmenter en imaginant tout ce qui pourrait survenir de fâcheux.

L'accent devra être mis sur le résultat collectif plutôt qu'individuel et il faudra mutualiser la valorisation afin d'encourager la coopération. Enfin, il sera sans doute essentiel que ce projet contienne en lui-même des temps de convivialité, de partage. C'est aussi par une joie vécue ensemble que se (re)crée un collectif.

REMOBILISER SANS INQUIÉTER

Pendant le confinement, lors de l'animation d'un webinaire traitant du management à distance, un dirigeant nous posait la question suivante : « *comment rassurer mes collaborateurs et les orienter vers l'action, sans leur mentir sur les risques liés à notre situation d'incertitude économique ?* »

La question m'a semblé excellente ! En effet, à titre individuel, l'inquiétude n'est utile qu'à partir du moment où elle sert à mobiliser l'action. Collectivement, elle a pour fonction de renforcer le lien, puisque chacun se retrouve dans les appréhensions des autres. Néanmoins, le risque est que chacun trouve l'écho de son propre ressenti dans le partage, voire que surviennent des mécanismes d'amplification.

Les RH et les dirigeants doivent ainsi veiller à ce que l'inquiétude ne joue pas un rôle paralysant pour l'action. Comment faire ?

La transparence n'est évidemment pas négociable et les dirigeants, managers et RH doivent communiquer sur la situation de l'entreprise, chacun au niveau conféré par son rôle. En plus d'être discuté sur un plan éthique, il nous semblerait risqué



« *d'insulter l'intelligence* » de ses collaborateurs en les imaginant incapables de se rendre compte qu'un exposé de la situation de l'entreprise a été rendu insipide pour être plus digeste.

Néanmoins, inquiéter ses collaborateurs n'a pas non plus de sens en soi. La clef consiste à toujours rapporter un constat de situation à l'action que les collaborateurs peuvent engager pour y faire face. Il s'agit de se focaliser sur ce que l'on contrôle et de chercher à en étendre le champ. Ainsi, les collaborateurs n'éprouveront pas le sentiment d'impuissance parfois associé à la perception paralysante d'un risque.

L'important est donc que, quel que soit le risque, chacun sache quoi faire à son niveau. Pour déterminer cette action propre à chaque métier, des groupes organisés par fonctions et chargés de produire des « *bonnes pratiques* » peuvent constituer une solution participative de qualité.



Cette période a joué un rôle d'amplificateur de l'existant et de révélateur de ce qui était latent. Les

managers en difficulté l'ont été plus encore. Ceux qui savaient s'adapter ont su trouver les mots (et parfois les maux) malgré la distance.

L'épisode de crise sanitaire nous a rappelé la vertu d'humilité. En effet, si certains d'entre nous ont bien entendu vécu des périodes troublées, bien peu en ont traversé d'une telle ampleur. Cela nous a tous incité à un temps de recul et d'observation, et à nous garder de solutions faciles et de conclusions péremptoires. ♦

L'apprentissage constitue également tant une ressource qu'un défi pour les entreprises : pour que cette crise ait un sens à nos yeux, il sera nécessaire pour chacun d'en tirer un sens, un apprentissage qu'il aurait été difficile d'espérer sans cela. Chacun va-t-il être laissé à sa responsabilité individuelle pour tirer les leçons de la crise, ou bien les managers et les entreprises vont-ils organiser cette réflexion collective : que souhaitons-nous vivre et faire différemment dorénavant ? ♦



La lutte contre les RPS au prisme de l'obligation de sécurité de l'employeur



Pascale LAGESSE
Avocate associée
Cabinet Bredin Prat



Valentino ARMILLEI
Docteur en droit, chargé d'enseignement
au sein des universités Panthéon-Assas (Paris II)
et Panthéon-Sorbonne (Paris I)
Cabinet Bredin Prat

GENÈSE ET PRINCIPES

Variété des situations caractérisant des RPS

En les considérant comme une simple « *mode* »⁽¹⁾ ou comme un « *mot-valise* »⁽²⁾, c'est avec ambivalence que le droit a d'abord appréhendé les risques psychosociaux (« RPS »). Leur actualité persistante, y compris pendant la crise engendrée par la propa-

L'obligation de sécurité de l'employeur constitue l'assise juridique principale des actions de prévention et de traitement des RPS. Aujourd'hui, plus encore qu'hier, elle est mobilisée pour fonder des solutions jurisprudentielles innovantes, afin de mieux préserver la santé mentale des travailleurs, laquelle a récemment été mise à rude épreuve à l'occasion de la crise sanitaire et ne manquera pas de l'être à nouveau en raison de l'intensification de la crise économique qui se profile...

gation du Covid-19⁽³⁾, ne laisse cependant aucun doute sur le caractère central de ce concept en matière de santé au travail : les RPS mobilisent plusieurs notions juridiques et permettent d'en renouveler l'approche.

Le stress au travail est souvent dépeint comme le premier des RPS, mais ces derniers recouvrent aussi les cas de harcèlement moral ou sexuel, les suicides liés au travail, les phénomènes d'addiction, de dépression ou d'anxiété des salariés, c'est-à-dire, finalement, l'en-

(1) P. Morvan, « *La mode des risques psychosociaux* », Dr. soc. 2013, p. 965 et s.

(2) L. Lerouge, « *Les risques "psychosociaux" en droit : retour sur un terme controversé* », Dr. soc. 2014, p. 152 et s.

(3) Voir l'étude de l'INRS, Organiser la reprise d'activité en prévenant les risques psychosociaux : <http://www.inrs.fr/risques/covid19-prevention-entreprise/reprise-activite-risques-psychosociaux.html>.



semble des situations de souffrance au travail survenant dans l'entreprise ⁽⁴⁾.

La nécessité de sanctionner les comportements qui conduisent à de telles situations est un constat désormais unanime, que partagent tous les acteurs de l'entreprise.

Mais la prise de conscience que la sanction ne se suffit pas à elle-même est plus récente. En effet, celle-ci ne remplit pas forcément l'objectif de prévention des comportements à risque ⁽⁵⁾. Elle apparaît souvent vaine dans les cas les plus graves comme lorsqu'un suicide s'est produit. L'affaire *France Telecom* en est un triste rappel.

Si l'intégration de la « *santé mentale* » à l'obligation de sécurité de l'employeur par la loi du 17 janvier 2002 n'a pas été suivie d'effets concrets immédiats en matière de prévention, elle a eu le mérite d'offrir une première assise *juridique* à la lutte contre les RPS.

De l'obligation de sécurité de résultat à l'obligation de moyens renforcée

C'est surtout à l'occasion des célèbres arrêts *Amiante* ⁽⁶⁾ que certaines lignes ont bougé, le juge ayant pour la première fois reconnu une obligation de sécurité de *résultat* à la charge de l'employeur. Depuis lors, cette obligation n'a cessé de prendre de l'importance, jusqu'à devenir incontournable. En effet, comme de nombreux contractants en position de force, l'employeur, parce qu'il dirige, contrôle et sanctionne le salarié, est débiteur d'une obligation de sécurité à l'égard de ce dernier ⁽⁷⁾.

Parce qu'elle était « *de résultat* », l'obligation de sécurité était implacable pour les entreprises : la survenance du risque caractérisait la faute de l'employeur

sans que son comportement soit analysé. Les plus vertueuses d'entre elles, « *bonnes élèves* » qui avaient pris des mesures pour prévenir les mauvais comportements, étaient tout autant sanctionnées que les entreprises moins diligentes.

Consciente des limites de sa jurisprudence, la Cour de cassation a fini par opérer un revirement à l'occasion de l'arrêt *Air France* ⁽⁸⁾ en abandonnant la qualification d'obligation de résultat, afin de laisser une chance aux entreprises ayant rempli l'ensemble de leurs obligations en matière de santé et de sécurité de s'exonérer de leur responsabilité.

LE PASSAGE À UNE OBLIGATION DE MOYENS RENFORCÉE, FACTEUR D'AMÉLIORATION DE LA PRÉVENTION

Si l'ancienne jurisprudence se voulait très protectrice de la santé des salariés, son effet pervers était prévisible : l'employeur, se sachant automatiquement responsable dès la réalisation du risque et peu important l'ampleur de ses efforts, avait plus facilement tendance à renoncer à l'adoption d'un comportement irréprochable en matière de prévention des RPS.

Plus qu'un revirement, l'arrêt *Air France* a tous les atouts d'un changement de stratégie jurisprudentielle dont l'impact devrait, à terme, s'avérer bénéfique dans la lutte contre les RPS.

Désormais, l'obligation de sécurité se présente comme une obligation de moyens renforcée : en cas de réalisation du risque (par exemple, un harcèlement est survenu), l'employeur qui a *tout* mis en œuvre pour éviter qu'il ne se produise et, le cas échéant, pour y mettre fin, peut être exonéré de sa responsabilité.

Néanmoins, cette exonération implique que l'employeur rapporte la preuve que l'ensemble des obligations que la loi lui impose en pareille circonstance ont été respectées, le salarié n'ayant plus, de son côté, à établir la faute de l'employeur (c'est pourquoi l'obligation est dite de moyens « *renforcée* »).

La solution a pour elle un avantage primordial : en laissant entrevoir à l'employeur la faculté de justifier qu'il a respecté son obligation de sécurité, le juge favorise, dans le même temps, la tenue d'un

(4) P. Lagesse et B. Lefebvre, « *Des risques psychosociaux à la qualité de vie au travail* », Les Cahiers Lamy du CE n° 125, avr. 2013, p. 17 et s. ; L. Lerouge (dir.), « *Approche institutionnelle de la prévention des risques psychosociaux* », Semaine Sociale Lamy, suppl. au n° 1536, 30 avr. 2012.

(5) H. Lanouzière, « *Santé et sécurité au travail : droit de la sanction ou droit de la prévention ?* » in « *13 paradoxes en droit du travail* » (dir. Ph. Waquet), Lamy, 2012, p. 369 et s.

(6) Cass. soc., 28 févr. 2002, nos 00-10.051, 99-21.255, 99-17.201, 99-17.221 et autres.

(7) L'entreprise apparaissait d'abord « *comme un lieu de pouvoir et de risques susceptibles d'avoir des effets néfastes pour la santé des salariés* » (J. Dirringer, « *L'entreprise, nouvel espace d'élaboration des politiques de santé au travail* », Dr. soc. 2019, p. 900 s.).

(8) Cass. soc., 25 nov. 2015, n° 14-24.444.



comportement proactif par l'intéressé au mépris de toute inertie. Autrement dit, et paradoxalement, l'*assouplissement* de l'obligation de sécurité pesant sur l'employeur *renforce* la lutte contre les RPS en incitant les entreprises à adopter les bons comportements, puisque celles qui le font de manière irréprochable peuvent être exonérées de leur responsabilité, même si un dommage est survenu.

Remarque

Le passage d'une obligation de résultat à une obligation de moyens renforcée peut sembler ténu, eu égard au grand nombre de règles auxquelles l'employeur doit malgré tout se conformer pour s'exonérer de sa responsabilité. Il s'agit néanmoins d'une véritable rupture avec un droit qui était, depuis les arrêts Amiante, uniquement celui de la sanction. Depuis 2015, une cohérence nouvelle voit donc progressivement le jour entre le discours politique favorisant la prévention des RPS et les moyens juridiques effectivement déployés pour ce faire.

L'assouplissement pour l'employeur étant acquis, les juges n'utilisent plus la formule « *obligation de sécurité de résultat* », mais se contentent de mentionner « *l'obligation de sécurité* » de l'employeur⁽⁹⁾, désormais de façon constante après un retour subreptice du terme « *obligation de sécurité de résultat* » dans un arrêt rendu le 5 juillet 2017⁽¹⁰⁾.

CONTOURS DES CONDITIONS D'EXONÉRATION

Attention ! L'employeur qui a mis en place l'ensemble des mesures requises par la loi⁽¹¹⁾ ne doit pas prendre l'exonération pour acquise !

D'une part, le dernier alinéa de l'article L. 4121-1 du Code du travail dispose que « *l'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances* », ce qui impose une mise à jour et un examen réguliers des instruments mis en place.

(9) Voir en dernier lieu, Cass. soc., 17 oct. 2018, n° 17-17.985 ; Cass. soc., 5 juill. 2018, n° 16-26.916.

(10) Cass. soc., 5 juill. 2017, n° 15-23.572. Un tel retour pouvait s'expliquer par les avis divergents qui existaient à l'époque au sein de la chambre sociale de la Cour de cassation, l'un des conseillers référendaires ayant par exemple défendu à la suite de l'arrêt *Air France* que la solution n'était pas un revirement, mais « *un assouplissement léger, propre au cas d'espèce* » (LSQ, 25 janv. 2016, n° 17004, p. 4).

(11) Voir note C. trav., art. L. 4121-1 et s.

D'autre part, il convient également que l'employeur réagisse de manière « parfaite » en cas de survenance du risque. En cas de harcèlement, par exemple, l'employeur qui n'enquête pas à la suite de la dénonciation des faits commet une faute⁽¹²⁾, quand bien même les faits de harcèlement ne seraient finalement pas établis⁽¹³⁾. Mais même s'il procède à l'enquête et licencie le salarié harceleur, la réaction peut ne pas avoir été suffisante⁽¹⁴⁾, le juge pouvant par exemple estimer que l'employeur aurait dû immédiatement écarter le salarié harceleur de sa victime (mise à pied conservatoire, mise en disponibilité ou changement provisoire de poste⁽¹⁵⁾...).

STRESS, HARCÈLEMENT MORAL ET SANTÉ MENTALE : FRONTIÈRES DE L'OBLIGATION

La définition des RPS reste néanmoins obscure, ce qui impose de rappeler plusieurs distinctions.

Stress, harcèlement et RPS

Dans l'ANI du 2 juillet 2008 relatif au stress au travail, les partenaires sociaux se sont accordés pour définir le harcèlement et la violence au travail comme « *des facteurs de stress* ».

Par la suite, l'ANI du 26 mars 2010 relatif au harcèlement et à la violence au travail a été adopté et a défini ces deux notions comme étant « *deux aspects spécifiques des RPS* ».

Ces dernières sont donc étroitement liées. Il va de soi que la lutte contre le stress, en général, contribue également à la lutte contre le harcèlement moral et la violence. En effet, les facteurs de stress qui peuvent conduire à caractériser un harcèlement moral sont très similaires aux facteurs généraux de RPS iden-

(12) Cass. soc., 29 juin 2011, n° 09-70.902.

(13) Cass. soc., 27 nov. 2019, n° 18-10.551, JCP, S, 2020, 1011, note V. Armillei, ce qui paraît logique : c'est précisément lorsqu'il y a des doutes importants sur l'existence du harcèlement que l'enquête est la plus nécessaire.

(14) P. Adam, « *L'obligation de sécurité de résultat ne s'épuise pas dans la sanction disciplinaire* », Semaine Sociale Lamy n° 1353, mai 2008.

(15) Sur la faculté de mise en disponibilité provisoire, voir Cass. soc., 8 mars 2017, n° 15-23.503, RJS 2017, n° 313 ; Adde, sur cet arrêt, Lagesse et V. Armillei, Les « *enquêtes internes en cas de harcèlement : un nouveau défi après la loi "Sapin 2" ?* », JCP S 2019, 1167, spéc. n° 21 à 23.



tifiés par l'INRS : intensité et temps de travail, exigences émotionnelles (imposant de dissimuler ses véritables émotions), manque d'autonomie, rapports sociaux dégradés, conflits de valeur (travail inutile, etc.), insécurité de la situation de travail.

Il existe donc souvent une identité matérielle des faits en cause en cas de stress, de harcèlement moral ou de présence, au sens le plus large, de RPS.

Parfois, le stress, en tant que RPS « général », peut d'ailleurs en lui-même caractériser un manquement de l'employeur à son obligation de sécurité indépendamment de la reconnaissance d'un harcèlement moral ou d'une situation de violence au travail, par exemple dans le cas où une dégradation des conditions de travail résulte d'une restructuration ⁽¹⁶⁾.

Remarque

Preuve renouvelée de l'importance de la question des RPS, la Cour de cassation a pu y voir un moyen, à l'occasion de l'arrêt *Chubb France* rendu le 14 novembre 2019 ⁽¹⁷⁾, pour conserver partiellement la main sur les PSE dont le contrôle de la validité revient normalement au juge administratif depuis la loi du 14 juin 2013. À lire l'arrêt de la Cour de cassation, ni la négociation d'un accord majoritaire, ni la validation du PSE par la Direccte ne sont à même d'écarter le risque d'une suspension judiciaire *a posteriori* de la restructuration, en se fondant sur l'absence de prise en compte suffisante des RPS par l'employeur, donc sur un manquement à son obligation de sécurité ⁽¹⁸⁾. La porte entrouverte par la Cour de cassation pouvait laisser craindre des abus de la part de certains juges judiciaires, tentés de se déclarer compétents pour suspendre un PSE, y compris avant le stade de sa mise en œuvre. Il n'en sera rien : par un arrêt rendu le 8 juin dernier ⁽¹⁹⁾, le Tribunal des conflits rejoint et clarifie la position de la Cour de cassation. En cas de PSE, la suspension judiciaire d'un projet de restructuration n'est possible que dans le cas où les RPS sont détectés après la décision d'homologation ou de validation du PSE par la Direccte,

(16) Cass. soc., 17 févr. 2010, n° 08-44.298.

(17) Cass. soc., 14 nov. 2019, n° 18-13.887, RDT 2020, p. 48 et s., obs. S. Ranc.

(18) CA Versailles, 18 janv. 2018, RG n° 17/06280, Semaine Sociale Lamy suppl. au n° 1831, oct. 2018, note F. Champeaux.

(19) Trib. Confl., 8 juin 2020, n° 4189.

au stade de la mise en œuvre de la restructuration (comme dans l'arrêt *Chubb France*). Le Tribunal des conflits réserve aussi la compétence du juge judiciaire pour apprécier le respect de l'obligation de sécurité par l'employeur lorsque cette dernière concerne des situations « sans rapport avec le projet de licenciement collectif et l'opération de réorganisation et de réduction des effectifs en cours », mais aucune suspension judiciaire du PSE ne peut alors intervenir.

Mais, en principe, la présence de situations de stress au travail ne suffit pas à établir un manquement à l'obligation de sécurité. Il convient d'articuler la lutte contre les RPS avec les pouvoirs de l'employeur. Ce dernier conserve en permanence le droit de formuler des reproches à l'encontre d'un salarié ⁽²⁰⁾. En revanche, en cas de harcèlement, la Cour de cassation a récemment rappelé, dans un arrêt du 10 juillet 2019, que lorsque les faits reprochés au salarié pour justifier son licenciement sont une réaction à un harcèlement moral ou sexuel, le licenciement est nul ⁽²¹⁾. Ainsi, le harcèlement « contaminateur » les fautes commises par le salarié en réaction au harcèlement (en l'espèce, entre autres, « une attitude de moins en moins collaborative »). Le motif de licenciement envisagé doit donc être *totale*ment indépendant du harcèlement.

Remarque

Dès lors, l'employeur doit prêter une attention toute particulière à la chronologie des faits ! Dans l'idéal, et afin d'éviter toute suspicion, celui qui souhaite rompre le contrat de travail d'un salarié harcelé devrait essayer de rattacher le motif à des faits antérieurs à ceux éventuellement constitutifs du harcèlement. Bien entendu, les faits postérieurs au harcèlement peuvent aussi être mobilisés pour fonder un licenciement s'ils en sont (réellement et totalement) indépendants.

La confusion qui s'opère parfois entre le stress et le harcèlement s'explique par la présence commune d'une « dégradation des conditions de travail » dans les définitions respectives de ces deux notions. La reconnaissance du harcèlement managérial, c'est-à-dire la possibilité de caractériser un harcèlement à partir de simples méthodes managériales sans tenir

(20) CA Paris, 19 déc. 2017, RG n° 14/11881.

(21) Cass. soc., 10 juill. 2019, n° 18-14.317.

compte de l'intention de son auteur ⁽²²⁾, a accentué ce trouble. Toutefois, pour caractériser un tel harcèlement, la méthode de gestion stressante doit engendrer une dégradation des conditions de travail auprès d'un salarié déterminé. En d'autres termes, le manager qui abuse de ses pouvoirs et crée des tensions au sein de son équipe ne harcèle pas forcément l'ensemble de ceux qui la composent, mais uniquement les salariés pour lesquels la méthode de gestion a dégradé les conditions de travail.

Le stress « *objectif* » et ponctuel (mission particulière engendrant un accroissement de la charge de travail, tâches à effectuer dans de brefs délais du fait de la commande d'un client, de la fin d'une année fiscale, etc.) qui touche un service, une équipe, un département ou l'entreprise dans son ensemble ne peut pas être mis sur le même plan. Ainsi, la preuve rapportée « *d'un important volume de travail par les salariés de l'entreprise, d'une pression commune des équipes pour faire face aux projets, d'un investissement horaire incontestable de chacun* » ne caractérise pas une situation de harcèlement moral ⁽²³⁾.

Il n'empêche que le stress demeure un RPS et qu'il faut en ce sens l'accompagner, le prévenir et le réduire. C'est ainsi qu'émerge le lien entre RPS et santé mentale.

RPS et santé mentale

La lutte contre les RPS doit permettre de parvenir à « *l'état de complet bien-être* », c'est-à-dire à la définition de la santé donnée par l'OMS.

En prévenant les RPS, c'est-à-dire en s'attaquant aux causes des phénomènes de stress, il est possible d'améliorer la qualité de vie au travail. Inversement, en développant les mesures favorisant le bien-être au travail, on réduit les RPS. La difficulté est de transformer la prévention des RPS en sentiment de bien-être ⁽²⁴⁾.

Le dialogue social est assurément une voie à privilégier pour détendre la « *tension irréductible entre prévention et sanction* » ⁽²⁵⁾. C'est en empruntant la

négociation collective que l'affirmation d'une nécessaire « *qualité de vie au travail* » (QVT) s'est frayée un chemin en droit ⁽²⁶⁾. Une bonne appréhension de la QVT doit logiquement diminuer les RPS.

Il s'agit de prendre en compte l'individu-salarié dans le collectif de travail, mais pour une entreprise la démarche n'est pas évidente, puisqu'il y a autant d'individualités que de salariés et que la perception du « *bien-être* » varie d'un individu à l'autre.

L'ANI du 19 juin 2013 définissait la QVT comme renvoyant à « *des éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salariés, mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent l'entreprise. Elle peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement* ». L'écho de la définition de la santé donnée par l'OMS est bien présent, mais la QVT semble avoir une plus grande envergure ⁽²⁷⁾. L'ANI de 2013 précisait encore en effet que la QVT « *englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, le droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué* ».

Depuis la loi *Rebsamen* du 17 août 2015, la QVT est devenue un thème de la négociation annuelle obligatoire ⁽²⁸⁾. Aucun contenu précis n'a toutefois été imposé. Le risque est d'en avoir fait une obligation légale à la satisfaction de laquelle les entreprises risquent désormais de s'arrêter... Pour illustration, de nombreux accords QVT mentionnent que l'entreprise s'attache à maintenir un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle de ses salariés, mais sans pour autant préciser quelles sont les mesures concrètes adoptées pour l'assurer.

En définitive, si la grande liberté offerte permet à chaque entreprise de coller au plus près de ses besoins et de ses contraintes, l'absence de ligne directrice aboutit à des accords que les spécialistes jugent très standardisés et en deçà des enjeux ⁽²⁹⁾. De surcroît, en ayant lié la négociation sur la qualité de

(22) Voir note Cass. soc., 21 mai 2014, n° 13-16.641.

(23) CA Paris, 16 juin 2015, RG n° 13/02227.

(24) Voir B. Gauriau, « *Un droit au bonheur* », Dr. soc. 2012, p. 354 et s.

(25) H. Lanouzière, « *Santé et sécurité au travail : droit de la sanction ou droit de la prévention* », in « *13 paradoxes en droit du travail* » (dir. Ph. Waquet), Lamy Axe Droit, 2012, p. 369 et s., spéc. p. 371.

(26) P. Adam, « *Qualité de vie au travail : la part des juristes* », RDT 2017, p. 476 et s.

(27) En ce sens, P.-Y. Verkindt, « *Qualité de vie au travail et égalité professionnelle* », Les Cahiers du DRH 2014, n° 211, p. 32.

(28) C. trav., art. L. 2242-1, 2° et L. 2242-17.

(29) S. Selusi-Subirats et M. Vaskou, « *Pratiques innovantes en matière de négociation relative à la QVT* », BJT oct. 2019, n° 10, p. 62 s.



vie au travail à celle sur l'égalité entre les femmes et les hommes, le législateur a pris le risque que la seconde efface la première... C'est d'ailleurs ce que l'analyse de la pratique tend à démontrer, un auteur estimant que pour 200 accords collectifs portant sur la QVT, 126 sont des accords « *de façade, déclaratifs de bonnes intentions [ou] traitant principalement, voire exclusivement, de l'égalité professionnelle entre femmes et hommes* »⁽³⁰⁾.

Remarque

Si l'on peut toujours nourrir l'espoir que « *l'appétit conventionnel* » en matière de QVT vienne en négociant, il pourrait être judicieux d'en faire un thème de négociation à part entière, déconnecté de l'égalité entre les femmes et les hommes.

En tout état de cause, aucun manquement à l'obligation de sécurité ne peut être constitué par le seul constat de l'absence d'accord sur la QVT constaté par procès-verbal, ou par le seul fait que les salariés ou leurs représentants estimeraient l'accord insuffisamment protecteur.

Quid de la responsabilité des salariés ?

Il ne faut pas oublier que chaque salarié est aussi personnellement tenu au respect d'une obligation de sécurité. L'article 13 de la directive européenne du 12 juin 1989 relative à la santé et à la sécurité met en effet à sa charge une obligation « *de prendre soin, selon ses possibilités, de sa sécurité et de sa santé, ainsi que de celles des autres personnes concernées du fait de ses actes ou de ses omissions au travail, conformément à sa formation et aux instructions de son employeur* ». Transposée à l'article L. 4122-1 du Code du travail, cette obligation constitue le fondement général de la responsabilité des salariés en matière de santé et de sécurité.

Concrètement, le salarié qui manque à ses obligations, soit qu'il méconnaisse les instructions de sécurité de l'employeur, soit qu'il crée une situation

de souffrance au travail, peut être sanctionné disciplinairement.

De façon générale, la prise de conscience croissante de la nécessité de lutter contre les situations de souffrance au travail se traduit par une montée en puissance corrélative des obligations de sécurité, celle de l'employeur, comme celle des salariés.

Il est pressenti que celle qui incombe aux salariés est amenée à devenir « *un nouveau réservoir de fautes* »⁽³¹⁾, par exemple à l'endroit des managers qui ne peuvent pas tout attendre de l'employeur et se reposer sur ses éventuelles carences.

La faute personnelle du salarié manager (par exemple, en cas de harcèlement moral managérial) ne peut toutefois pas atténuer la responsabilité de l'employeur.

L'ensemble participe à la responsabilisation de chacun des acteurs dans l'entreprise pour la mise en place d'une politique globale de lutte contre les RPS.

EXTENSIONS RÉCENTES DE L'OBLIGATION

Objectifs

En intégrant toujours plus de domaines au sein de l'obligation de sécurité de l'employeur, la Cour de cassation remplit deux objectifs :

- elle étend les possibilités de réparation des préjudices subis par les salariés pour tendre vers une réparation intégrale lorsque leur santé ou leur sécurité ont été mises à mal ;
- elle offre l'espoir d'une éventuelle exonération aux employeurs – donc les incite à agir en terme de prévention – sur l'ensemble des domaines qui sont couverts par l'obligation de sécurité.

Domaines intégrés

Santé physique

Les RPS et l'aspect mental de la santé au travail ne doivent pas faire oublier que l'obligation de sécurité de l'employeur porte encore et toujours sur la santé *physique* des salariés. La négligence de l'employeur quant à la prévention des risques sur la santé phy-

(30) F. Héas, « *La négociation d'entreprise sur la qualité de vie au travail* », Dr. soc. 2019, p. 907 et s. Selon ce même auteur, parmi les accords QVT recensés, seule une vingtaine abordent globalement le sujet avec de vraies mesures concrètes (« *développement personnel, mise en place de divertissements au travail, petit déjeuner au bureau, groupes de réflexion et/ou d'échange sur le travail* », etc.).

(31) P. Lokiec, « *Droit du travail* », PUF, 2019, n° 419.

sique peut d'ailleurs être à l'origine de RPS pour les salariés, notamment en raison du stress et de l'anxiété de contracter une maladie en raison du travail.

Anxiété

L'obligation de sécurité a ainsi encore été mobilisée par le juge pour justifier l'indemnisation du préjudice d'anxiété des salariés exposés à des substances nocives lorsque cette réparation n'était pas prévue par le législateur. Cette extension s'est réalisée en deux temps.

Dans un **premier temps**, l'Assemblée plénière de la Cour de cassation a reconnu aux salariés qui apportent la preuve de leur exposition à l'amiante la faculté d'obtenir la réparation de leur préjudice, même si leur employeur n'entrait pas dans les conditions spécialement édictées par le législateur ⁽³²⁾. Tel est par exemple le cas des entreprises du BTP, qui sont donc dorénavant concernées par le préjudice d'anxiété.

Dans un **second temps**, et dans la lignée de l'arrêt rendu par l'Assemblée plénière, la chambre sociale de la Cour de cassation a reconnu la possibilité pour les salariés qui rapportaient la preuve d'une exposition à une substance nocive *autre que l'amiante*, de demander réparation de leur préjudice d'anxiété dès lors que la preuve de leur préjudice était établie ⁽³³⁾.

Ce « *retour en force* » de l'obligation de sécurité permet d'étendre la réparation des dommages subis par les salariés à la réparation de leur préjudice d'anxiété, c'est-à-dire lié au stress de contracter une maladie en raison du travail. La crise liée à la propagation du Covid-19 permet aussi d'illustrer ce phénomène : selon l'INRS, un plan de reprise d'activité accompli doit dépasser la simple application des mesures barrières pour anticiper ses conséquences psychosociales, en particulier s'agissant de l'interdiction des lieux de « *régulation sociale* », tels que le restaurant d'entreprise ou les salles de repos ⁽³⁴⁾.

(32) Cass. ass. plén., 5 avr. 2019, n° 18-17.442, Semaine Sociale Lamy n° 1857, avr. 2019, note M. Keim-Bagot.

(33) Cass. soc., 11 sept. 2019, n° 17-24.979 et s., n°17-26.885 et s., n° 18-50.030 ; Semaine Sociale Lamy n° 1875, sept. 2019, note M. Keim-Bagot ; JCP G 2019, 1024, note M. Bacache. – Adde D. Asquinazi-Bailleux, « *L'anxiété des travailleurs exposés à des substances nocives ou toxiques : quel espoir de réparation ?* » : JCP S 2019, 1282.

(34) « *Les mesures de distanciation sociale vont notamment imposer aux salariés de se tenir à plus d'un mètre les uns des autres, de ne pas avoir de gestes de convivialité et donc les conduire à modifier considérablement leurs*

Discrimination

Les illustrations récentes de ce phénomène d'extension de l'obligation de sécurité ne tarissent pas. Dans un arrêt du 30 janvier 2019, la Cour de cassation a expressément admis que le salarié victime d'une discrimination pouvait, lui aussi, invoquer le manquement de son employeur à l'obligation de sécurité ⁽³⁵⁾. La discrimination entre donc également dans le champ de cette obligation.

RÉPARER LE PRÉJUDICE, TOUT LE PRÉJUDICE, RIEN QUE LE PRÉJUDICE

Les sommes allouées par le juge au salarié victime d'un manquement de l'employeur à son obligation de sécurité doivent réparer le préjudice qu'il a subi.

S'agissant d'un préjudice déconnecté de la perte d'emploi, le juge se fonde sur le droit commun de la responsabilité civile. Dès lors, « *le principe de réparation intégrale sans perte ni profit* » pour la victime est applicable. La Cour de cassation a par exemple décidé que le salarié victime de harcèlement moral ne pouvait pas percevoir à la fois une somme de 3 000 euros à titre de dommages-intérêts en réparation du préjudice lié au harcèlement et une somme de 10 000 euros qui correspondrait à la perte de l'emploi et à la « *souffrance morale extrême subie* », la Cour d'appel ayant ainsi indemnisé deux fois le même préjudice ⁽³⁶⁾.

En revanche, la réparation du préjudice lié au harcèlement moral peut se cumuler avec celle liée au licenciement dans les conditions des articles L. 1235-3 et suivants du Code du travail.

De même, la Cour de cassation a retenu, dans un arrêt rendu le 4 septembre 2019, que la réparation du préjudice lié au harcèlement moral se cumule

interactions sociales, d'autant que l'accès aux espaces sociaux (pause, cantine...) pourra être limité, réduisant d'autant les lieux de régulation au sien des collectifs de travail. L'employeur devra donc être attentif à ce que cette situation n'engendre pas des incompréhensions, des tensions, voire des conflits » (INRS, Organiser la reprise d'activité en prévenant les risques psychosociaux : <http://www.inrs.fr/risques/covid19-prevention-entreprise/reprise-activite-risques-psychosociaux.html>).

(35) Cass. soc., 30 janv. 2019, n° 17-28.905, JCP S 2019, 1133, note C. Leborgne-Ingelaere.

(36) Cass. soc., 13 juin 2019, n° 17-31-232.



avec la réparation spécifique prévue pour la prise en charge des conséquences du harcèlement lorsque ces dernières ont provoqué un accident du travail (une tentative de suicide en l'espèce) ⁽³⁷⁾, les deux réparations correspondant à des périodes distinctes.

Selon la Cour de cassation, « *la législation sur les accidents du travail et maladies professionnelles ne fait pas obstacle à l'attribution de dommages-intérêts au salarié en réparation du préjudice que lui*

a causé le harcèlement moral dont il a été victime antérieurement à la prise en charge de son accident du travail par la sécurité sociale ». Il faut néanmoins que les agissements de harcèlement moral soient « *distincts des conséquences de la tentative de suicide reconnue comme accident du travail* ».

La même solution était aussi retenue en 2006 à propos du harcèlement moral ayant contribué à la maladie professionnelle du salarié ⁽³⁸⁾. ♦

⁽³⁷⁾ Cass. soc., 4 sept. 2019, n° 18-17.329.

⁽³⁸⁾ Cass. soc., 15 nov. 2006, n° 05-41.489 : « *La législation sur les accidents du travail et maladies professionnelles ne fait pas obstacle à l'attribution de dommages-intérêts au salarié en réparation du préjudice que lui a causé le harcèlement moral dont il a été victime antérieurement à la prise en charge de son affection par la sécurité sociale.* »



Outils de mesure



Jean-Michel MORIN

Maître de conférences en sociologie
Université de Paris

Une démarche globale de prévention des risques psychosociaux (RPS) ou d'amélioration de la qualité de vie au travail (QVT) est jalonnée de recours à des outils de mesure et de partage. C'est ce que montrent nombre de cas présentés dans ce même numéro.

Barbara Grizelj indique comment *in'li*, filiale du *Groupe Action Logement*, conduit une transformation sur trois ans afin de fusionner quatre filiales qui développeront 80 000 logements intermédiaires en Île-de-France. Au plan des outils de mesure d'impact du changement, ce parcours est jalonné de réunions, petits déjeuners, fêtes aux grandes étapes et même d'un sondage interne complet au bout de dix-huit mois.

Sylvie Samuel précise comment la fonction publique territoriale s'avise de bâtir un dispositif curatif en cas de risques psychosociaux avérés. Des référents

(1) On insistera sur ce dernier outil qui semble le plus froid et objectif, mais qui est susceptible des plus grands dérapages, tant il est parfois utilisé de manière quasi magique. Nous faisons allusion ici aux résultats de travaux issus de la « *sociologie des outils de gestion* », en plein essor depuis l'ouvrage fondateur de Denis Segrestin, « *Les chantiers du manager* », Armand Colin, 2004.

Grilles d'observation directe, constitution de relais d'information, utilisation de tableaux de bord sociaux, guides d'entretiens individuels, conduite de réunions, questionnaires pour sondages internes ⁽¹⁾... Passage en revue.

RPS reçoivent les agents concernés au long d'une série de trois ou quatre entretiens chacun, en vue de diagnostiquer la situation et de réparer les liens endommagés.

Carole Chatelain explique comment les avocats se

perçoivent comme « *profession libérale* », même quand ils sont dans un cabinet de 2 400 personnes comme *Fidal*. Un baromètre, construit en 2018 sur les attentes communes, obtient néanmoins un taux de réponses de 76 % parmi ces individualistes aux forts tempéraments. Il faut dire que le questionnaire porte sur : QVT, relations managériales, perspectives d'évolution professionnelle et adhésion à la stratégie du cabinet.

Bénédicte Créte décrit le fonctionnement de *Groupepama*, groupe mutualiste de 32 000 salariés. La démarche de QVT est ponctuée de mesures méthodiques. Il y a d'abord un *Baromètre d'Opinion Groupe* portant sur la satisfaction au travail. Il est activé tous les deux ans, avec l'aide d'*Ipsos*. Viennent ensuite des enquêtes plus pointues dans certaines entreprises du groupe, visant à évaluer l'impact des transformations. Enfin, les tableaux de bord sociaux sont minutieusement décryptés, avec



leurs indicateurs classiques : absentéisme, *turn-over*, accidents, temps partiels, etc.

Enfin, *Jacques Guillot* rappelle que, dans le secteur de l'hospitalisation privée, tout l'enjeu est de maintenir un équilibre entre, d'une part, la vocation, l'engagement, la recherche de sens et, d'autre part, les contraintes réglementaires et les objectifs propres à un environnement en mutation. Il faut réaffirmer les ambitions par une gouvernance bienveillante, à l'écoute des évolutions, génératrice d'une démarche participative au sein des établissements de santé. Bref, donner la parole et la considérer.

À chaque fois, la démarche globale de prévention des RPS et de promotion de la QVT suscite le recours à des outils précis : sondages internes, entretiens semi-directifs, réunions plus ou moins formelles, observations directes, constitution de tableaux de bord. Or, autant la démarche globale RPS-QVT est en général bien connue et ajustée à chaque cas ⁽²⁾, autant ces différents outils ne sont pas tous aussi bien maîtrisés dans les entreprises, les administrations ou les associations. Les cas présentés ici montrent au passage comment ces outils soutiennent la démarche et apportent des éléments précieux lorsqu'ils sont utilisés au bon moment et de la bonne manière. Même si le maniement de certains outils plus techniques, comme le questionnaire en vue de sondages internes, peut être confié à des prestataires spécialisés, il importe dans tous les cas que l'organisation concernée en conserve la maîtrise. Elle sollicitera ainsi l'appui extérieur à bon escient.

GRILLES D'OBSERVATION DIRECTE

L'observation directe du ressenti et des comportements de chacun au travail semble d'une telle

(2) Pour une présentation de la démarche globale, voir Bruno Lefebvre et al., « *Stress et risques psychosociaux au travail* », Elsevier Masson, 2^e éd. 2015. Le jalonnement par des outils de mesure (notre propos ici) n'est qu'un appui, certes précieux, à certaines étapes de la démarche. Il ne s'agit que de moyens d'accompagnement. Le fil principal de la démarche reste : direction stratégique, organisation subsidiaire, management authentique, concertation avec les partenaires, formation des équipes. Ces points cruciaux sont abondamment illustrés dans le présent dossier.

évidence que l'on ose à peine en faire un outil répertorié, susceptible d'être manié avec méthode. Par observation, on saisit en effet sur le vif : un regard soutenu, une poignée de main franche, un sourire radieux plutôt qu'un air morose, une conversation qui cesse à l'approche d'un collègue, un groupe qui se disperse quand arrive le manager... Qui n'a pas engrangé au quotidien tous ces indices ? Ils peuvent aussi être sur un registre verbal : « *Comment ça va ?* » - « *Comme un lundi* » (il faut imaginer le ton). À la machine à café, le sujet de prédilection est-il : le week-end dernier, le menu à la cantine ce midi, le nouveau produit qui va être lancé ou la défection préoccupante d'un client fidèle ?

Dans ce numéro, l'observation du stress des personnels de santé dans le secteur de l'hospitalisation privée montre à quel point il importe d'être vigilant à tous ces signaux.

Tout cela est tellement proche, chaud, subjectif, spontané, dispersé, qu'il importe parfois d'introduire des outils de classement, de comparaison dans le temps, pour s'aider à prendre un peu de recul.

De manière plus proactive, il est aussi possible de construire à l'avance une grille d'observation, en fonction d'une problématique : est-on à la veille d'une grève ? Le changement interne communiqué suscite-t-il l'adhésion ?

Une telle grille fait la liste des indices à recueillir, afin de porter un regard « *armé* » (on dit comme cela, même si c'est très pacifique) sur toutes les interactions de la vie quotidienne, au sein des équipes de travail.

Certaines organisations vont plus loin, en créant la situation à observer : à la soirée festive d'accueil des nouveaux embauchés, il y a un but premier d'intégration et de cohésion. Mais si un jeune recruté absorbe trop d'alcool ou reste trop dans son coin, c'est aussi une occasion de le remarquer. Bref, dans l'observation, on va du regard spontané à la prise de recul, à la quête d'indices, jusqu'à la mise en situation « *naturelle* » (le pot d'accueil) ou construite (avec des approches de type *assessment centers*).



CONSTITUTION DE RELAIS D'INFORMATIONS

Comme on ne peut pas tout observer directement, une autre mine de renseignements sur les RPS et la QVT passe par la constitution de relais d'informations. On est à nouveau dans le registre des outils tellement évidents que cela va sans dire. Sauf que cela va mieux en le disant. En effet, avant de bâtir des outils sophistiqués et onéreux, on dispose déjà souvent de sources abondantes et riches d'informations utiles et sous-exploitées. Il y a déjà les relais institutionnels prévus : ligne managériale et partenaires sociaux, autrement dit, la hiérarchie et les instances représentatives.

Au-delà, les relais fourmillent parfois à des endroits moins formels, mais néanmoins stratégiques.

Vers le sommet, chacun regarde la direction, mais qui s'occupe de savoir ce qu'enrange l'assistante de direction, celle qui voit tout en restant discrète ⁽³⁾ ?

Vers la base, qui se préoccupe de ce que sait la femme de ménage, l'agent de sécurité, le personnel d'accueil, les équipes de restauration du midi ?

À nouveau, ces réseaux humains – sans parler des réseaux sociaux, en général mieux identifiés – sont des sources importantes de détection, voire de prévention des RPS ou de promotion de la QVT. Terminons par un exemple à dessein ambivalent. Un DRH particulièrement brillant prenait régulièrement, mais discrètement, un café vers 9 heures du matin avec le chauffeur de la navette qui conduisait les salariés de la gare aux portes de l'entreprise. Il en savait plus et plus vite sur le climat social des jours à venir que par les rapports de « ses » cadres ou les tracts de « ses » syndicalistes.

La démarche proactive consiste à passer d'informateurs éclairés à la constitution de relais d'opinion. Un PDG s'entoure par exemple directement d'un club de jeunes talents prometteurs afin que ceux-ci expliquent ensuite la stratégie de l'entreprise à chaque membre de la nouvelle génération, dans des circonstances plus informelles qu'une « grand-

(3) Pour une enquête très vivante dans le monde des assistantes de direction, voir Homéric de Sarthe et Catherine Dzierwuk, « *Agenda et gants de velours* », Publishroom, 2017 (Préface de Pierre Gattaz).

messe » avec le PDG, qui aura lieu néanmoins. Depuis *Lazarsfeld*, il est prouvé que l'on accorde plus de crédit à une source proche et chaude et qu'elle renforce une source lointaine et froide. Ce mécanisme classique s'applique à la prévention des RPS et à la promotion d'une meilleure satisfaction collective au travail. On en trouve des exemples dans ce numéro. Dans l'exemple d'*in'li*, petits déjeuners et fêtes suscitent de nouvelles interactions, en cours de transformation.

UTILISATION DE TABLEAUX DE BORD SOCIAUX

Il y a encore une piste de balayage ouvert des signaux à détecter, avant d'en arriver aux outils les plus ciblés d'entretiens individuels et collectifs ou de questionnaires.

Il s'agit de l'analyse secondaire de données multiples, récoltées à un autre effet que la détection des RPS ou de la QVT, mais qui peuvent être exploitées dans ce sens. On pense par exemple aux données qui sont recueillies pour constituer un bilan social.

Avec de tels documents, obligatoires, sont mises à disposition des masses d'éléments sur :

- les effectifs ;
- les rémunérations ;
- les âges ;
- les sexes ;
- les statuts ;
- l'absentéisme ;
- le turn-over ;
- la formation ;
- les conditions de travail ;
- les recrutements et anciennetés ;
- les arrêts-maladie ;
- les conditions de travail.

On peut coupler ces données avec des éléments issus des systèmes d'évaluation des performances, des potentiels, des carrières. Bien recoupé, tout cela peut être relu dans la perspective qui nous occupe,



celle de la prévention des RPS et de l'amélioration de la QVT.

Les données étant déjà disponibles, puisqu'elles ont été collectées dans une autre optique, il suffit en fait de consacrer du temps à les réinterpréter en fonction de la nouvelle problématique. Malheureusement, le temps est la denrée la plus rare dans les organisations. Mais il est aussi coûteux de lancer de nouvelles enquêtes, sans avoir déjà analysé la masse de données dont on dispose déjà, obtenue mais non exploitée dans ce sens.

Il convient certes de manier la technique de construction de tableaux de bord sociaux ⁽⁴⁾, ici orientés vers la prévention des RPS et la promotion de la QVT. Dans ce numéro, on voit comment procède *Groupama*. Il réincorpore tous les indicateurs classiques sur : absentéisme, temps partiels, maladies, accidents, départs. Cela ne dispense pas le groupe mutualiste de mener des enquêtes plus spécifiques, mais cela permet d'aller plus vite aux bons endroits ou d'éviter de chercher ce dont on dispose déjà. Encore une fois, on laisse trop en jachère une multitude de « datas » en manque d'analystes. On lance même souvent des enquêtes pour collecter des informations que l'on détient déjà autrement.

GUIDES D'ENTRETIENS INDIVIDUELS

Les spécialistes RH sont familiarisés avec la technique de l'entretien ⁽⁵⁾, abondamment utilisée pour mener des appréciations ou évaluations annuelles. Il s'agit de faire se rencontrer le salarié et son manager immédiatement supérieur. Un guide commun est en général préparé par les services RH pour servir de trame à une revue méthodique et partagée de l'année écoulée. Suivant les organisations et le type de management, il va de soi que la trame

n'est pas la même ⁽⁶⁾. Les thèmes saillants peuvent être tour à tour : atteinte des objectifs, perspectives de carrière, négociations salariales, désirs de changement... RPS et QVT. Il va de soi qu'il ne faut pas tout mélanger, afin de faire de la rencontre un événement ciblé, avec des priorités.

Ces éléments de contexte étant précisés, l'entretien est l'une des formes les plus riches d'écoute, de dialogue, de prise de résolutions communes. Semi-directif sur la forme et qualitatif dans ses contenus, il se prête parfaitement à une exploration avec chacun des risques de stress et de souffrance, comme des occasions de satisfaction et de bonheur au travail. Bien sûr, le protocole qui est décrit par *Sylvie Samuel* dans le cas de la collectivité territoriale présenté dans ce numéro est particulièrement sophistiqué, avec plusieurs entretiens successifs pour un seul agent, avec des référents RPS, et même avec un « tiers » à un moment. On y trouve presque des emprunts à un processus de médiation ⁽⁷⁾.

CONDUITE DE RÉUNIONS

Quand on passe de l'entretien individuel à l'entretien collectif, on ne peut pas dire que les organisations manquent d'expérience. Elles sont souvent le lieu d'une réunionite aigüe dont tout le monde se plaint sans pouvoir y échapper. Chacun dit que les réunions sont trop longues, sans objectif, mal préparées, pas au bon moment, ni avec les bonnes personnes. Mais qui s'en passerait ? En réunion, le thème des RPS ou de la QVT peut s'avérer particulièrement épineux et fructueux à la fois. C'est l'occasion d'échanger pour apaiser, lever des malentendus, voire des mésententes... ou aviver les souffrances et les conflits.

On ne manque pas d'outils pour animer ces tables rondes qui doivent rester ouvertes, mais cadrées. On peut manier des post-it pour classer et prioriser des suggestions ou des récriminations. On n'ose pas assez utiliser les techniques de créativité ou de

(4) Les travaux historiques sur ce sujet restent ceux de Bernard Martory. Par exemple, « *Les tableaux de bord sociaux* », Nathan entreprise, 1992.

(5) Pour ceux qui veulent s'initier en « 128 pages » à la méthode de conduite d'entretien, comme source de remontée d'informations au sein d'une enquête qualitative, le classique chez les sociologues reste : Alain Blanchet et Anne Gotman, « *L'entretien* », Nathan, 1992, 2^e éd., Armand Colin, 2015.

(6) François Pichault et Jean Nizet, dans « *Les pratiques de gestion des ressources humaines* », Seuil, Coll. « Points », 2000, montrent avec beaucoup d'exemples comment les outils RH ne sont pas ajustés de la même façon suivant le type d'organisation (selon Mintzberg) où ils sont utilisés.

(7) Sur des enquêtes par recueil de témoignages en cas de harcèlement moral et en vue de diagnostics, voire de médiations, voir l'article de Valérie Schégin, dans ce même numéro.



« *remue-méninges* » qui consistent à laisser des sous-groupes aligner le plus d'idées possibles, le plus vite possible, sans craindre la critique, sans s'autocensurer, sans avoir peur des associations d'idées, même les plus surprenantes. Le stress comme le bonheur sont suffisamment multifacettes pour que l'on se prête à l'exercice dans une organisation concrète. Il y a ensuite moyen de passer de la créativité à des résolutions, en prenant une seconde phase de recherche de solutions.

On profitera de cet article pour rappeler les effets puissants de l'Abaque de Régnier ⁽⁸⁾. Les participants à une réunion, pourquoi pas sur le thème des RPS ou de la QVT, sont affrontés à des items, à dessein un peu tendus. Ils doivent alors se prononcer avec un code couleur : du vert, je suis d'accord ; au rouge, je suis opposé ; en passant par l'orange, j'hésite ; le blanc, je ne sais pas ; le noir, je ne veux pas. À l'affichage du tableau coloré croisant les participants et les items, la discussion peut commencer. Or, cet affichage change tout. Le débat est toujours très structuré et profond. Chacun aura la parole à son tour. Chacun ayant annoncé la couleur intuitivement va ensuite avoir à justifier sa réponse.

QUESTIONNAIRES POUR SONDAGES INTERNES

De la même façon que la vie politique ou commerciale est jalonnée de sondages d'opinion ou d'études de marché, la vie sociale des organisations est jalonnée d'enquêtes quantitatives.

On retrouve comme base le questionnaire, outil incontournable ⁽⁹⁾.

Chaque milieu a son vocabulaire. À l'université, on dira mesure de la satisfaction collective au travail. En entreprise, on parlera de baromètres de climat social, avant d'aller plus finement vers les RPS ou la QVT. Dans les Armées, précurseurs en la matière, on invoque depuis plus d'un siècle le suivi du « *moral* » des troupes.

(8) François Régnier, « *Annoncer la couleur, pour une approche nuancée du consensus* », IMQ, 1989. Cet outil a été manié avec brio dans le domaine RH par Pierre Boulanger, grand consultant, décédé il y a deux ans.

(9) Pour ceux qui veulent s'initier en « 128 pages » à la méthode de construction de questionnaire, comme source de remontée d'informations au sein d'une enquête quantitative, le classique chez les sociologues reste : François de Singly, « *Le questionnaire* », Nathan, 1992, 4^e éd., Armand Colin, 2016.

À la diversité des organisations, s'ajoutent des différences interculturelles dans le management ⁽¹⁰⁾.

Dans ce qui suit, nous proposons de décrire les étapes de constitution et d'utilisation d'un baromètre destiné à mesurer la satisfaction dans une entité de grande taille. On trouvera un exemple d'amorçage d'une telle approche, réalisé chez *Fidal* en 2018, dans l'article de *Carole Chatelain*. On notera que l'outil étant très en amont d'une démarche de changement, il est plutôt orienté sur les attentes que sur les (in)satisfactions. Mais ce sont souvent les mêmes questions qui sont posées : sur des attentes avant l'action, sur des (in)satisfactions après l'action. Le cas qui illustre le mieux ce que nous décrivons reste cependant ce que *Bénédicte Créte* indique de la démarche de *Groupama*. Il s'agit d'un baromètre de satisfaction, redistribué tous les deux ans, pour mesurer des évolutions. Dernier préalable fondamental : comme chez *Groupama*, ce type de grand baromètre fonctionne comme une sorte d'image de radar ou de sonar qui balaye tout le paysage pour détecter des échos et qui tourne régulièrement. Cela ne dispense pas de mener ensuite une investigation plus précise et ponctuelle dans une entreprise du groupe, une filiale spécifique, une catégorie particulière de la population du groupe ⁽¹¹⁾.

Quand on a recours à un vaste sondage interne, en vue de balayer les grands motifs d'(in)satisfaction, il ne s'agit pas seulement de poser de bonnes questions. Le plus important est en amont, dans la construction du questionnaire et en aval dans le traitement des réponses.

(10) Nous ne pouvons résister au plaisir d'illustrer cela avec une blague, populaire chez les spécialistes du questionnaire. Une enquête internationale fut réalisée. Elle contenait la question : « *S'il vous plaît, quelle est votre opinion sur la pénurie d'aliments dans le reste du monde ?* ». Cette enquête fut un échec car : en Afrique, personne ne savait ce qu'était des aliments ; en Europe occidentale, personne ne savait ce qu'était une opinion ; en Europe de l'Est, personne ne savait ce qu'était une opinion ; en Amérique du Sud, personne ne savait ce que signifie « *s'il vous plaît* » ; aux États-Unis, personne ne savait ce qu'était le reste du monde.

(11) Nous remercions *Denis Duplan* pour sa fine relecture de notre article et pour son insistance à ce que cette précision soit apportée. En effet, il convient de coupler ces grands baromètres généraux, qui peuvent déjà permettre de détecter des sources de RPS ou de QVT, avec des investigations précises, dont les exemples abondent dans ce numéro : cabinet d'avocats, Action Logement, collectivité territoriale.



On peut résumer les étapes de déroulement de l'outil comme suit :

- étape 1 : dimensions de la QVT ou des RPS, décomposées en items, pour construire des indices d'(in)satisfaction ;
- étape 2 : pondération par l'importance que revêt chaque dimension ;
- étape 3 : **croisement** des indices d'(in)satisfaction avec les poids en importance ;
- étape 4 : **proposition** d'actions RH à mener en priorité ;
- étape 5 : **communication** des résultats aux salariés ;
- étape 6 : **suivi** de l'impact et réitération de la démarche dans le temps pour mesurer des évolutions ;
- étape 7 : mise en perspective des résultats avec ceux obtenus auprès d'autres **parties prenantes**.

Illustrons chacune des sept étapes.

Étape 1 : dimensions de la QVT ou des RPS, décomposées en items pour construire des indices d'(in)satisfaction

Pour mesurer si quelqu'un est heureux ou malheureux dans son emploi, on décomposera son (in)satisfaction globale en plusieurs dimensions, complémentaires et formant un ensemble complet. Puis, on décomposera chaque dimension en items, source d'autant de questions, posées le plus clairement possible. Par exemple ⁽¹²⁾ :

DÉCOMPOSITION DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL EN QUINZE DIMENSIONS

1) Insertion à l'arrivée ; 2) Formation ; 3) Missions ; 4) Conditions de travail ; 5) Charges, pénibilité, astreintes ; 6) Rémunérations et conditions matérielles ; 7) Relations avec les pairs et les subordonnés ; 8) Relations avec les supérieurs ; 9) Possibilités de détente ; 10) Action sociale, comité social et économique ; 11) Efficacité perçue ; 12) Reconnaissance extérieure ; 13) Obligations éventuelles liées au statut ; 14) Carrières ; 15) Employabilité en cas de départ.

(12) Jean-Michel Morin, « *La sociologie* », Archives et Culture, « *Les clés pour comprendre* », 2018. Manuel de sociologie générale qui comporte quelques doubles-pages sur un outil comme le questionnaire, pp. 18 à 25.

DÉCOMPOSITION DE LA DIMENSION « RELATION AVEC LES SUPÉRIEURS » EN ITEMS

Mon supérieur (ou manager ou n+1) : Me connaît ; S'intéresse à mes problèmes ; Me fixe bien les tâches ; Me laisse m'exprimer ; M'écoute ; Me félicite quand mon travail est bon ; Me fait progresser ; Me respecte ; M'inspire confiance ; Je prendrai sa défense si on le critique ; Je le suivrai, même dans une situation dangereuse.

On propose aux répondants de cocher leurs réponses à ces questions fermées, par des options de type : oui ou non / d'accord / plutôt d'accord / partagé / plutôt opposé / opposé / ne sait pas. On imagine alors que tout est fait, que le questionnaire est prêt à être distribué aux futurs répondants.

L'étape suivante est pourtant décisive. Or, elle est souvent occultée ou mal abordée.

Étape 2 : pondération par l'importance que revêt chaque dimension

Premier exemple : si je recueille les informations selon lesquelles Monsieur X est très content du salaire (dimension 6) et des possibilités d'employabilité en cas de départ (dimension 15), mais très stressé par les conditions de travail (dimension 4) et les relations avec ses pairs (dimension 7), ce n'est pas gênant pour lui si c'est un jeune loup qui vient acquérir une expérience pointue en quelques années pour mieux se vendre ensuite au meilleur prix ailleurs. En revanche, c'est désastreux si c'est quelqu'un qui cherchait un endroit chaleureux et confortable pour y rester longtemps.

Second exemple : si Madame Y est très satisfaite des possibilités de détente (dimension 9), d'un statut protecteur (dimension 13), mais malheureuse du salaire (dimension 6) et des perspectives de carrières (dimension 14), cela demeure positif si elle envisage d'avoir un jour des enfants dans de bonnes conditions d'acceptation par son employeur. En revanche, c'est désastreux si elle a une forte ambition professionnelle et envie de gagner plus d'argent.

Ces deux exemples sont certes caricaturaux. L'enseignement à en tirer ne l'est pas. En fait, il faut demander à chacun l'importance que revêt chaque dimension



pour lui ou elle. C'est la seule façon d'avoir un aperçu complet de sa situation en matière de RPS ou de QVT. Cela prend peu de place dans le questionnaire. Mais c'est indispensable que la personne qui répond le mentionne soigneusement. Il faut bien sûr penser à poser cette question de l'importance des dimensions pour chaque personne. Faute de quoi, le résultat est peu exploitable. Or, ce n'est pas toujours fait.

Nous pourrions prendre beaucoup d'exemples de questionnaires où l'on oublie de pondérer les dimensions de la satisfaction au travail pour chacun,

parce que l'organisation maîtrise peu l'outil et le consultant junior pas beaucoup plus.

Mais le plus marquant est que cette étape décisive de pondération est parfois négligée par les meilleurs. Au risque de nous faire mal voir, donnons deux exemples d'endroits prestigieux et habituellement très professionnels dans ces domaines de mesure du climat social : la CFDT, premier syndicat de salariés en France, et l'Armée de Terre, lieu le plus ancien et le plus en pointe en matière de mesure du « *moral des troupes* » (voir **encadré ci-après**).

ENQUÊTE CFDT

Dans les années 2000, la CFDT enquête dans 35 secteurs, auprès de 50 000 salariés, pour savoir où en est le vécu au travail face à toutes ses mutations ⁽¹³⁾. Toutes les dimensions y passent : intensification du travail, management participatif, risques de harcèlement, accélération du temps, horizon des valeurs au delà du quotidien. Cette enquête est magnifique, d'autant qu'elle est relayée par les militants qui ont distribué et récupéré le questionnaire. Cet outil n'a qu'un seul défaut : la pondération par l'importance a été négligée.

Par suite, l'interprétation précise des résultats perd beaucoup en précision. À une échelle aussi vaste que celle des grandes branches professionnelles, on peut quand même déceler quelques grandes tendances. À l'échelle d'une organisation plus délimitée, tout serait noyé, en particulier la possibilité de détecter des signaux faibles. ♦

ENQUÊTE ARMÉE DE TERRE

Dans les années récentes, l'Armée de Terre a introduit dans ses vénérables enquêtes de mesure du moral des troupes un outil plus orienté vers les RPS. Cela a donné lieu à la soutenance d'une très belle thèse ⁽¹⁴⁾. Les outils proposés intègrent aux préoccupations anciennes des militaires les apports de référentiels civils, principalement ceux de l'INRS et l'approche de l'Anact entre ressources et contraintes pour chaque item d'(in)satisfaction. Au résultat, un questionnaire à onze dimensions, 108 items, avec des échelles de réponse à sept barreaux permet de mesurer « *la souffrance d'être soldat* » auprès de milliers de répondants.

À nouveau, la démarche est probante. Mais il manque une pondération par l'importance. Par défaut, chaque item a le même poids. Ainsi, le fait d'avoir mal dormi cette nuit pèse 1, le fait de risquer de mourir au combat demain pèse 1, le fait d'avoir un chef responsable pèse 1, le fait d'être soutenu par la nation pèse 1, etc. Pourtant, le soldat « *baroudeur* », ou « *traditionnaliste* », ou « *technicien* », ou « *fonctionnaire* », ou visant rapidement une « *reconversion dans le civil* », n'auront pas tous le même avis quant à l'importance à accorder à toutes ces dimensions. Depuis, une pondération des motifs de satisfaction par les importances accordées par chaque soldat est à l'étude. C'est heureux. ♦

Étape 3 : croisement des indices d'(in)satisfaction avec les poids en importance

Si l'outil est bien construit, l'exploitation des résultats est aisée. Il suffit, en synthèse, de reclasser les dimensions à la fois par indice de satisfaction et par importance accordée. On peut constituer un tableau comme suit.

(13) CFDT, « *Le travail en questions. Enquête sur les mutations du travail* », Syros, 2001 (Préface de Nicole Notat).

Tableau croisé d'indice de satisfaction

	IMPORTANT	PAS IMPORTANT
Satisfaisant	1)	3)
Insatisfaisant	2)	4)

Un test de cohérence est possible. Il est conseillé de glisser dans le questionnaire une question ouverte



de type : « *Finalement, quelles sont les trois améliorations prioritaires que l'on pourrait apporter selon vous ?* ». Si rien n'a été oublié dans le questionnaire, les trois choses à améliorer qui sont proposées correspondent par ailleurs aux dimensions qui sont à la fois très importantes et très insatisfaisantes. Cela correspond au cadran 2 du tableau.

Étape 4 : proposition d'actions RH à mener en priorité

Une DRH avisée aurait toutefois tort de se focaliser exclusivement sur le cadran 2 du tableau. Bien sûr, les dimensions à la fois importantes et insatisfaisantes sont à traiter en priorité pour y porter remède d'urgence, avec des actions qui sont immédiatement significatives pour les intéressés. Ce n'est pas pour rien que le grand expert en management et conjoncture sociale, *Hubert Landier*, a bâti un outil avant tout orienté sur la détection des « irritants », ces petits riens qui agacent et qui, à force de s'accumuler, rendent la situation sociale explosive. Au point que tout peut alors dégénérer à la première étincelle ⁽¹⁴⁾. On explore alors finement la liste des éléments insatisfaisants et importants, bref, le cadran 2.

Il convient de maintenir soigneusement aussi ce qui est dans le cadran 1. Ce serait un comble de laisser se détériorer cette case qui contient les dimensions importantes et satisfaisantes que l'organisation est parvenue à garantir. Pour résumer par un raccourci : la promotion de succès appréciés en matière de qualité de vie au travail (cadran 1) doit être maintenue, tout en luttant prioritairement contre les risques psychosociaux les plus importants (cadran 2) ; cela de manière préventive ou curative. Mais, si tout est prioritaire, rien ne l'est ?

Justement, il est temps de regarder le contenu des cadrans 3 et 4. Une direction RH un peu opportuniste pourrait facilement se dire qu'on peut négliger tout ce qui se trouve dans ces cadrans, puisque, bons ou mauvais, ils sont surtout jugés

de moindre importance par les répondants. Comme les gens n'y accordent pas d'importance : si on est jugé mauvais, ce n'est pas grave (cadran 4) et si on est jugé bon, c'est de la sur-qualité (cadran 3). Nous nuancerons plus loin cette piste qui consisterait à faire tout ce que les salariés considèrent essentiel et à laisser tomber tout ce qu'ils trouvent peu important. Peut-être ne sont-ils pas les seules parties prenantes ? Peut-être que d'autres ont aussi leur mot à dire et des éléments, importants pour eux, à désirer. Dans l'immédiat, restons en RH avec les salariés qui viennent de répondre à un questionnaire, avec des réponses reclassées suivant les quatre cadrans.

Étape 5 : communication des résultats aux salariés

Cette étape est tellement simple et évidente qu'elle est une fois sur deux complètement ratée.

Résultats qui restent dans la mémoire d'un ordinateur, qui ne sont commentés que par quelques « décideurs », lesquels en outre les oublient vite et ne décident de rien. Voilà les errements classiques. Il va de soi que c'est la moindre des choses que de donner une synthèse des résultats aux répondants. Ne serait-ce que pour les remercier et pour les informer que l'on envisage ou pas de les associer aux actions correctives ou préventives qui seront tirées de l'enquête. À cet égard, les partenaires sociaux ne sont pas toujours enthousiasmés par ces démarches de mesure des RPS et de la QVT, en particulier lorsqu'elles prennent la forme lourde de l'enquête par questionnaire. L'ensemble peut être perçu comme leur faisant concurrence. Parfois, ils se considèrent comme les seuls mandatés à faire remonter les souffrances et les joies des salariés. Cet outil, diligenté par l'employeur, avec ses prétentions scientifiques, peut être regardé avec suspicion. Surtout s'il fait remonter des éléments qui ne correspondent pas exactement aux revendications habituellement mises en avant. Raison de plus pour dérouler la démarche avec toute la rigueur méthodologique voulue, afin que tous les résultats puissent être justifiés.

Dernier point concernant la communication des résultats : si on ne fait pas partager une synthèse aux salariés, il ne faudra pas s'étonner que personne n'ait envie de répondre lors d'une prochaine

(14) Emilie Retsin, « *Vers les RPS militaires : de la souffrance d'être soldat* », thèse pour le doctorat en psychologie, sous la direction de Mesdames Farzaneh Pahlavan et Hélène Feertchak, soutenue fin novembre 2018 au Centre Henri Piéron, à l'Institut de Psychologie, l'Université Paris Descartes.

(15) Hubert Landier, « *Le guide des relations sociales dans l'entreprise* », Eyrolles-Éditions d'Organisation, 2007. Le modèle de prévention des tensions est chapitre 4 et la liste des « irritants » est fournie pp. 163 à 165.



enquête. Or, on a besoin d'une prochaine enquête avec un tel outil. Il est fait pour cela aussi : un suivi dans le temps.

Étape 6 : suivi de l'impact et réitération de la démarche dans le temps pour mesurer des évolutions

L'avantage de l'outil quantitatif, c'est qu'il est fait pour mesurer des évolutions, dès lors que l'on reproduit l'enquête tous les ans ou tous les deux ans (comme l'exemple de *Groupama* analysé dans ce numéro). On mesure alors si la satisfaction de telle population monte ou baisse sur telle dimension et si l'importance accordée à une l'une d'entre elle évolue. On en tire des conclusions comme : les jeunes diplômés veulent un baby-foot au bout du couloir et des missions passionnantes ; les seniors veulent du temps libéré, quitte à avoir moins d'argent ; la fidélité sans discussion à l'employeur n'est plus de mise chez personne ; les managers de proximité ne sont pas si mal vus, d'ailleurs ils font participer leurs équipes avec compétence et en savent encore plus que les autres, etc.

Pour arriver à mesurer des évolutions, il y a une règle d'or : ne pas changer le questionnaire en cours de route. Raison de plus pour qu'il soit solide dès le départ. Ensuite, il vaut mieux mener une deuxième vague d'enquête avec le même questionnaire, fut-il médiocre, que d'améliorer le questionnaire jusqu'à la perfection. Car, alors, on risque de ne plus pouvoir rien comparer. Une image éculée des formations à l'enquête par questionnaire peut permettre d'illustrer cela.

Un questionnaire est comme un pèse-personne : peu importe de savoir si je pèse 79 ou 80 kilos, ce qui compte, c'est de savoir si j'ai pris du poids depuis la dernière fois. Ici, un indice de satisfaction ne signifie pas grand chose de l'extérieur (voir le cas de *Groupama*). Ce qui compte, c'est l'évolution.

Ce qui est pertinent, c'est :

- de savoir, par exemple, que les jeunes diplômés sont passés de 69 % à 75 % de satisfaction en deux ans, peut-être grâce à une politique d'attractivité plus offensive de l'employeur ;
- de réaliser que cette année la satisfaction des femmes s'élève à 72 %, alors que celle des hommes monte à 79 %. Est-ce parce que la politique de parité hommes-femmes prend du retard ?

C'est la seule façon de mesurer l'évolution du stress, des RPS, comme des éléments de QVT : en disposant d'outils stabilisés qui sont utilisés régulièrement et auxquels on ne touche plus dans l'intervalle.

Étape 7 : mise en perspective des résultats avec ceux obtenus auprès d'autres parties prenantes

Le RH va revenir en apportant les résultats les plus précis obtenus auprès des salariés en matière d'(in)satisfaction au travail.

Cela ne constitue toutefois pas le seul outil de pilotage de l'organisation. Il est probable que le marketing en ait utilisé de son côté (à peu près les mêmes) pour cerner les motifs d'(in)satisfaction des clients. Il y a moins d'enquêtes de satisfaction auprès des actionnaires. Mais ces derniers ont d'autres moyens, assez directs, de manifester leurs mécontentements ou leur satisfaction. On pourrait décliner cela auprès d'autres parties prenantes : fournisseurs, prêteurs, services de l'État et collectivités locales partenaires, médias, ONG en vigilance sur le développement durable ou les responsabilités sociales. S'il faut satisfaire tout ce monde, il va falloir relativiser les résultats des enquêtes de satisfaction au travail, au besoin ciblées ensuite sur les RPS et la QVT pour les salariés, dans les actions à envisager. Finalement, ces enquêtes, orientées salariés, clients, actionnaires, ne font que refléter les tensions permanentes qui forment la trame de toute entreprise : la qualité de vie des uns risque de constituer le stress des autres. La quadrature du cercle consistant à avoir des clients satisfaits, servis par des salariés heureux, opérants avec un appareil productif ayant un retour sur investissement satisfaisant pour ses propriétaires. Raison de plus pour mesurer finement tous ces éléments, afin de minimiser les peines de chacun tout en maximisant leurs occasions de réjouissance.



Il est bon de connaître les ressorts de ces outils pour les utiliser à bon escient. Non pas qu'un DRH doive devenir un technicien de l'enquête par questionnaire, de l'entretien ou des relais d'information.

Son but est de maîtriser la mise en œuvre d'une démarche de mesure de l'(in)satisfaction des personnes au travail, puis de prévenir des risques psychosociaux ou mener des actions correctrices et,



enfin, de promouvoir la qualité de vie au travail, en même temps que celle du travail « *bien fait* » ⁽¹⁶⁾.

Après tout, la performance intégrale d'une organisation est peut-être le produit de facteurs que sont : satisfaction des salariés, mais aussi des clients, mais aussi des apporteurs de capitaux ? Cela resitue l'enjeu complet d'une démarche centrée sur le travail, mais qui doit s'ouvrir aux autres parties prenantes.

Pour terminer sur le travail, il conserve une part de mystère qui échappe aux équations et aux enquêtes.

Moyen de vivre pour tous, mais aussi raison de vivre pour certains, il permet bien souvent de se réaliser en réalisant quelque chose. Source de stress, il est aussi occasion de dépassement, s'il ne devient pas lieu de souffrance. Quant à la qualité de vie au travail, elle ne doit pas occulter la performance qui est attendue. Bien souvent, on travaille surtout pour la qualité de vie des autres. Mais c'est peut-être cela le sens ultime du travail, y être heureux en étant au service du bonheur des autres ? Pourvu que chacun trouve alors sa formule pour y parvenir. ♦

(16) Dans ce même dossier, voir l'article de Vanessa Boissard, sur l'importance de la « reconnaissance » dans toutes ces démarches.



Quelles bonnes pratiques pour quels résultats ?



Bruno LEFEBVRE

Psychologue clinicien

Associé-Fondateur **AlterAlliance**

Enseignant en Grandes Écoles et à l'Université

Tout DRH qui lira ce dossier spécial RPS/QVT éprouve sans doute un intérêt pour le sujet des risques psychosociaux et de la qualité de vie au travail. Peut-être même aura-t-il déjà mis en place des chantiers en ce sens dans son organisation.

Ces derniers sont souvent coûteux, aussi bien en temps qu'en énergie. Il s'agit de faire adhérer la direction générale et de mobiliser la ligne managériale. Les partenaires sociaux doivent en outre se trouver associés à la démarche et gagner leur confiance constitue parfois un véritable enjeu.

Mais au final, comment savoir ce qui marche ? Pourquoi choisir un plan d'action plutôt qu'un autre ? Comment éviter les écueils pour mettre en œuvre de bonnes pratiques, et ce durablement ?

Telles sont les pistes que cet article se propose d'explorer. Notre point de vue sera ici double :

– celui du consultant praticien, intervenant de terrain dans de multiples organisations, dans les domaines des risques psychosociaux, du management et de l'accompagnement des changements ;

Prévenir les risques psychosociaux et améliorer la qualité de vie au travail par une démarche globale.

– celui du coach-psychologue, entrepreneur recueillant en son cabinet les réflexions des managers, dirigeants, entrepreneurs qui s'interrogent sur leur travail et souhaitent progresser.

Un peu à la manière d'un retour de voyage dans de nombreux pays très différents les uns des autres, nous avons souhaité reporter ici ce qui nous est apparu fonctionner le mieux sur le terrain, ce qui parvenait à faire se rejoindre les préoccupations d'efficacité économique et celles concernant la santé psychique des salariés.

Pour chaque pilier abordé dans le présent article, nous commencerons par évoquer quelques manières habituelles de traiter le sujet sur le terrain, mais qui nous semblent souvent inefficaces, pour ensuite décrire ce qui nous a paru le mieux fonctionner et pourquoi.

NÉCESSAIRE SENSIBILISATION DES DIRIGEANTS

Nous avons connu un temps (pas si lointain !) où il était difficile de rencontrer les dirigeants lorsque



nous accompagnions une organisation s'interrogeant sur la santé au travail. Comme si le sujet n'était pas un sujet de gouvernance, mais un problème à déléguer vers une fonction support, voire directement au service éponyme, supposé traiter la santé au travail, le SST ou SSTA.

Fort heureusement, les temps changent et les dirigeants savent désormais qu'ils ne peuvent plus faire l'impasse sur ces sujets. Certains s'y intéressent même avec une vraie densité de réflexion, comme en témoignent les contributions des dirigeants de la fonction RH ayant répondu favorablement à notre invitation à participer au présent dossier.

Mais trop souvent, c'est comme si les dirigeants avaient perdu leur fonction de manager en accédant au sommet de la pyramide. Or, ils sont les premiers managers de l'organisation, les premiers au sens des premiers de cordée, ceux qui donnent l'exemple et font ainsi montre d'exemplarité. Bien souvent, dans l'entreprise, tout le monde oriente son regard vers le haut, à l'affût des messages émis par les dirigeants de par leurs comportements et actions, bien plus que de par leurs déclarations.

Maintenant que la sensibilisation des dirigeants apparaît comme un fait acquis, comment celle-ci doit-elle s'organiser ? Selon notre expérience, le risque réside dans le fait que les intéressés adoptent un point de vue « *intellectuel* » sur ce sujet, voire en fassent un objet de communication attractive, mais sans que le degré de prise de conscience soit suffisamment élevé pour générer une action significative dans la durée. Dans cette hypothèse, le sentiment d'une déconnexion des dirigeants avec leurs équipes risquerait de s'en trouver renforcé.

Tentations auxquelles il faut résister

La tentation la plus fréquente nous semble celle de la priorisation du court terme, celle-ci prenant bien souvent la forme d'une prépondérance donnée aux tâches opérationnelles sur les questions stratégiques. En matière de santé au travail, cela revient souvent à ne pas traiter les comportements toxiques, sous prétexte qu'ils ne présentent pas de conséquences fâcheuses à court terme, ou à mettre en place des mesures de confort immédiat, mais qui ne questionnent pas les sujets de fond. Si les dirigeants ont du mal à prendre du recul, qui le fera ?

La deuxième tentation consiste au contraire à trop prendre de recul, pour au final apparaître déconnecté de ses collaborateurs et de leurs préoccupations. Là encore, comment attendre des managers intermédiaires qu'ils prennent soin de leurs collaborateurs s'ils ont le sentiment que personne ne prend soin d'eux ?

Tout cela pourrait concourir à un sentiment de défaut d'exemplarité que les collaborateurs ne manqueront pas d'éprouver envers leurs dirigeants si ces derniers semblaient ne pas participer de manière engagée aux sujets RPS/QVT.

Actions préconisées

Appel à un tiers

Le recours à un tiers expert connaissant bien les enjeux des dirigeants sur ces sujets de santé au travail constitue une étape souvent nécessaire, mais jamais suffisante.

Selon nos observations, la première condition d'efficacité repose sur le temps consacré à cette sensibilisation. Faire intervenir un expert en management de la santé au travail une heure en comité de direction, entre autres sujets, nous semble voué à l'échec dans la majorité des cas. Les thèmes de RPS et de QVT, particulièrement dans leurs implications en termes d'accompagnement des changements, nécessitent davantage qu'un abord uniquement intellectuel.

La bonne pratique consiste donc en l'animation par un tiers légitime d'une demi-journée de travail, voire d'une journée entière. Il s'agit du format ayant donné les meilleurs résultats selon notre expérience, et ce dans des environnements très différents : PME, ETI, grands groupes, collectivités locales, cabinets d'avocats d'affaires...

Thèmes à aborder

En préalable à toute intervention de sensibilisation, il nous semble essentiel de rappeler combien les dirigeants doivent également **agir en tant que managers** : ils doivent ainsi se considérer et se montrer comme tels au reste de l'organisation. Dans la négative, le risque serait d'émettre une injonction paradoxale : « *Comme moi, soyez au-dessus de l'intendance si vous souhaitez parvenir à mon niveau* ». Il est évidemment plus efficace que le propos introductif de tout format de sensibilisation sur le sujet



soit tenu par le dirigeant du Codir/Comex, ou bien par le DRH...

Ensuite, des éléments juridiques et financiers visant à **quantifier les coûts et bénéfices attendus** d'une approche rigoureuse de la prévention des RPS et du développement de la QVT auront leur intérêt. L'abord juridique s'avère néanmoins à double tranchant, car s'il peut générer une prise de conscience de ses responsabilités, il peut aussi susciter des mécanismes de défense : déni et abord uniquement juridique des sujets de santé au travail. Se défendre d'un sujet n'est pas le meilleur moyen de le traiter... Selon notre expérience, les meilleurs résultats seront obtenus grâce à une courte présentation émanant d'un avocat, capable de concilier hauteur de vue et pragmatisme.

En tout état de cause, il nous semble essentiel de rapidement dépasser une approche uniquement intellectuelle ou défensive du sujet.

À ce titre, nous avons souvent été frappés par le fait que le thème du *burn-out* rencontrait un écho important chez les dirigeants. C'est bien sûr un sujet qui pourrait paraître alarmant afin de sensibiliser aux enjeux de santé au travail, mais nous avons au contraire souvent rencontré beaucoup d'intérêt lorsque nous abordions ce sujet avec des dirigeants.

Ces derniers font en effet tout de suite le lien avec leur propre expérience : ils imaginent ce tribut qu'ils pourraient avoir un jour à verser sur l'autel de leur surengagement.

Le *burn-out* est parfois appelé « *la maladie du battant* » ⁽¹⁾, et en ce sens parle à ceux qui vivent et se perçoivent comme tels...

Il ne faut bien évidemment pas s'en tenir à une approche que certains considéreraient comme dramatisée.

Comme nous l'évoquions plus haut, il est essentiel que les dirigeants agissent en tant que premiers managers de l'entreprise.

Ils démontrent souvent une longue expérience du management et peuvent parfois se sentir « *sachants* » en la matière. De plus, leur statut les isole parfois des critiques qui pourraient (devraient ?) leur être adressées.

(1) Christina Maslach.

Il nous apparaît essentiel de les sensibiliser à l'**importance des compétences managériales**, y compris à leur niveau, et tout autant au fait que celles-ci doivent faire l'objet d'un processus d'amélioration continue. Aussi bien lorsque le contexte est à la prévention des risques psychosociaux qu'au développement de qualité de vie au travail, ou de l'accompagnement des changements. Qui pourrait à raison se considérer une fois pour toutes compétent en matière de management ? Aucune réussite passée ne constitue une garantie pour le futur, tant les environnements et les attentes des collaborateurs évoluent. À ce titre, nous avons souvent été marqué par le fait que les dirigeants se montraient intéressés par des clefs de compréhension et d'action concernant les nouvelles attentes des collaborateurs, notamment sous l'angle de l'attraction et de la rétention des talents.

Les managers d'un Codir devront en outre s'approprier une méthode pour accompagner leurs managers intermédiaires dans leurs propres fonctions d'encadrement, afin que ceux-ci ne se sentent pas pris dans une injonction paradoxale où il leur serait demandé de prendre soin de leurs collaborateurs, sans qu'ils aient eux-mêmes le sentiment que l'on s'intéresse à eux.

Remarque

Selon nos observations au cœur de nombreuses structures, nous constatons souvent l'existence d'un niveau hiérarchique qui se vit comme isolé, pris dans la contradiction que nous évoquions : devoir soutenir, sans se sentir lui-même soutenu. Souvent, il s'agit du niveau juste en dessous des dirigeants...

Pour la cohérence de l'organisation, il sera bénéfique que le Codir s'interroge sur l'existence de ces managers éprouvant ce ressenti et du soutien à leur apporter (bien que ceux-ci aient parfois appris à fonctionner seuls tant bien que mal et se satisfont de leur autonomie !)

Plus généralement, il s'agit d'intégrer la santé au travail, non pas comme « *la cerise sur le gâteau* », mais dans la recette pour le confectionner ! L'enjeu est ainsi de sortir d'une logique défensive, de réparation ou de communication, afin de **faire de la santé au travail un sujet de gouvernance** : cela revient à dire que les décisions structurantes de l'organisation ne peuvent être prises uniquement sous l'angle



financier, voire du dialogue social, mais aussi sous celui de leur impact pour les femmes et les hommes qui les portent au quotidien.

Le lien entre l'amélioration de la qualité de vie au travail et l'**attraction et la rétention des talents** peut sembler une évidence, mais il importe de vérifier que tous les membres du Codir considèrent qu'il est de leur rôle d'attirer et de retenir les talents, tout autant qu'ils s'approprient certains leviers pour y parvenir. Certains dirigeants considèrent parfois ne pas avoir à faire cet effort au motif que leurs collaborateurs ont la chance de travailler dans l'entreprise ou sur tel projet ! Il n'y a rien de plus inefficace qu'un dirigeant semblant déconnecté des besoins de ses collaborateurs et prétendant néanmoins les convaincre d'une voie dans laquelle s'engager !

L'utilisation de questionnaires ou d'entretiens à 360 degrés nous apparaît un moyen intéressant de susciter certaines prises de conscience sur ses propres pistes de progression, tout autant qu'un pivot autour duquel organiser un *team building*. Il faut néanmoins disposer d'un certain niveau de maturité dans l'organisation pour que ce dispositif ne soit pas vécu comme un stress supplémentaire !

Un dernier thème nous semble particulièrement utile à aborder lors d'une séance de sensibilisation concernant les RPS et la QVT : **l'identification et la régulation des comportements toxiques**. Dans la lignée de *Robert Sutton* ⁽²⁾, nous pourrions décrire les comportements toxiques comme les actions de certains dont l'effet produit une dégradation de la santé et/ou de l'efficacité autour d'eux.

En matière de prévention des comportements toxiques, la définition claire des « *comportements vertueux* » et des « *comportements à proscrire* » constitue une base essentielle. Les dirigeants doivent donner le ton en la matière (en supposant qu'ils ne se rendent évidemment pas eux-mêmes auteurs de comportements toxiques !).

Aborder collectivement ces sujets comportementaux délicats permet la mise en œuvre d'une approche rigoureuse, débarrassée des enjeux subjectifs ou émotionnels souvent présents face à des comportements toxiques. Le comité de direction est ainsi invité à ne pas se cantonner à un fonctionnement dans lequel chacun défend son silo et donc, parfois,

les comportements toxiques qui s'y expriment, mais au contraire à raisonner et à agir en fonction du bien collectif. Quitte à ce que cela suppose un sacrifice dans son propre périmètre...

En somme, si l'on souhaite aborder dans toute sa complexité le sujet de la santé au travail avec des dirigeants, le réduire à une heure d'intervention par un tiers constituerait un signe, sinon un symptôme. Une demi-journée d'apprentissage, d'échange et de prises de décision constituera le minimum permettant les prises de conscience nécessaires.

LE MANAGEMENT, UN MÉTIER EN SOI

Sur le terrain, nous constatons qu'une politique RPS/QVT efficace s'appuie toujours sur un deuxième pilier, le management.

Évidemment, celui-ci pris « *entre le marteau et l'enclume* » se situe toujours au carrefour des pressions, éprouvant lui-même un réel stress, mais devant également le réguler au sein de l'équipe.

L'attention portée aux comportements managériaux constitue d'ailleurs une ligne de partage dans les organisations :

- d'un côté, les entreprises qui n'ont pas clarifié le rôle managérial et qui n'agissent qu'au cas par cas, notamment dans la prévention des comportements toxiques. En cas de sanction, tout le monde en tirera une conclusion concernant la personne déviante, mais le modèle managérial qui sous-tend la décision de recadrage ne sera pas renforcé, puisque celui-ci ne sera pas communiqué, voire inexistant ;
- de l'autre côté, les entreprises dont le modèle managérial apparaît clair et largement partagé : chaque manager ne définit pas son rôle en fonction de sa propre vision ou de sa propre expérience, mais en fonction d'un cadre commun, auquel l'entreprise se réfère pour évaluer, former, sanctionner, faire évoluer...

Mais comment dépasser les mesurées, voire le déni autour de la nécessité du développement continu des compétences managériales autour d'un cadre clair et basculer ainsi du bon côté de cette ligne de partage ?

(2) Robert Sutton, « *Objectif zéro-sale-con* », Vuibert, 2010.



Erreurs à éviter

Historiquement, les managers sont identifiés parmi les meilleurs experts. Issus du rang, ils sont considérés comme légitimes et peuvent tant contrôler le travail de leurs collaborateurs qu'apporter une aide technique si besoin. Parfois, il s'agit même d'un statut visant la valorisation plutôt qu'une fonction assortie d'un rôle et de responsabilités. La nomination des managers s'inscrit alors dans une volonté de récompenser la loyauté ou la fidélité, ainsi qu'offrir des perspectives de carrières à des profils que l'on souhaite fidéliser.

Cette situation a sans doute produit des effets positifs pendant longtemps. Mais aujourd'hui, nous avons changé de modèle : **le manager n'est plus uniquement un « super collaborateur », il doit « conduire le changement »** avec des fréquences et des amplitudes bien plus importantes que par le passé. Il est parfois sommé de s'occuper du bien-être de ses collaborateurs, alors que le sien s'avère loin d'être assuré. Avec la judiciarisation et la médiatisation des risques psychosociaux dont le harcèlement moral, le manager est parfois inhibé dans son rôle managérial, craignant de passer pour « *barceleur* » à la moindre critique maladroite.

Les compétences managériales sont situées classiquement à mi-chemin entre une caractéristique se voulant innée (« *il a du charisme* ») et des dimensions qui pourraient s'acquérir par de la formation, ce qui est sans doute nécessaire, mais est-ce suffisant ?

L'enjeu en matière de développement de compétences consiste à ne pas répéter avec les managers les erreurs que nous évoquions avec les dirigeants : se contenter d'une approche intellectuelle et/ou centrée sur l'acquisition de compétences par le biais de formations classiques.

Bonnes pratiques

La première difficulté consiste donc à penser le management comme un métier en soi, et non comme un statut ou comme une récompense. Comme tous les autres métiers, celui-ci évolue et doit faire l'objet d'un processus d'accompagnement continu et durable.

Définition de l'attendu

Le premier enjeu consiste à définir précisément les rôles managériaux attendus.

Trop souvent ceux-ci sont définis de manière « *top-down* » avec un petit nombre de personnes éclairées définissant pour les autres les attendus.

La définition du rôle managérial n'aura de sens que si les premiers concernés s'y reconnaissent. Les organisations dans lesquelles les managers de tous niveaux sont associés à la définition de leur rôle managérial sont également celles dans lesquelles le management joue le plus son rôle dans la prévention des risques psychosociaux et le maintien de la qualité de vie au travail, y compris en période de changement.

Celle-ci devra concilier ou parfois réconcilier deux paramètres que nous ne développerons pas davantage ici : un rôle managérial permettant à la stratégie de trouver son efficacité et correspondant aux nouvelles attentes des collaborateurs. Comme nous l'avons exposé récemment ⁽³⁾, il nous semble que c'est à cette condition impérieuse que le prix de l'efficacité ne sera pas la santé des salariés, et inversement.

Sélection des managers

Plus le rôle managérial est défini avec précision, plus la difficulté réside dans la sélection des personnes devant l'accomplir, tout autant que dans leur évaluation.

Tout d'abord, ce qui nous frappe dans les entreprises ou organisations dans lesquelles nous évoluons est l'existence d'un tabou : c'est comme s'il était évident que tout le monde souhaitait devenir manager et que seule la capacité à accomplir ce rôle devait être recherchée ! Quelques années auparavant, nous avons traité de « *la fatigue de manager* » ⁽⁴⁾ pour notamment évoquer ce tabou du manque de désir de manager. Dans le secret de notre cabinet de coaching, combien de managers nous ont déjà déclaré ne pas apprécier d'avoir à manager et regretter la période où ils n'étaient qu'experts ?

Bien des désagréments pourraient être évités si un collaborateur désireux d'évoluer ne se sentait pas obligé de prétendre être motivé par un rôle de management, sans qu'il puisse réellement s'interroger sur ce qu'il aura à y gagner et à y perdre et s'il en a réellement le désir.

(3) Bruno Lefebvre, « *Être authentique au travail. Comment concilier efficacité et santé* », Dunod-InterEditions, mai 2019.

(4) Bruno Lefebvre et al, « *Stress et risques psychosociaux. Comprendre – prévenir – intervenir* », Elsevier Masson, juin 2015.



Bien entendu, les organisations dans lesquelles des carrières et valorisations existent pour les non-managers autorisent de fait les experts qui souhaitent progresser à entrevoir davantage d'alternatives.

Il nous semble donc aussi bien du point de vue du stress du manager ou de ses collaborateurs, que de celui de l'efficacité managériale, qu'il demeure extrêmement bénéfique de s'interroger sur les motivations profondes du futur manager et non uniquement sur ses futures aptitudes supposées.

Développement des compétences managériales

Selon nos observations, le développement des compétences managériales n'est pas assez souvent considéré comme un processus continu devant être adapté aux besoins de chacun.

Un processus continu, car il est selon nous fait trop souvent appel à des formations « *one shot* », comme si les compétences managériales pouvaient s'acquérir en deux ou trois jours via l'enseignement reçu d'un tiers par le truchement de jeux de rôles ou d'études de cas. Ces formations s'appuient en outre sur deux présupposés : les savoirs acquis en séminaire pourront être appliqués une fois de retour au travail et devenir des compétences. Autre présupposé : tous les managers sont censés apprendre la même chose, comme s'ils avaient les mêmes besoins !

Évidemment, dans l'optique de s'approprier un rôle managérial précisément défini par l'entreprise, il est sans doute profitable que tout le monde commence par recevoir le même enseignement, mais est-ce suffisant pour faire vivre et progresser une communauté de managers ?

Il nous semble que pour animer une communauté de managers, il est nécessaire que ceux-ci apprennent à trouver de la ressource entre eux, à faire appel les uns aux autres dans cet exercice délicat qu'est le management. Quand les managers rencontrent des difficultés techniques, ils peuvent faire appel à des experts. Quand ils rencontrent des difficultés managériales, où peuvent-ils trouver de l'aide ?

La mise en place de groupes de co-développement, animés par un tiers nous semble une excellente démarche pour que les managers trouvent ensemble des solutions aux situations spécifiques que chacun d'entre eux rencontre. Un exemple de leur mise en

œuvre est décrit par *Carole Chatelain* dans le présent dossier.

Évaluation des managers

La façon dont les compétences managériales sont évaluées et récompensées apparaît capitale.

En effet, nous observons trop souvent des comportements toxiques tardivement régulés (voire pas du tout !) faisant écho à des attitudes managériales vertueuses mal récompensées. Dans les matières techniques ou business, les organisations ont bien souvent une réflexion pour valoriser une performance chiffrée et remédier au manque de performance. En est-il de même en matière managériale ? Quel message l'organisation véhicule-t-elle si tous les managers se trouvent logés à la même enseigne, indépendamment de leur performance et de leur bonne volonté ?

Évidemment, évaluer des compétences managériales peut s'avérer plus difficile qu'évaluer un résultat technique. Néanmoins, les ressources ne manquent pas, du 360 degrés autrefois de mise dans les comités de direction et qui se démocratise peu à peu, en passant par des entretiens annuels de plus en plus focalisés sur des dimensions incluant les « *savoir-être* ».

En outre, nous croyons beaucoup à la mise en place de **comités de carrière**, car ceux-ci permettent de ne pas se cantonner à des outils « métriques » censés aboutir à des solutions indiscutables, mais ils invitent à une saine controverse du fait de la mise en débat qu'ils nécessitent. Chacun sort ainsi de l'évidence, voire de la complaisance, pour évoquer au sein d'un groupe de pairs, animé par la DRH, les qualités managériales et les points de progrès. Ainsi, la part variable individuelle des rémunérations peut être indexée sur une évaluation collectivisée et écrite des compétences et résultats managériaux de chacun. La compétence managériale ne pourra qu'en bénéficier.

Plus largement, nous observons parfois combien les organisations n'encouragent pas toujours les comportements qu'elles souhaiteraient voir se développer. Si les transformations en cours dans l'entreprise supposent une montée en compétence managériale et une évolution du rôle de l'encadrant, ces progrès recherchés sont-ils valorisés à hauteur ce qui est attendu ?



Exemple

Nous repensons à un diagnostic RPS/QVT mené au sein d'une société de fourniture de services informatiques dans laquelle l'accent est mis sur la transversalité et sur le fait que chacun « casse les silos ». L'évolution attendue est nette : passer d'une performance individuelle à une efficacité collective. Or, le système de rémunération inchangé continue à valoriser uniquement le résultat individuel. Les salariés y voient une injonction paradoxale et en conçoivent un sentiment d'injustice. Une actualisation du calcul de la rémunération, ainsi que son explication aux salariés ont permis d'apaiser le climat et de mieux aligner les attendus, les comportements de chacun et la qualité de vie au travail des collaborateurs.

En somme, nous voudrions rappeler l'importance de l'exemplarité des dirigeants. Selon nos nombreuses observations lors de diagnostics supposant de longs échanges avec différents niveaux de salariés, c'est bien davantage les perceptions de ces derniers que ce que les dirigeants ont le sentiment de faire qui laisse une trace dans les mémoires. Il serait utile pour les dirigeants de s'interroger sur la manière dont leurs actions sont perçues et non uniquement sur l'intention qu'ils croient dégager.

Particulièrement lors de transformations organisationnelles, il serait bénéfique pour le top management d'être perçu (à raison !) comme faisant aussi évoluer ses propres pratiques, ne serait-ce qu'au titre de l'exemplarité.

TRANSFORMER SANS CASSER

Aussi bien *Barbara Grizelj* que *Bénédicte Créte* montrent dans leur contribution au sein du présent dossier combien non plus des changements, mais de véritables transformations, représentent désormais le lot quotidien des organisations. Comment parler de prévention des risques psychosociaux ou de développement de la qualité de vie au travail sans évoquer l'un des facteurs de stress majeur, la conduite (ou le manque de conduite !) du changement ?

En effet, notre enjeu est d'interroger la manière dont sont menés sur le plan humain les changements stratégiques ou organisationnels. Nous imaginons bien combien ces derniers ne pourront atteindre leur pleine efficacité que si les femmes et les hommes

qui les vivent au quotidien conçoivent leur sens, se sentent capables de s'y inscrire et y trouvent un intérêt individuel. Mais en matière de conduite du changement, quelles sont les tentations séduisantes et pourtant inefficaces et quelles sont les pratiques dont nous observons régulièrement les bienfaits ?

Quatre tentations inefficaces de conduite du changement

Manque d'exemplarité

« Soyez le changement que vous voulez voir dans le monde » (Mahatma Gandhi).

Comme nous l'évoquions plus haut, les salariés ont bien souvent le regard fixé sur leurs dirigeants : comment ceux-ci pourraient prétendre impulser un changement s'ils sont perçus comme monolithiques ? Selon nous, ils doivent eux-mêmes s'approprier un rôle dans la conduite du changement et s'appliquer à eux-mêmes le processus de changement. En acceptant d'ailleurs l'idée qu'ils peuvent eux aussi vouloir y résister, voire l'éviter.

Convaincre à tout prix

Tout d'abord, nous entendons souvent parler « d'adhérer au changement » ou bien d'y « résister », comme s'il s'agissait d'une position de principe endossée par certains. Cette position attribuée aux uns amènerait les autres à essayer de faire la promotion du changement pour convaincre ces sceptiques d'y adhérer. Parfois, plus les premiers cherchent à convaincre, moins les seconds sont convaincus...

En effet, la première tentation dangereuse selon nous consiste à considérer le changement dans les organisations comme un message à faire passer, un bienfait dont des éclairés devraient convaincre des réticents. N'oublions pas ce principe de systémie : plus nous sommes réticents face à un changement, plus celui qui cherche à tout prix à nous convaincre attisera notre réticence qui pourra alors devenir la fameuse résistance au changement ⁽⁵⁾. Convaincre des salariés du bien-fondé d'un changement auquel ils n'ont pas participé et dont ils se sentent absents s'avère souvent compliqué.

Bien souvent, la littérature sur « l'accompagnement du changement », ou même les formations en la

(5) William Miller et Stephen Rollnick, « L'entretien motivationnel », InterEditions, mars 2019.



matière, partent du postulat que ce qui doit changer est décidé et qu'il s'agit de faire un travail de pédagogie et de motivation, tout en donnant aux salariés les moyens de réussir le changement. La construction est souvent bonne, mais les fondations nous semblent peu sûres : l'essentiel, c'est-à-dire le « *quoi* » et le « *pourquoi* », ne sont pas mis en débat, comme si leur cadrage devait être réservé à une élite.

Faire semblant d'écouter

« *Faire le contraire d'une erreur n'est pas toujours une bonne idée* » (Paul Watzlawick).

À l'inverse du travers précédent, les entreprises font parfois rêver leurs salariés par une fausse participation, alors que tout est déjà décidé...

En effet, nous avons parfois observé des entreprises ayant bien compris qu'il fallait « *faire participer* » les salariés et qui les interrogeaient à ce titre sur leur vision des changements à entreprendre. Les salariés s'engagent alors réellement dans la démarche, y consacrent du temps en remplissant un questionnaire ou en participant à un entretien. Régulièrement, ils nous déclarent nourrir un véritable espoir que leur parole aboutisse à des plans d'action, inspirés de leurs propositions. Leur légitime attente est-elle souvent satisfaite, ou bien pense-t-on que donner la parole aux gens suffira à les apaiser ?

Tenir le plus à l'écart possible les partenaires sociaux

Dans le terme « *partenaires sociaux* », les deux mots nous semblent importants. Trop souvent, le diagnostic et les plans d'action en matière de santé au travail se construisent dans un certain antagonisme.

D'une part, des élus parfois alarmistes qui cherchent à lever la surdité qu'ils perçoivent chez les dirigeants en s'adjoignant des conseils acquis à leur cause et présentant des rapports alarmants et souvent dénués aussi bien de plan d'action que d'une analyse de ce qui fonctionne bien dans l'organisation, comme si cette dernière n'était qu'une somme de maux. D'autre part, des dirigeants qui ont parfois envie de ne pas perdre la maîtrise de ces sujets et qui peuvent avoir tendance à avancer seuls, en communiquant parcimonieusement avec leurs élus, ce qui ne peut provoquer en retour chez ces derniers que l'envie d'avancer seuls à leur tour.

Cette logique polarisée amène bien souvent à des positions rigidifiées de part et d'autre avec des diri-

geants comptant sur la volonté de chacun de s'adapter aux changements et de l'autre des élus véhiculant l'image de salariés maltraités par un patronat peu soucieux de leur bien-être.

Ces pratiques antagonistes ne font que s'alimenter mutuellement et rigidifier des postures dans lesquelles les dirigeants auront tendance à avancer seuls sous couvert de recherche d'efficacité et auxquelles les partenaires sociaux opposeront un rôle d'alerte, voire une propension à chercher la faute plutôt que de concourir aux solutions.

Rêve de l'altruisme

Enfin, dernière tentative, d'un optimisme extrême : penser que le bien de l'entreprise suffit au bonheur de l'individu ! Il nous arrive d'observer des managers en charge de conduire des changements expliquer, avec beaucoup de conviction à des salariés au silence poli, combien le changement envisagé va améliorer les choses pour l'entreprise ou pour le client. Il est évidemment essentiel que le changement ait un sens, mais se pose-t-on la question du sens pour l'individu ? Va-t-il apprendre quelque chose ? Gagner en confort ? Avoir le sentiment de mieux travailler ? Le « *bien* » de l'individu ne peut se réduire au « *bien* » de l'entreprise...

Quatre principes permettant de concilier conduite du changement et préservation de la santé des salariés

Co-construire ce qui doit changer, au bon niveau

Pour éviter d'avoir à convaincre des non convaincus, le meilleur moyen est de définir avec un large éventail de collaborateurs ce qui doit changer. Évidemment, l'entreprise n'est pas une démocratie dans laquelle à chaque salarié correspondrait une voix. Néanmoins, il sera plus facile d'adhérer à des décisions auxquelles l'on a participé qu'à celles desquelles l'on se sent étranger.

La condition de succès de ce principe réside selon nous dans le fait de poser un cadre de départ clair, et ce à deux titres.

Tout d'abord, il convient de délimiter précisément le périmètre de ce qui n'est pas négociable et de ce sur quoi les idées des salariés peuvent réellement avoir un impact.

Ensuite, il nous semble essentiel d'expliquer aux salariés les critères de choix des idées retenues. Ceci



afin d'éviter que les salariés s'attendent à ce que toute idée émise soit reprise telle quelle et éprouvent de l'incompréhension si ce n'est pas le cas.

De même, avec les partenaires sociaux, la confiance ne peut se décréter, elle se crée patiemment, au quotidien. L'enjeu est de traverser les jeux de posture en co-construisant toute démarche.

Ainsi, l'état des lieux peut être construit grâce à un comité de pilotage *ad hoc* impliquant les élus. L'enjeu sera de construire un diagnostic partagé de la situation afin de lutter contre une polarisation dans laquelle les dirigeants auraient leur diagnostic (ou parfois leur non-diagnostic) et les représentants du personnel auraient le leur.

Cette définition commune de l'état des lieux, ainsi que ce partage autour des indicateurs de santé au travail permet de viser la même cible. Ainsi, les plans d'action pourront également être largement co-construits plutôt qu'assésés par la direction, ou pire, par des consultants extérieurs installés en position de « *sachants* ».

Recourir à la subsidiarité pour renforcer les managers intermédiaires

Les managers dit intermédiaires se trouvent par essence dans une position difficile, celle de devoir relayer et accompagner des décisions qu'ils n'ont pas eux-mêmes prises, voire qu'ils désapprouvent ou ne comprennent pas.

L'application du principe de subsidiarité est une méthode de gouvernance consistant à permettre de prendre les décisions au plus près de l'endroit où elles se vivent au quotidien ⁽⁶⁾. Cela permet d'éviter le risque classique d'un sentiment de représenter une « *courroie de transmission* » qu'évoquent souvent les managers.

Exemple

Lors de la mise en place d'un nouveau système d'information notamment, nous avons parfois observé des comités de direction qui prenaient des décisions concernant des situations qui leur étaient mal connues, au lieu de laisser de la latitude aux différents métiers impactés, quitte à arbitrer entre différentes propositions si elles dépassaient le champ de délégation initialement défini.

L'application du principe de subsidiarité trouve son efficacité grâce à une collectivisation de la prise de décision : il s'agit que ce soit un métier et non une personne qui construit ses décisions et propose des arbitrages à la direction.

Ce principe de décentralisation permet ainsi que chacun contribue à son niveau de valeur ajoutée maximale et l'on évite la dérive habituelle consistant à prendre des décisions sans associer ou même déléguer à un niveau n-1 qui serait tout à fait capable et désireux de les assumer.

Réaliser une analyse d'impact

L'un des dirigeants d'une entreprise ayant contribué à ce dossier nous a contacté un jour avec la problématique suivante :

« Je dois mettre en place un certain nombre de changements dans mon organisation afin de la rationaliser et cela implique de fusionner certaines représentations en région. Néanmoins, je ne sais pas quel doit être le maillage nécessaire dans ces rapprochements, car je ne mesure pas précisément les conséquences pour les salariés. Pourriez-vous m'aider afin de prendre les bonnes décisions ? »

Notre étude d'impact pouvait commencer ! Il s'agissait, comme son nom l'indique, en articulation étroite avec les partenaires sociaux, d'identifier les conséquences potentielles d'un changement organisationnel **avant** de le mettre en œuvre !

En effet, trop souvent, il est fait appel à nous pour réguler les conséquences sur le plan humain d'un changement déjà effectué. En l'espèce, la perspective était totalement différente.

Le dirigeant a ensuite annoncé sa démarche à ses salariés et partenaires sociaux, ce qui supposait un certain courage, car il fallait pouvoir se départir de la position du leader omniscient.

Ensuite, le cadre dans lequel les salariés devaient apporter leur contribution a été défini, afin de donner de l'espace à un véritable terrain d'expression, tout en évitant les fausses promesses. Nous avons ainsi mis en place des entretiens individuels, des entretiens collectifs, des études de poste et des conditions de travail.

Après un processus d'environ cinq mois, le dirigeant a pu annoncer un projet final de réorganisation qui a recueilli l'avis favorable des partenaires sociaux

(6) Jean-Louis Clergerie, « *Le principe de subsidiarité* », Ellipses, 2000.



dans le cadre de la consultation préalable sur le projet. Les salariés nous ont déclaré apprécier le résultat, mais peut-être plus encore la manière dont ils s'étaient sentis traités avec respect, pour leur vécu et leurs compétences.

Prendre du recul

« *Pendant les travaux, la vente continue* », nous déclarait le même dirigeant décidément éclairé, illustrant avec humour par cette phrase l'une des complexités en période de changement : devoir combiner des enjeux et des rythmes contradictoires.

Le court terme de l'efficacité opérationnelle qu'attend le client doit être combiné avec le moyen terme des virages à opérer. Il s'agit d'assurer à la fois la continuité et la nouveauté, belle injonction paradoxale ! Ainsi, le stress augmente mécaniquement en période de changement et il est essentiel de le réguler.

En effet, dans ces périodes d'intense charge de travail, rien n'invite à la prise de recul, à l'anticipation ou à l'observation. L'accent est plutôt mis sur la vitesse de réaction aux événements ou sur la capacité à absorber une surcharge. Selon nos observations, les dirigeants et plus généralement les managers gagneraient à intégrer des temps de prise de recul par rapport à ce quotidien, particulièrement dans ces moments où l'accent est mis sur l'action. Il s'agirait de prendre le temps de la rencontre avec les salariés afin de capter les « *signaux faibles* » de leur adhésion, réticences, difficultés dans la période en cours. Mais aussi pour le dirigeant de prendre le temps d'une réflexion davantage solitaire et introspective sur le pilotage à moyen terme de l'entreprise, et sur son propre vécu par rapport au changement. La manière dont le dirigeant vit lui-même le changement doit être étudiée et régulée car, qu'elle soit positive ou plus mitigée, celle-ci aura une influence, éventuellement à son insu, sur ses propos et actions. Ce temps « pris » suppose forcément un certain renoncement par ailleurs : le dirigeant (ainsi que le manager) devra mettre de côté certaines tâches pour se concentrer sur celles dans lesquelles sa valeur ajoutée sera indispensable (par exemple, étudier les signaux faibles provenant de ses collaborateurs).

Ayons toujours en tête que, globalement, les salariés ont envie de bien faire leur travail et qu'ils résistent à ce qui leur donne le sentiment de moins bien réussir. Dans une optique de co-construction des chan-

gements, l'analyse d'impact permet une nécessaire prise de recul avant décision, tant pour le dirigeant que pour les salariés et les élus.

CHARITÉ BIEN ORDONNÉE

Notre cabinet

Suite à nos travaux sur l'authenticité au travail ⁽⁷⁾, et après avoir évoqué ici la notion d'exemplarité, nous ne pourrions terminer cet article sans adopter nous-même la position réflexive à laquelle nous invitons managers, dirigeants et entrepreneurs.

En effet, notre spécialité en santé au travail ne nous dispense pas de **rencontrer les mêmes difficultés** que bien des organisations et de chercher les moyens d'y faire face.

Nous évoquons donc ici la prévention des RPS et de développement de la QVT au sein de notre entreprise, *AlterAlliance*. Au risque d'un potentiel « *pas de côté* », nous voudrions développer ici en quelques lignes ce que nous faisons chez *AlterAlliance* pour préserver notre santé au travail. Que le lecteur se sente très libre de passer à l'article suivant si ce n'est pas ce qui l'intéresse !

Nous sommes une petite entreprise de cinq experts, existant depuis dix ans. Nous avons la chance de nous être choisis et travaillons dans un lieu que nous avons également choisi. Nous aimons profondément ce que nous faisons, et aimons le faire ensemble.

Notre taille et notre fonctionnement nous permettent de **travailler de manière agile**, ce qui constitue d'ailleurs une condition essentielle pour offrir un accompagnement sur mesure à des clients issus d'univers très différents supposant de notre part une adaptation constante. En effet, nos dix plus importants clients en termes de temps consacré sont issus des univers suivants : deux groupes du CAC 40, sociétés industrielles et de services informatiques, cabinets d'avocats, collectivités locales et administrations publiques, associations de protection de l'enfance.

Par ailleurs, **notre cœur de métier est complexe sur le plan humain**. Notre travail consiste à entendre des salariés / agents / libéraux en questionnement, voire en difficulté ou en souffrance. Parfois, nous

(7) Bruno Lefebvre, Ibid.



sommes sollicités pour intervenir sur des situations délicates ou graves (diagnostics RPS, enquêtes face à des allégations de harcèlement, *burn-out*), voire dramatiques (suicide). Dans un contexte de judiciarisation important, nous faisons souvent face à des tentatives d'instrumentalisation subtiles ou brutales. Notre quotidien comporte aussi une dimension relationnelle forte, parfois « scénique » (animation de conférences, de groupes de co-développement) dans laquelle l'image de soi se trouve exposée d'une manière particulière.

Enfin, nous **accompagnons de manière individuelle des managers, dirigeants, entrepreneurs dans des démarches de type « coaching »** supposant de concilier dans la durée différentes dimensions pour des clients exigeants et parfois pressés : soutien dans les moments difficiles, introspection exigeante, mise en œuvre de changements comportementaux concrets.

Bien évidemment, le piège serait pour nous de croire qu'en tant que spécialistes du sujet de la santé au travail nous pouvons chacun prendre soin de nous individuellement.

Nos leviers

Pour préserver notre qualité de vie au travail, nous actionnons conjointement trois leviers :

- **les besoins de nos clients avant tout.** Sans eux, nous ne sommes rien. Notre métier suppose engagement, voire dévouement. Nous devons comprendre chaque environnement, écouter avant de conseiller, faire preuve d'une grande disponibilité et d'une réactivité certaine. En effet, toutes les entreprises sont confrontées aux RPS et doivent améliorer leur QVT, mais chacune peut et doit le faire différemment. Notre approche auprès de nos clients suppose de considérer les RPS comme un symptôme à élucider, une occasion de faire évoluer les individus, le management et l'organisation. Nous devons apporter un regard à la fois décalé et audible. Nous devons donc en permanence inventer l'approche nous semblant la plus pertinente, même si notre métier reste le même. La fierté d'avoir bien travaillé est ainsi notre première protection vis-à-vis du stress ;
- **notre propre regard sur nos actions** : en dehors de satisfaire le client et d'obtenir sa reconnaissance, nous devons nous donner à nous-mêmes

cette reconnaissance. C'est-à-dire que notre travail doit avoir du sens à nos propres yeux et correspondre à nos aspirations et convictions personnelles, y compris dans l'investissement que chacun d'entre nous peut y consacrer. Cette reconnaissance n'est jamais uniquement un jugement de soi-même, c'est aussi un jugement reçu de pairs qui comptent à nos yeux ;

- **nos modes de management** : bien entendu, du fait de la taille de notre structure, notre management est plus horizontal que vertical. Nous pouvons pratiquer un « parler vrai » sans crainte des conséquences. Nos relations sont suffisamment bonnes pour que nous puissions être en désaccord sans risquer la rupture.

Tout ceci s'incarne dans une confiance qui s'est éprouvée dans les moments de difficulté et qui s'exprime tant entre les individus que des individus vers l'entreprise qu'ils portent et qui les porte.

Enfin, il s'agit d'**élargir notre champ de pensée** grâce à une sorte de « comité » à qui nous pouvons nous référer, soit pour ses connaissances business, théoriques ou tout simplement pour leur connaissance de l'histoire d'*AlterAlliance*. Nous en profitons pour remercier ici celles et ceux qui y participent au quotidien et qui, nous le savons, se reconnaîtront dans ces lignes...



Dans le présent article, nous avons souhaité rendre compte d'expériences de terrain, autant dans ce qu'il nous apparaissait comme des tentations à éviter, que dans des bonnes pratiques ou un regard à adopter.

Comme souvent, les propos et surtout l'attitude des dirigeants s'avèrent centrales. En ce sens, le rôle du DRH l'est tout autant puisqu'il se situe régulièrement au carrefour d'enjeux contradictoires. Il doit convaincre les autres dirigeants de s'inscrire avec un véritable engagement dans la démarche qu'il souhaite mener. Cet engagement n'étant pas toujours couronné d'effets visibles à court terme dans l'organisation, il sera essentiel pour le DRH de pouvoir conserver la confiance et l'engagement des autres dirigeants dans la durée. Il doit également convaincre et co-construire avec ses partenaires sociaux, tout autant que mobiliser, sensibiliser, outiller le management intermédiaire.



Moyens de prévention et pistes d'amélioration

Pour accomplir tout cela, les DRH se sentent parfois seuls et leur capacité à s'entourer de relations de confiance sera déterminante. Celles-ci ne pourront s'éprouver que dans le temps...

Finalement, il nous semble que les thèmes de RPS et de QVT doivent être envisagés de concert, l'un n'allant pas sans l'autre au risque d'une dramatisation ou d'une banalisation du sujet de la santé au

travail. La qualité de l'accompagnement des transformations constitue à elle seule une opportunité de faire en sorte que les changements ne s'obtiennent pas au prix de la santé des salariés. Ainsi, au final les sujets de RPS et de QVT interrogent la raison d'être des organisations : l'enjeu est de tracer jour après jour un chemin pour que la santé des entreprises concoure également à celle des individus qui la portent... ◆



Accompagnement des situations de tensions : médiation ou diagnostic ?



Valérie SCHÉGIN

Juriste, médiatrice, consultante associée
Cabinet AlterAlliance

Suggérant la rencontre de sentiments, d'intérêts ou de positions contraires, le conflit renvoie à une relation de tension et d'opposition entre personnes, dont les effets délétères le font entrevoir négativement.

Il est pourtant le reflet d'une liberté – « *c'est le propre de la pensée totalitaire de concevoir une fin des conflits* »⁽¹⁾ – et représente, à condition d'avoir été anticipé et abordé à temps ou d'avoir été géré efficacement, une opportunité de transformation positive du lien social.

Le conflit présente toujours des signes avant-coureurs, dont les malentendus et les désaccords non réglés ou mal gérés constituent les prémices, alors qu'ils pourraient nourrir la relation et l'efficacité.

Il représente alors tout autant un facteur de risque psychosocial que la conséquence d'un dysfonction-

Dans un monde en perpétuelle transformation où les conflits augmentent et où les collaborateurs ont besoin de comprendre et d'adhérer pour faire, quel peut être l'apport de la médiation ?
Quels sont le champ, les limites et les alternatives à ce mode de règlement des conflits ?

nement plus large, pouvant impacter aussi bien la santé que l'efficacité.

Très prisée des pays anglosaxons, la médiation fait surtout parler d'elle pour ses nombreux bienfaits : un mode « *soft* » de règlement des désaccords et des conflits, qui allie souplesse, rapidité, efficacité, évitant

les coûts, les lenteurs et les aléas d'un conflit judiciaire.

Au cœur d'une « *justice douce* »⁽²⁾ qui privilégie une culture du règlement amiable des différends, **la médiation est promue en France, par les magistrats et les avocats** – qui se sont regroupés en association pour la défendre⁽³⁾ – et elle bénéficie des faveurs du législateur depuis l'introduction de la médiation

(2) Jean-Pierre Bonnafé-Schmitt, « *La médiation, une justice douce* », 1992, Syros.

(3) Groupement européen des magistrats pour la médiation (GEMME) ; Association des médiateurs européens (AME) - Centre de médiation du Barreau de Paris.

(1) Hannah Arendt, « *Les origines du totalitarisme* », 1951, Harcourt Brace & Co.



judiciaire (proposée par le juge, au cours de l'instance) en 1995 ⁽⁴⁾.

Encouragée par de nombreux textes d'inspiration européenne depuis 2011 ⁽⁵⁾ et, dans certains cas, par la jurisprudence, la médiation conventionnelle (choisie par les personnes en dehors de toute procédure judiciaire) a même gagné du terrain dans les conflits individuels du travail :

- la tentative de résolution amiable préalable obligatoire suppose d'en **justifier préalablement à toute procédure judiciaire**, si celle-ci ne peut être évitée ⁽⁶⁾, sous peine d'irrecevabilité de la demande prononcée d'office par le juge ;
- le champ de la résolution d'un différend concernant un contrat de travail s'est étendu : alors que la médiation conventionnelle étant auparavant réservée aux conflits transfrontaliers ⁽⁷⁾, elle peut aujourd'hui **porter sur le contenu du contrat de travail**, autant que sur son exécution ou sa rupture ;
- un **recours facultatif à la médiation** est aussi prévu pour « toute personne de l'entreprise s'estimant victime de harcèlement moral ou par la personne mise en cause » ⁽⁸⁾.

Pourtant, nous observons en France ce phénomène paradoxal : la pratique de la médiation, interne ou externe, est peu courante dans les relations du travail, alors qu'elle s'est beaucoup développée dans d'autres domaines : médiation sociale, scolaire, pénale, familiale, commerciale...

Pour en comprendre les raisons et avant d'envisager d'autres modalités d'intervention, nous porterons un regard sur le concept et la pratique de la médiation.

(4) L. n° 95-125, 8 févr. 1995, relative à l'organisation des juridictions et à la procédure civile, pénale et administrative.

(5) Ord. n° 2011-1540, 16 nov. 2011, portant transposition de la directive n° 2008/52/CE du Parlement européen et du Conseil du 21 mai 2008 sur certains aspects de la médiation en matière civile et commerciale.

(6) L. n° 2015-990, 6 août 2015, pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, dite « loi Macron » ; L. n° 2016-1547, 18 nov. 2016, dite « Justice du XXI^e siècle » ; L. n° 2019-222, 23 mars 2019, de programmation 2018-2022 et de réforme pour la justice.

(7) L. n° 2015-990, 6 août 2015, précitée.

(8) C. trav., art. L. 1152-6.

MÉDIATION DANS LES CONFLITS INDIVIDUELS DE TRAVAIL

Caractéristiques et conditions

Processus par essence volontaire, souple et confidentiel, conduit par un tiers médiateur, indépendant et qualifié

L'article 1530 du Code de procédure civile ⁽⁹⁾ définit largement la médiation conventionnelle, sans en décrire le cadre, ni imposer aucun modèle.

L'accent est mis avant tout sur la finalité d'un processus qui permet de « tenter » de résoudre à l'amiable un différend, par l'entremise d'un tiers :

« Tout processus structuré par lequel deux ou plusieurs parties tentent de parvenir à un accord, en dehors de toute procédure judiciaire en vue de la résolution amiable de leurs différends avec l'aide d'un tiers choisi par elles qui accomplit sa mission avec impartialité, compétence et diligence ».

Adhésion des personnes

Ce premier accord, sur la médiation et le médiateur, est indispensable au bon déroulement de toute médiation et à son aboutissement, les solutions étant d'autant plus durables qu'elles auront été recherchées et choisies par les protagonistes.

Sans cette adhésion à l'esprit de la médiation comme au processus, le risque serait de n'aboutir qu'à un accord de façade, le « passage en force » d'un accord créant potentiellement une déception réciproque source d'une aggravation des tensions.

En pratique, le rythme rapide et cadencé de la médiation ne permet d'ailleurs pas toujours de lever les résistances, notamment lorsque l'émotion est très présente.

C'est pourquoi, nous portons une attention particulière au contexte dans lequel elle s'inscrit, pour en évaluer le bien-fondé avant son démarrage.

Analyse de pertinence

Notre analyse de la pertinence d'une médiation s'appréciant au regard du contexte, elle suppose un entretien préparatoire avec le donneur d'ordre, la

(9) D. n° 2012-66, 20 janv. 2012, relatif à la résolution amiable des différends (C. proc. civ., art. 1530 à 1535).



communication d'informations et, le cas échéant, de documents clés.

Cette évaluation impliquera en outre de recueillir confidentiellement l'avis d'autres acteurs de prévention, médecine du travail ou partenaires sociaux, notamment.

Le cadre de la médiation pourra ainsi s'adapter à la culture organisationnelle dans laquelle elle se déroule, selon le modèle d'une « *arène authentique* »⁽¹⁰⁾.

Processus en deux étapes

L'étape individuelle (entretiens séparés) consiste principalement à vérifier et valider l'acceptation authentique de la médiation, afin qu'elle ne soit pas empêchée par des mécanismes d'instrumentalisation, ainsi qu'à faciliter l'expression libre du vécu individuel et des attentes implicites de chacun.

L'information des personnes sur les contours éthiques et déontologiques⁽¹¹⁾ de la médiation et sur le rôle du médiateur est un élément déterminant de la confiance accordée à ce dernier : la remise par le médiateur d'une note méthodologique détaillée, en complément des informations données à l'oral, introduit une solennité qui peut avoir un effet sécurisant.

La parole sera d'autant plus libre que la médiation a été choisie en toute connaissance de cause.

Si ces conditions sont remplies, le passage à l'**entretien de médiation proprement dit (un à deux entretiens collectifs)** rend alors possible :

- un temps d'expression collective des désaccords et des ressentis, l'objectif étant d'aboutir à une compréhension commune des désaccords et du vécu émotionnel de chacun.

Il n'est pas rare que la médiation évolue vers une écoute réciproque, laissant place à une manière respectueuse de se parler et à l'ouverture, dès lors que l'autre est accepté ou reconnu dans sa différence. Cette phase de catharsis facilite un « *point de bascule* » qui fait ainsi passer de la confrontation à un accord sur les désaccords et rend alors possible une coopération sur le contenu ;

- un temps d'accompagnement dans l'exploration, avec confiance, de pistes de solutions et la

co-construction d'une feuille de route commune (formalisée ou non par écrit) dont les aspects organisationnels sont débattus avec l'entreprise, l'objectif étant d'arriver à une solution viable, acceptable, voire satisfaisante tant pour les protagonistes que pour l'organisation ;

- après l'entretien de clôture de la médiation, un **entretien de suivi**, à un mois d'intervalle environ, est parfois utile pour accompagner la mise en œuvre sur la durée.

Méthode d'accompagnement requérant une compétence et une posture de neutralité et d'impartialité, n'excluant pas le rôle très actif du médiateur

La compétence du médiateur implique une garantie de probité et d'honorabilité et s'apprécie au regard de « *l'exercice présent ou passé d'une activité, la qualification requise eu égard à la nature du différend ou justifier, selon le cas, d'une formation ou d'une expérience adaptée à la pratique de la médiation* »⁽¹²⁾.

De par l'extériorité qu'il a (médiation externe) ou se donne (médiation interne), le médiateur ne peut pas être partie prenante (« *mediare* » signifie étymologiquement « *être au milieu* »), mais son indépendance ne se décrète pas, elle doit être vécue comme telle par les protagonistes du conflit.

Cette indépendance suppose pour le médiateur une posture de **neutralité** (ne pas laisser interférer son jugement personnel, ses propres valeurs) et d'**impartialité** (ne pas prendre parti ou favoriser l'une ou l'autre des personnes) :

« *La médiation est un temps de dialogue, facilité par un tiers n'exerçant pas de pouvoir de décision sur le fond et établissant un cadre, ayant pour finalité de permettre aux parties concernées de réaliser un projet, de résoudre une situation conflictuelle ou de rétablir / établir voire rompre à moindre mal une relation* »⁽¹³⁾.

Le médiateur n'étant pas conciliateur (« *conciliare* », c'est étymologiquement « *unir* »), il s'agit davantage d'un **savoir-faire relationnel** que d'un ensemble d'outils, qui doit s'incarner dans un état et une attitude empathique, ainsi que par une « *diligence* » en termes de confidentialité notamment : **souplesse**

(10) Thomas Fiutak, « *Le médiateur dans l'arène. Réflexions sur l'art de la médiation* », Eres, 2009.

(11) Code de conduite européen pour les médiateurs, 2004 et Code national de déontologie du médiateur, 2009.

(12) C. proc. civ., art. 1533, al. 2 et 3.

(13) Arnaud Stimec et Sylvie Adijes, « *La médiation en entreprise. Faciliter le dialogue - Gérer les conflits - Favoriser la coopération* », Dunod, 2015.



sur le fond, mais fermé sur la forme (respect des personnes, dans un cadre éthique et méthodologique prédéfini).

Un **style plus ou moins directif** dans la conduite de la médiation selon le contexte n'est pas incompatible avec cette exigence de neutralité et d'impartialité, dès lors qu'il s'agit de rendre possible une compréhension / entente mutuelle et la motivation intrinsèque au changement, permettant ainsi de dépasser d'éventuelles résistances, sans tomber dans l'écueil de chercher à convaincre ou à « forcer » l'accord.

L'aide du médiateur ne consiste pas à conduire les parties vers ses propres solutions ou celles qui lui seraient dictées par l'organisation, au risque de compromettre l'adhésion et donc la pérennité de son dénouement : rappelons que la médiation, tout autant que ses résultats, doivent avoir été choisis ou acceptés (et non subis).

Notre méthodologie d'intervention s'inspire d'ailleurs, entre autres, de la méthode de l'entretien motivationnel de *Miller et Rollnick* ⁽¹⁴⁾ conceptualisée au cours des années 80 pour le traitement des dépendances et inspirée du modèle de *Carl Rogers*.

Limites

Nous sommes appelés à intervenir dans une grande variété de contextes qui correspondent à trois types de situations.



(14) William Miller et Stephen Rollnick, « *L'entretien motivationnel, L'entretien motivationnel. Aider la personne à engager le changement* », mars 2019, InterÉditions.

Par ailleurs, nous observons un grand nombre de situations relationnelles dégradées, entre deux personnes ou au sein d'équipes, pour lesquelles la médiation semble trouver ses limites.

Ancienneté et ampleur du conflit

« *La source de toutes les hérésies est de ne pas concevoir l'accord de deux vérités opposées et de croire qu'elles sont incompatibles* » (Blaise Pascal) ⁽¹⁵⁾.

Souvent, un conflit ne devient visible pour l'entourage qu'au fur et à mesure de l'intensification de sa dimension relationnelle, alors que les signes de mal-être sont de plus en plus nombreux et l'espoir d'une résolution spontanée de plus en plus faible.

Or, quelle que soit la structure, nous sommes hélas souvent saisis tardivement, en présence de signaux d'alerte qui ont une origine plurifactorielle et qui ont déjà commencé à produire des conséquences dommageables pour l'entreprise et ses salariés : indicateurs RH et santé au travail inquiétants (incivilités, délitement du collectif de travail, absentéisme, perte de performance, turn-over...), alertes RPS de la médecine du travail, de l'inspection du travail, du personnel et/ou de ses représentants.

La médiation ne peut se dérouler qu'avec les seuls protagonistes du conflit, alors que ce dernier dépasse bien souvent le cercle restreint d'un nombre limité de personnes auquel l'on voudrait parfois se cantonner.

En effet, les situations de tension relationnelles sont rarement dues au comportement d'une ou plusieurs personnes, mais à une histoire et à une globalité qu'il convient de prendre en compte sous l'angle individuel et collectif des relations de travail, de l'environnement de travail, des pratiques de management et d'organisation.

Souffrance relationnelle des protagonistes

« *Tant qu'il souffre, un blessé ne parle pas* » (Boris Cyrulnik) ⁽¹⁶⁾.

Parfois, les personnes expriment un tel vécu de souffrance relationnelle qu'il leur est difficile, voire impossible, d'entrevoir tout échange avec celui

(15) Blaise Pascal, « *Pensées* », Éd. de Michel Le Guern, 2004, Gallimard.

(16) Boris Cyrulnik, « *Mourir de dire* », La honte, 2010, Odile Jacob.



qu'elles considèrent comme l'auteur de leur mal-être, ou même de se retrouver en sa présence, ce qui empêche bien évidemment toute médiation.

La honte est souvent très présente, agissant comme un détracteur intime : ne pas se sentir « à la hauteur », se sentir d'autant plus « faible » que ce sentiment fait vivre dans la dévalorisation permanente et la crainte du regard de l'autre : « *qu'ai-je fait pour en arriver là ?* », « *Je n'ai pas tenu le choc* », « *Comment justifier auprès des autres des semaines d'arrêt de travail ?* ». La honte mène à l'isolement et fait donc obstacle à l'échange nécessaire à toute médiation.

Les personnes manifestent d'autant plus rarement le souhait de participer à une médiation que le conflit est déjà très enkysté et qu'il ne peut se résoudre, du point de vue de chacun, que par la reconnaissance de leur mal-être par l'organisation, au travers de solutions providentielles se réduisant le plus souvent à un changement de comportement aussi radical qu'irréaliste ou à un départ de l'autre : sanctionner les dérives managériales ou celles de l'équipe ou bien changer de manager ou renouveler l'équipe...

Une stratégie d'évitement de l'impossible à dire ou à entendre se met en place, par le retrait ou l'opposition.

La souffrance peut alors s'exprimer par un biais juridique ou judiciaire : exercice du droit d'alerte ou de retrait, arrêt de travail, aménagement du temps de travail, déclenchement d'une procédure interne de signalement ⁽¹⁷⁾, dénonciation de harcèlement moral ou sexuel et/ou de discrimination souvent concomitante avec des témoignages et attestations de collègues de travail, dépôt de plaintes pénales...

Dans le cas d'un fait déclencheur qualifié juridiquement, notamment de harcèlement avéré envers une personne dont la santé physique ou mentale est altérée, la médiation n'est pas ou n'est plus la réponse appropriée pour les personnes et peut même être dangereusement inadaptée, car elle ne fera qu'ajouter à la souffrance *a minima* pour l'un des protagonistes...

« Si vous voulez comprendre pourquoi je n'ai rien dit, il vous suffit de chercher ce qui m'a forcé à me taire. Je vais donc me taire pour me protéger. Le hon-

(17) L. n° 2016-1691, 9 déc. 2016, relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite loi Sapin II.

teux aspire à parler, mais il ne peut rien vous dire tant il craint votre regard » ⁽¹⁸⁾.

Accord des parties à la participation à la médiation

« Tous les principes éthiques de la médiation défendent le principe d'une participation directe et d'une responsabilisation de chacun dans la résolution de ses propres conflits » (Jacques Faget) ⁽¹⁹⁾.

Nous avons vu que la médiation tire sa force du fait qu'elle consiste à accompagner les personnes de telle sorte que la solution vienne d'elles et non du médiateur, ce qui suppose que les intéressées l'aient **demandée ou sincèrement acceptée** : imposer la médiation ou contraindre les personnes à se mettre d'accord serait en effet totalement contre-productif.

Or, la médiation et le médiateur sont souvent choisis par la direction, ce qui alimente la réticence des protagonistes.

Parfois, certains acteurs, y compris dans le champ de la prévention des risques professionnels : DRH, managers et collaborateurs, IRP, médecine du travail, affichent une minimisation du conflit ou un déni, la médiation rencontrant de nombreuses résistances qui font oublier ou refuser d'y recourir et favorisent l'escalade du conflit : « *Un tiers n'y changera rien, c'est à l'autre de changer d'attitude* », « *Qu'ils se débrouillent entre eux* », « *Ce sont des chamailleries* », « *Ça finira bien par passer* », « *Encore une dépense inutile* », « *Nous avons déjà tout essayé* »...

Chez les managers, nous constatons parfois une tendance à l'enfouissement du conflit, de peur que la médiation ne signe un aveu d'échec de leur part, une perte de contrôle ou d'autorité au sein de l'organisation : « *Que penseront mes collaborateurs / les RH / mes collègues / mon manager, si je ne suis pas capable de gérer tout seul* », sans pour autant se demander en quoi cette attitude peut justement contribuer à entretenir le conflit.

Les parties devant être traitées sur un pied d'égalité, une trop grande **asymétrie du rapport de forces** constitue aussi régulièrement un frein à la médiation :

(18) Boris Cyrulnik, « Mourir de dire. La honte », Odile Jacob, 2010.

(19) Jacques Faget, « Médiation et post-modernité. Légitimation ou transformation de l'action publique ? », 2006, Revue Négociations, vol. 6 (2), pp. 51-62.



différence de niveau hiérarchique, de statut, ou bien encore l'espoir ou l'assurance d'un gain important pouvant être obtenu autrement (syndrome du Jack-pot).

Si le pas est franchi, la médiation pourra évoluer vers la recherche d'un terrain d'entente, ce qui ne dispense pas le médiateur de travailler sur les résistances, tout au long de la médiation.

Nous observons à cet égard que la clarté de l'information donnée par le médiateur, oralement et par écrit, en amont des premiers entretiens, sur son rôle, le processus et ses garanties – en termes de posture, de méthodologie et de confidentialité, notamment – permet d'orienter les personnes vers d'autres

réponses et d'instaurer un niveau de confiance qui permettra de poursuivre en plénière.

Face à un manque d'information ou d'explication, même si la dimension émotionnelle du conflit ne permet pas toujours de les entendre au mieux, les protagonistes peuvent avoir le sentiment d'être des-saisis de leur liberté de choix : n'osant pas toujours refuser la médiation, ils s'y engagent à contrecœur et la séance plénière évolue rarement dans un climat d'écoute et de bienveillance mutuelle nécessaire au rétablissement d'un dialogue constructif.

Nous vous livrons ici un exemple de **conflit interpersonnel**, pour lequel la médiation a démontré son efficacité.

Illustration

Médiation entre deux collègues de travail ayant permis le retour à un climat de travail collaboratif dans le cadre d'un accord sur des évolutions comportementales, organisationnelles et managériales

Nous avons été saisis d'une demande de médiation par la DRH d'une structure libérale, afin d'accompagner une situation relationnelle dégradée entre deux collaboratrices qu'une médiation interne informelle n'avait pas permis d'apaiser : un binôme d'assistantes récent, travaillant pour un même service, partageant le même bureau, quelques dossiers et clients communs et le même rattachement hiérarchique et fonctionnel.

L'objectif était de susciter, autant que possible, une réflexion commune sur le vécu de chacune, la manière de continuer à travailler ensemble et la recherche active de solutions à mettre en place quotidiennement pour gagner durablement en sérénité et en efficacité.

La démarche semblait à première vue compromise : un conflit de personnes très enkysté, amplifié par la promiscuité de l'espace de travail.

La première assistante : plus jeune, mais à ce poste depuis 15 ans, familiarisée avec les habitudes de travail prises au fil du temps et la culture de la structure, bénéficiant d'une très grande autonomie au travail et habituée à cohabiter depuis de longues années avec une collègue-amie, dont la mobilité a coïncidé avec l'arrivée de la seconde.

La seconde assistante : recrutée depuis un an, ayant travaillé pendant 20 ans dans différentes structures de type anglo-saxon. Une posture relationnelle plus rigide, perçue comme emprunte de supériorité, une minutie dans le travail et une présence au-delà des horaires impartis, assimilées à du « *fig nolage* » et à une « *lenteur* » excessive par sa collègue.

Une cristallisation des tensions autour de la personnalité et des attitudes de chacun, du rythme et des méthodes de travail : la reconnaissance des compétences professionnelles de chacune, mais largement entravée par le vécu douloureux d'une charge de travail inégale, et surtout d'une totale « *incompatibilité* » interpersonnelle, de violentes altercations, des attaques personnelles, la situation ne pouvant se résoudre selon chacune que par la séparation physique du binôme.

L'étape plénière a permis de parvenir à une écoute/compréhension du vécu de chacun et de dégager les évolutions relationnelles attendues, vers des modes de fonctionnement et des comportements ajustés (feuille de route commune : posture relationnelle, méthode de travail...). La compréhension de l'intention de chacune a pu remplacer l'interprétation négative attribuée par l'une à l'autre.

Des axes d'amélioration managériaux et organisationnels ont aussi émergé des entretiens, aboutissant notamment, avec le concours de la DRH et du management, à un aménagement de l'espace et du temps de travail, un rattachement fonctionnel distinct, une répartition plus claire des dossiers, permettant de mieux cadrer le travail ensemble... ♦



AUTRES APPROCHES

Diagnostic global

« La définition de la QVT, sa conduite et son évaluation sont des enjeux qui doivent être placés au cœur du développement du dialogue social » ⁽²⁰⁾.

La médiation s'avère inappropriée dans les situations de tensions relationnelles anciennes, dont les effets se sont propagés au-delà de leur sphère d'origine, gagnant toute une équipe, un autre département, voire toute l'organisation, rendant nécessaire une **approche de diagnostic organisationnel**.

Dans le cas d'un conflit circonscrit au sein d'un contexte organisationnel déjà difficile par ailleurs, la médiation ne serait qu'une solution ponctuelle et isolée.

Le périmètre de l'évaluation, qu'elle soit globale ou ciblée, étant plus large que celui d'une médiation par essence limitée aux seuls protagonistes du conflit, on évite aussi le risque d'une stigmatisation individuelle.

Si la médiation est un **éventuel complément au diagnostic**, voire une solution parmi d'autres, elle ne saurait en aucun cas s'y substituer.

Ainsi, en présence d'indicateurs de risques psychosociaux à l'échelle de la structure, une démarche globale d'évaluation de ces risques et d'amélioration de la qualité de vie au travail est la meilleure réponse à l'obligation générale de prévention : « *L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs* » ⁽²¹⁾.

La jurisprudence a converti, depuis l'arrêt *Air France* de 2015 ⁽²²⁾, l'obligation de sécurité de résultat de l'employeur en obligation de moyens renforcée : en pratique, cette obligation revient à mettre effectivement en œuvre des mesures adaptées et proportionnelles à chaque situation, sur le fondement des principes généraux de prévention ⁽²³⁾.

Or, ces mesures ne peuvent découler que d'une **évaluation des risques à la source**.

Cette évaluation présente donc ce double avantage d'aboutir à un état des lieux objectivé et à un plan

d'action découlant d'une analyse pluridisciplinaire, sous l'angle relationnel, mais aussi managérial et organisationnel, tout en permettant d'actualiser le document unique d'évaluation des risques psychosociaux (volet RPS).

Au-delà de ces enjeux juridiques, une approche pragmatique plaide aussi en faveur d'une démarche d'évaluation, parce qu'elle offre l'opportunité inégalable de s'inscrire dans une logique de **prévention et de concertation**, plutôt que dans une logique de réparation et de gestion de symptômes *a posteriori*.

D'une part, elle est par essence participative et donc pluridisciplinaire : impulsée par la direction et/ou les partenaires sociaux, elle repose sur l'implication de l'ensemble des acteurs (direction, management, collaborateurs, partenaires sociaux, SST).

En effet, qu'elle soit qualitative (entretiens individuels et collectifs) et/ou quantitative (questionnaires scientifiques validés internationalement), un comité de pilotage paritaire est constitué si possible à son démarrage. Un nombre représentatif de salariés (méthode d'échantillonnage aléatoire) est rencontré en entretiens confidentiels, sur base de volontariat. Il est d'ailleurs très important à ce stade que les entretiens soient conduits par plusieurs intervenants, afin de limiter la subjectivité et de croiser les regards.

Le diagnostic assorti de préconisations fait l'objet d'un premier partage confidentiel, en comité de pilotage, puis en plénière avec l'ensemble des salariés. Il s'agit là d'un temps collectif fort, très attendu : idéalement, cette restitution doit inspirer aux collaborateurs le sentiment de se reconnaître sans se sentir trahis, d'avoir été entendus et de se sentir reconnus.

D'autre part, elle permet de passer du diagnostic assorti de préconisations, à un véritable plan d'actions efficace et réaliste, en articulation étroite avec le comité de pilotage paritaire ou les partenaires sociaux.

Pour conclure, nous présentons ici les grandes lignes d'une démarche globale d'évaluation, dans le cadre d'un conflit intergroupes : une médiation au sein de l'entité la plus affectée par les tensions n'aurait fait que stigmatiser une minorité d'acteurs, au risque de renforcer les clivages intergroupes. Elle n'aurait pas pu davantage permettre de garantir un temps de parole, d'écoute et de diagnostic égal pour tous les salariés, pourtant tous concernés.

(20) ANI QVT, 19 juin 2013.

(21) C. trav., art. L. 4121-1, issu de L. n° 2002-73, 17 janv. 2002, de modernisation sociale.

(22) Cass. soc., 25 nov. 2015, n° 14-24.444, arrêt « *Air France* ».

(23) C. trav., art. L. 4121-2.



Illustration

Démarche globale d'évaluation des RPS et de la QVT dans un contexte social très dégradé

Nous sommes intervenus dans un établissement de soins, au climat social fortement dégradé (recrudescence d'incivilités, de marques d'irrespect envers les personnes, comportements de sabotage, plaintes d'usagers, courriers anonymes, alertes RPS de salariés...) : des conflits interpersonnels vifs et douloureux, au sein d'une équipe travaillant à proximité de l'établissement, mais dans des locaux distincts.

Mais, à l'échelle de la structure, une dynamique de groupe opposait l'ensemble du personnel autour de points de vue adverses, par un jeu d'alliances et d'exclusions : deux clans s'accusant réciproquement des dysfonctionnements, tout en pointant également la responsabilité de la direction et l'encadrement, sur la base d'éléments d'appartenance ou de statut, ou encore sur une base idéologique. Une majorité silencieuse avait du mal à trouver sa place et la direction à se faire entendre.

Le nouveau directeur de la structure avait rapidement engagé des chantiers d'envergure, qui ont rencontré de nombreuses résistances : nouvelles modalités d'organisation du travail, notamment dans la conduite de la prise en charge (postes à pourvoir ou à redéfinir, groupes d'analyse des pratiques, mise à jour des projets personnalisés, groupes de parole pour les usagers).

Ces changements étaient dictés par des injonctions de l'autorité de tutelle et l'urgence à faire évoluer les pratiques et les process existants pour s'inscrire dans une démarche qualité et se mettre en conformité avec les normes du secteur.

Nous avons donc accompagné cet établissement *via* une démarche d'évaluation globale des RPS et de la QVT, qui a été restituée au comité de pilotage paritaire puis, en plénière, à l'ensemble des salariés.

Grâce à la rencontre d'un nombre représentatif de salariés (sur la base du volontariat) et aux travaux réguliers du comité de pilotage, un plan d'action a pu être co-construit et contribuer ainsi progressivement au retour à un climat de confiance envers la direction et entre les salariés, tout ceci ayant eu pour résultat d'inverser une dynamique de groupe délétère.

Parmi les mesures ayant découlé de ce plan d'actions : recadrage-sanction des comportements toxiques avérés, promotion des comportements vertueux (charte éthique co-construite), création d'espaces de discussion et de groupes de travail en co-développement entre pairs, autour de situations concrètes de difficulté issues de leur quotidien professionnel et de solutions communes. ♦

Diagnostic ciblé ou enquête par recueil de témoignages

La pertinence d'une médiation entre les protagonistes d'un conflit peut s'apprécier principalement au regard du périmètre dans lequel il s'inscrit (limité aux intéressés), de sa non-judiciarisation et de l'absence de souffrance relationnelle, ce qui revient à exclure la médiation en présence d'éléments de contexte laissant présager ou supposer un harcèlement moral.

Dans les cas d'une détérioration importante du climat relationnel sur un périmètre restreint, un diagnostic organisationnel ciblé ou une enquête par recueil de témoignages constituent souvent la seule issue, puisqu'il s'agira de faire la lumière sur la situation relationnelle dégradée. Seront utilisés des entretiens individuels, confidentiels, avec les personnes elles-mêmes, mais aussi avec des individus travaillant ou ayant travaillé avec elles.

L'une comme l'autre se matérialisent en outre habituellement par l'élaboration d'une analyse assortie de préconisations, permettant à l'entreprise de mettre en œuvre des mesures de protection et, *in fine*, des actions préventives et correctives de prévention des risques psychosociaux, sous l'angle individuel, mais aussi collectif (relations de travail, organisation du travail, pratiques de management) : la transcription des risques et du plan d'actions dans le document unique d'évaluation des risques (volet psychosocial), marque alors le point d'aboutissement de la démarche.

Diagnostic ciblé

L'absence de judiciarisation de la problématique fera souvent préférer la souplesse d'un diagnostic ciblé à 360° (recueil de perceptions, anonymisés) à la procédure d'enquête au cadre plus corseté (recueil de témoignages signés). L'analyse documentaire per-



met de s'en assurer, afin de ne pas s'engager dans une démarche d'investigation très connotée juridiquement.

L'exemple qui suit en est l'illustration : le choix s'est porté sur un diagnostic ciblé, en raison du degré de précision et de gravité des alertes, qui permettait de s'affranchir des contraintes d'investigation et de formalisation d'un recueil de témoignages.

Le conflit asymétrique (un seul contre tous) se prêtait en effet davantage à une analyse plurifac-

rielle : les situations de risques psychosociaux sont plus souvent dues à une globalité de facteurs qu'au comportement d'une seule personne, et la posture de dénonciation peut parfois révéler un mécanisme de coalition.

Au regard de la gravité et de l'intensité des faits et propos relatés, ainsi que du profond mal-être des salariés émergeant des alertes, les entretiens pouvaient en outre comporter, pour une majorité de l'équipe, une forte dimension de soutien psychologique.

Illustration

Diagnostic ciblé des conditions de travail et d'une situation de travail dégradée, dans le département administratif d'une société de services

Le contexte était marqué par de nombreuses alertes émanant d'une équipe et de sa responsable, ainsi que de témoins directs, relatant des faits et propos emprunts d'intimidations et de violences, provenant d'un membre de l'équipe, depuis sa reprise du travail après trois ans d'absence.

L'équipe, sa hiérarchie, le médecin du travail et des salariés occupant des postes différents et en position d'observation (conseiller en prévention, IRP...) ont été rencontrés en entretiens individuels confidentiels.

Les échanges et l'observation des situations de travail ont fait émerger la récurrence de comportements déviants avérés de la collaboratrice au cœur de ces tensions (propos injurieux, insubordination persistante, non-respect des règles d'organisation du service...) ayant pour effet de dégrader l'efficacité individuelle et collective, autant que la santé psychologique au travail : un vécu de mal-être généralisé, corroboré par de nombreux indicateurs de détérioration de la performance et de la santé psychologique.

Cette situation de risque psychosocial était tempérée par d'importants facteurs de protection au sein de l'équipe : fort intérêt pour le travail, soutien et esprit d'entraide en son sein, appui managérial de la responsable très appréciée. Deux longues périodes d'absence de cette collaboratrice (congé de maternité, puis congé parental d'éducation pendant trois ans) avaient coïncidé avec un retour à l'apaisement. La structure comportait en outre un dispositif gratuit d'accompagnement et de soutien psychologique des salariés accessible 7 jours sur 7.

Parmi les recommandations issues de notre intervention : la prise de mesures immédiates, de protection des personnes pour la durée de l'étude (éloignement de l'auteur des comportements toxiques, notamment) et de sanction du coupable, afin de ne pas compromettre durablement la santé et l'efficacité de l'équipe déjà particulièrement affectée et l'élaboration « à froid » d'un dispositif d'alerte interne, activable à tout moment. ♦

Enquête par recueil de témoignages

Nous ne citerons que le cas du harcèlement moral au travail, dans lequel nous sommes appelés à intervenir le plus fréquemment.

La démarche d'enquête est néanmoins adaptée à toutes les situations relationnelles dégradées présentant un enjeu de responsabilité civile ou pénale, dont l'éventail s'est considérablement élargi au fil des années : harcèlement moral d'origine relationnelle ou organisationnelle, harcèlement discriminatoire, sexuel, outrage sexiste, agissements à connotation sexiste...

Nous avons vu plus haut qu'à l'inverse une tentative de résolution du conflit par la médiation serait tardive et inadaptée, vis-à-vis de toute forme de violence psychologique au travail ayant pour effet (ou pour objet) une dégradation des conditions de travail, menaçant de porter atteinte à la dignité de l'individu ou à son avenir professionnel et de lui infliger de graves dommages psychiques et physiques.

Le harcèlement moral, délit prohibé par le Code du travail ⁽²⁴⁾ et réprimé par le Code pénal ⁽²⁵⁾ se prête

(24) C. trav., art. L. 1152-1.

(25) C. pén., art. 222-33-2.



donc particulièrement bien à la méthodologie d'enquête qui permet de recueillir des témoignages corroborant ou non la matérialité des faits et d'en vérifier la concordance par le croisement des regards.

En effet, les **vertus probatoires d'une enquête externe** réalisée par un expert indépendant et assortie d'un rapport d'enquête composé notamment du recueil des témoignages signés par toutes les personnes entendues (protagonistes et témoins), sont d'emblée très supérieures à celles d'un diagnostic (propos anonymisés).

Les garanties d'expertise, de pluridisciplinarité, d'indépendance, de neutralité, et l'absence de tout conflit d'intérêt qu'une enquête externe présente, sont au demeurant un gage d'efficacité sur le fond, l'enquête devant aussi garantir la dignité de chacun, « *plaignant* » et auteur supposés des agissements de harcèlement.

La préférence des entreprises pour les enquêtes semble être le plus souvent motivée par les dernières évolutions jurisprudentielles favorables aux témoignages signés, les témoignages anonymes pouvant constituer un élément d'information, mais non une preuve principale de la faute du salarié ⁽²⁶⁾.

Par ailleurs, dans le cadre d'agissements constitutifs de harcèlement moral (qu'il soit ou non avéré), l'obligation de sécurité de moyens renforcée est complétée par une **obligation de réaction immédiate** ⁽²⁷⁾.

L'employeur est donc tenu à cette double contrainte de prévention des risques et de prohibition de tout agissement de harcèlement moral, qui lui impose :

- d'évaluer les risques et de prendre les mesures de prévention de nature à éviter la survenance de tels comportements (obligation de moyens renforcée) ;
- de prendre « *les mesures immédiates propres à le faire cesser s'il est avéré* », dès lors qu'il est informé « *de l'existence de faits susceptibles de constituer un harcèlement moral* ».

Dans un arrêt du 27 novembre 2019 ⁽²⁸⁾, la Cour de cassation impose de **diligenter une enquête** au risque pour l'employeur de voir sa responsabilité

engagée, même si les faits allégués ne sont pas établis : « *l'obligation de prévention des risques professionnels, qui résulte des textes susvisés, est distincte de la prohibition des agissements de harcèlement moral [...] et ne se confond pas avec elle* ».

Une **approche restrictive de la procédure d'enquête** consisterait à se limiter à un travail directif, uniquement investigatoire, centré sur la seule dimension relationnelle du conflit, celle-ci n'étant appréhendée que sous l'angle de la recherche d'un faisceau d'indices, de faits et propos, graves et concordants, répétés ou récurrents.

Elle ferait alors courir le risque d'en négliger la forte **dimension émotionnelle** et de restreindre ou d'empêcher la libre expression des ressentis et des enjeux implicites, alors que le conflit est exacerbé (du point de vue cognitif, affectif et comportemental).

Nous passerions également « à côté » d'une **compréhension objectivée** de la situation de travail dans toute sa complexité, une telle approche menaçant d'aboutir à des résultats très éloignés de la réalité et de se laisser prendre au piège de l'instrumentalisation.

C'est la raison pour laquelle nous sommes généralement conduits à réaliser des enquêtes « *harcèlement moral et conditions de travail* » prenant en compte toutes les dimensions du conflit, individuelles et collectives, qu'elles soient d'ordre émotionnel, relationnel, organisationnel et managérial.

Nous nous inspirons ainsi, dans la conduite des entretiens, de la littérature scientifique et des travaux de recherche sur le sujet, notamment ceux de *Heinz Leymann*, à l'origine du questionnaire LIPT ⁽²⁹⁾ permettant d'évaluer la prévalence d'exposition à 45 situations de violence psychologique au travail et qui en définit le concept : « *Par mobbing, nous entendons une situation communicative qui menace d'infliger à l'individu de graves dommages, psychique et physiques. Le mobbing est un processus de destruction : il est constitué d'agissements hostiles qui, pris isolément, pourraient sembler anodins, mais dont la répétition constante a des effets pernicieux* » ⁽³⁰⁾.



(26) Cass. soc., 4 juill. 2018, n° 17-18.241.

(27) Cass. soc., 1^{er} juin 2016, n° 14-19.702.

(28) Cass. soc., 27 nov. 2019, n° 18-10.551.

(29) Heinz Leymann, 1996, « *Leymann Inventory of Psychological Terror (LIPT)* ».

(30) Heinz Leymann, « *La persécution au travail* », Seuil, 1996.



« La seule «bonne pratique» est la pratique de la controverse sur le travail bien fait et d'abord entre pairs » (Yves Clot) ⁽³¹⁾.

Si la médiation est adaptée à tous les conflits individuels du travail, cela ne veut pas dire qu'elle est toujours efficace pour les régler amiablement, notamment s'ils sont anciens et qu'il en découle une situation de souffrance relationnelle avérée.

Une approche de diagnostic organisationnel est donc souvent rendue nécessaire, en particulier dans un contexte marqué par d'autres indicateurs sociaux inquiétants. Elle permet de faire évoluer la situation dans le sens de l'efficacité et de la santé, sans se limiter à la seule dimension relationnelle du conflit, que ce soit dans l'analyse ou dans les recommandations qui en sont issues.

Néanmoins, une enquête étendue aux conditions de travail semble devoir s'imposer pour des raisons probatoires, en présence d'indices ou d'alertes laissant supposer une situation de harcèlement. Cette démarche n'exclut d'ailleurs pas un rapport extrêmement détaillé, constitué de l'ensemble des témoignages signés et assorti d'une analyse approfondie et de recommandations.

Nous constatons néanmoins que toutes ces démarches ont vocation à se déployer dans des situations de crise qu'une mise en débat des désaccords aurait souvent permis de prévenir.

Les paramètres nécessaires sont manquants ou erronés.

Comme l'évoque *Bruno Lefebvre* ⁽³²⁾, les entreprises se transformant sans cesse, la meilleure manière de prévenir les risques psychosociaux et d'améliorer la qualité de vie au travail dans les organisations, est

plus que jamais d'instaurer une mise en débat du travail et d'appliquer un « principe de subsidiarité », afin d'éviter la dérive trop souvent observée dans les entreprises « top down » où les collaborateurs ne participent pas aux décisions qui les concernent au quotidien.

Les partenaires sociaux, dans ce très bel accord du 19 juin 2013 ⁽³³⁾, ont consacré cette évolution d'une nécessaire « qualité des relations sociales et de travail » dont les « espaces de discussion », par unités de travail et par thématiques, sont le premier levier, via le « droit à l'expression directe et collective des salariés » ⁽³⁴⁾.

En découlent naturellement :

- l'instauration de temps et d'espaces de dialogue sur l'activité de travail et ses modalités d'exercice, entre pairs : « espaces de discussion », groupes d'échanges de pratiques, communautés de managers, retours d'expérience à l'issue d'un projet ou d'une situation de crise ;
- une sensibilisation aux enjeux de posture pour les fonctions en situation d'interface et donc, souvent, de médiation informelle (managers, RH, IRP, voire médecin du travail) : faciliter la mise en débat des désaccords, accompagner un dialogue de qualité, aider à se comprendre plutôt que chercher à convaincre ou à imposer.

Nous sommes passés d'une culture de l'obéissance et de la loyauté, à une culture de l'adhésion qui répond au besoin de comprendre pour faire et ne peut se construire que par la controverse : la mise en débat des désaccords devient alors nécessaire à l'élaboration d'une vision convergée du « travail bien fait » ⁽³⁵⁾. ♦

(31) Yves Clot, « Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux », La découverte, 2010.

(32) Voir dans le présent numéro B. Lefebvre, « Quelles bonnes pratiques pour quels résultats ? ».

(33) ANI du 19 juin 2013, vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle.

(34) C. trav., art. L. 2281-1.

(35) Yves Clot, « Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux », 2010, La découverte.



Intégrer la reconnaissance dans les pratiques managériales



Vanessa BOISSARD

Psychologue Sociale IPRP, Cabinet **AlterAlliance**
Coach. Enseignante (HEDAC, Université de Paris)

« Nous ne pouvons développer notre identité et une relation positive à nous-même sans reconnaissance » (Axel Honneth) ⁽¹⁾.

RECONNAISSANCE, LEVIER NUMÉRO 1 DE LA QVT

Constat

De manière quasi systématique et quels que soient les secteurs dans lesquels nous intervenons, les collaborateurs que nous recevons en entretien, individuel ou collectif, nous expliquent à quel point ils ne se sentent pas assez reconnus par leur entreprise, leur direction, leur manager ou leurs collègues.

Du reste, la reconnaissance est considérée comme le premier levier de qualité de vie au travail par 76 % des

Le concept de « reconnaissance » est partout, majoritairement pour signifier son absence ou le malaise de salariés estimant leur contribution injustement valorisée.

Il peut parfois être entendu comme le synonyme d'une forme de souffrance au travail. Pourquoi la reconnaissance est-elle devenue aussi importante ces dernières années ? Cette évolution ne traduit-elle pas un changement dans le rapport au travail ?

Sur quoi se fonde-t-elle ? Pour quelles raisons est-ce si difficile de manifester sa reconnaissance ou de la percevoir ?

personnes interrogées (sur 1 791) dans l'étude réalisée par l'Observatoire du capital humain de *Deloitte* et *Cadremploi* ⁽²⁾ en 2015 – devant le contenu du travail (47 %), les pratiques de management (46 %) et l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle (46 %).

Le manque de reconnaissance est le deuxième facteur de risque menaçant la santé des collaborateurs, pouvant multiplier par quatre l'apparition de symptômes d'une détresse psychologique ⁽³⁾. Celle-ci se caractérisant par des troubles physiques (fatigue, insomnie, douleurs musculaires,

migraines...), cognitifs (difficultés de concentration, erreurs, oublis...), émotionnels (accès de colère, tristesse, irritabilité...) et comportementaux

(1) Axel Honneth, « *La lutte pour la reconnaissance* », Gallimard, Folio Essais, 2003.

(2) Étude Deloitte et Cadremploi, 2015. « *Qualité de vie au travail. Et le bonheur ?* ».

(3) Jean-Pierre Brun, « *Management d'équipe* », Éd. d'Organisation, Groupe Eyrolles, 2009.



(isolement social, addictions ou prise de risques in- considérés...) ⁽⁴⁾.

Rapport au travail bouleversé

Longtemps, la reconnaissance a principalement reposé sur les bénéfices issus de la sécurité de l'emploi et des avantages sociaux. Le statut de salarié ouvrait l'accès à une « carrière à vie », *a priori* sans « problème », souvent dans la même entreprise, et pour laquelle l'intéressé était engagé en retour. Au sein d'un système souvent familial ou paternaliste, l'organisation prenait soin de ses collaborateurs. Le travail s'assimilait presque à un devoir, dont les désagréments pouvaient même représenter une norme acceptable. De la même manière, le sentiment de reconnaissance se trouvait conforté par l'appartenance à un groupe avec lequel chaque salarié partageait des valeurs communes, comme celles de l'entreprise ou du métier.

Les transformations au sein des entreprises devant de plus en plus fréquentes, la garantie d'un emploi stable, d'une évolution pérenne des salariés ou d'une carrière linéaire n'est plus aussi évidente. Le passage d'un fonctionnement pyramidal et hiérarchisé à un fonctionnement matriciel a notamment modifié les habitudes de travail, fragilisant ainsi le sentiment d'appartenance à un collectif.

Aujourd'hui, la reconnaissance contribue à la construction de notre identité professionnelle, de notre sentiment d'utilité et du sens que nous donnons au travail. De superflue, elle est devenue essentielle. Cette nouvelle norme s'apparente à un accomplissement existentiel couplé à une forme de plaisir dans le travail que l'on qualifierait de **complétude**. Selon nos observations, si ce sentiment de complétude n'est pas atteint, le risque de désengagement augmente, autant que les envies de départ.

Importance pour les collaborateurs

La reconnaissance est le principal carburant de l'estime de soi. Celle-ci répond à un besoin primaire de sécurité psychologique qui s'exprime par le jugement subjectif que l'on porte sur sa propre valeur. Elle doit donc être constamment nourrie, afin de procurer bien-être, capacités d'action et d'adaptation ⁽⁵⁾.

La reconnaissance pourrait se définir comme l'appréciation sincère et lucide que nous portons sur nous-mêmes, et celle que nous témoignent les autres.

Axel Honneth explique la reconnaissance selon trois formes. La première porte sur le principe de l'amour, des rapports affectifs entre individus permettant d'accéder à la confiance en soi. La seconde est assise sur le principe de l'égalité, chacun devant estimer avoir accès aux mêmes droits que les autres, permettant ainsi le respect de soi. La dernière relève du principe de solidarité fondé sur le sentiment d'utilité de sa contribution, permettant alors l'accès au sentiment d'estime de soi.

En définitive, la reconnaissance est ce dont chaque individu a besoin pour s'épanouir : se sentir aimé, respecté et utile à la collectivité.

Leviers de la reconnaissance

ORIGINE DE LA RECONNAISSANCE	MANIFESTATIONS
Reconnaissance de soi : se connaître et se reconnaître soi-même	Fierté du travail réalisé dans une mesure assez juste pour ne pas se percevoir constamment au-dessus ou en deçà des autres.
Reconnaissance symbolique : être reconnu	Petites attentions et marques de gratitude : remerciements, félicitations, feedbacks du manager et des collègues (positifs ou négatifs), échanges (formels ou informels) avec son manager, soutien social, marques de respect (salutations, possibilité d'expression de ses besoins, écoute...), valorisation du travail et des efforts, sens du travail accompli, qualité des relations de travail, participation aux décisions, recadrage, sanctions...
Reconnaissance de carrière : être estimé	Résultats et objectifs mesurés, possibilité de monter en compétence, d'apprendre de nouvelles expertises, de progresser au sein de l'entreprise.
Reconnaissance financière : être évalué	Rémunération, primes, gratifications.

Nous sommes théoriquement capables de produire assez de reconnaissance par nous-même. Mais, en réalité, nous attendons bien souvent des autres qu'ils nous reconnaissent là où nous doutons de nous-mêmes.

(4) Site de l'OMS : <https://www.who.int/fr>.

(5) Christophe André, « *La reconnaissance : des revendications collectives à l'estime de soi* », Sciences Humaines, 2013. Reconnaissance et estime de soi. pp. 90-100. La Petite Bibliothèque de Sciences Humaines.



Exemple

Citons le cas d'une jeune collaboratrice, très investie au sein d'un service marketing dont l'estime de soi dépend essentiellement du regard des autres. Après avoir élaboré pendant près d'une année une stratégie pour répondre aux besoins des clients, elle la présente au service commercial. À l'occasion de cette démonstration, les commerciaux ne relèvent que les éléments qu'elle a omis d'intégrer, ce qu'elle vit comme un manque de reconnaissance de son travail. L'écart entre son investissement et la reconnaissance qu'elle en attend se creuse considérablement, la déstabilisant pour toutes les autres réunions à ce sujet. Elle demande alors à sa manager de l'y accompagner systématiquement.

Lorsque la reconnaissance de soi fait défaut, celle provenant des autres en devient un outil de substitution. D'expérience, les entreprises canalisent essentiellement leurs pratiques de reconnaissance sur la rémunération et les rencontres institutionnalisées entre managers et collaborateurs (conventions annuelles, réunions d'équipe, entretiens d'évaluation...). Pourtant,

ces rencontres sont le plus souvent vécues de part et d'autre comme une contrainte, voire comme un outil de contrôle, ne permettant pas de répondre aux attentes spécifiques des salariés. Nous le constatons notamment dans les organisations que ces attentes peuvent s'avérer très diverses : certains sont davantage désireux de projets qu'ils jugent « intéressants », d'autres de remerciements ou encore de compensations financières. Bien souvent, les dirigeants eux-mêmes accordent de l'importance à la reconnaissance à travers la fonction, le rôle managérial ou l'ampleur du défi à relever.

Il est donc nécessaire de manager la reconnaissance pour susciter complétude et engagement, sous peine de multiplier les probabilités de démissions tant physiques que psychologiques, ainsi que les situations de souffrance au travail.

Fondements

Les approches théoriques traitant de la question de la reconnaissance au travail associent le déni de reconnaissance à la production d'une déception pouvant donner lieu à un sentiment d'injustice qui recouvre trois dimensions.

DIMENSIONS DE LA JUSTICE / L'INJUSTICE, FACTEUR DE RECONNAISSANCE

Comme l'évoque *Bruno Lefebvre* ⁽⁶⁾, trois dimensions sont observables :

- la **justice distributive** : cela désigne l'équité perçue des résultats ou allocations qu'un individu reçoit. La justice distributive consiste dans le fait qu'un collaborateur, comparant le ratio entre ses contributions et ses rétributions à celui d'autres collègues placés dans la même situation que lui, estime son traitement équitable par rapport à celui de ses collègues ;
- la **justice procédurale** : est-ce que les critères d'attribution d'avantages, la manière dont les décisions sont prises sont compréhensibles ? Il s'agit de l'application égale pour tous des procédures relatives à la distribution des obligations et des récompenses, dans le fait que ces procédures ne sont pas marquées de préjugés, qu'elles s'appuient sur des informations exactes et critères pertinents et qu'elles correspondent à l'éthique actuelle de l'entreprise ;
- la **justice interactionnelle** : elle comprend une « *justice relationnelle* » qui implique la perception d'un traitement avec respect et dignité et une « *justice informationnelle* » qui implique la fourniture d'informations et d'explications fiables, sur les raisons des procédures mises en place. Est-ce qu'il m'a été envoyé un courriel lapidaire ou ai-je reçu une explication ? Mes réactions ont-elles été prises en compte ? ♦

Le sentiment d'incompréhension ou de manque de l'une de ces trois composantes peut générer une injustice et un déficit en reconnaissance. L'injustice se vit toujours par comparaison à une personne qui se trouve dans la même situation que nous ou présente des caractéristiques similaires. De fait, un collaborateur du service informatique ne compare pas l'intérêt intellectuel de ses dossiers à ceux d'un collaborateur du service achat, mais au collègue le plus proche de son activité.

Tout travail comporte une part d'investissement et d'efforts qui génère des attentes de reconnaissance que le salaire à lui seul ne saurait combler. Le sentiment d'un manque est alors vécu comme une injustice dont le salarié cherche, consciemment ou inconsciemment, réparation.

(6) Pascale Lagesse & Bruno Lefebvre, « *Des risques psychosociaux à la qualité de vie au travail* », Les Cahiers Lamy du CE, n° 125, avr. 2013.



Imaginons par exemple que nous soyons confrontés à un désaccord, partiellement ou non résolu, dont l'issue nous paraît injuste. Ce sentiment d'injustice s'il perdurait, pourrait inspirer un besoin de réparation, et le maintien d'une posture d'opposition de principe, pour tous les désaccords à venir.

Dans le cadre professionnel, nous constatons l'accumulation au fil du temps de dettes psychologiques : des remerciements qui ne se font pas, un manque

d'information sur le travail, des erreurs pointées du doigt, des promesses d'évolution non tenues, voire le manque de marques élémentaires de civilité ou d'attention (ne pas dire « *bonjour* », par exemple). Dans la mesure où nous n'avons pas la possibilité de nous libérer de nos dettes psychologiques, il s'agit alors d'en faire « *payer le prix* » à l'organisation du travail, à ses collègues, collaborateurs ou managers, au risque d'une dégradation presque inéluctable des relations de travail et de la relation à son travail.

Illustrations

Exemple 1 : *Stéphane*, technicien de laboratoire, particulièrement investi dans son travail, en fait souvent plus que prévu en absorbant la charge de son homologue *Adrien*. Pas ou peu remercié, *Stéphane* prétend que cela lui est indifférent, l'essentiel étant pour lui de faire un travail de qualité. Systématiquement en retard, *Adrien* ne reçoit de son manager que quelques réprimandes non suivies d'effet. *Stéphane* étant arrivé lui-même en retard un matin, est immédiatement recadré par son manager sans le moindre questionnement sur les raisons de cet écart. Il nous fait part de son profond sentiment d'injustice et de son désengagement progressif dans ses propres tâches, à l'origine d'une dégradation de la relation de travail avec son collègue et son manager. *Stéphane* est particulièrement affecté par la perception d'une inégalité de traitement, qu'il répare au moyen de son désinvestissement et d'un repli relationnel.

Cet exemple illustre à la fois l'importance pour l'entreprise de valoriser les comportements vertueux et de sanctionner les dérives.

Exemple 2 : *Aurélien*, conseiller bancaire au sein d'une agence locale, reçoit notamment pour feuille de route de s'entretenir avec chacun de ses clients afin de leur proposer de nouveaux produits. La zone de chalandise est, selon lui, davantage restreinte dans son secteur. Ayant contacté l'ensemble de son portefeuille clients et atteint ses objectifs, ces derniers ne sont ni modifiés ni réévalués par son manager, alors qu'il essuie de plus en plus de refus. Les échanges d'*Aurélien* avec son manager sont conditionnés par l'envoi du fichier de suivi de ses appels clients : si le fichier est « *en vert* », *Aurélien* reste sans nouvelles de son manager, si au contraire le fichier n'est pas rempli dans son intégralité ou « *en rouge* », ce dernier lui adresse des critiques, sans lui accorder le temps d'un questionnement ou d'un réajustement de ses objectifs. *Aurélien* crée alors régulièrement de « *faux rendez-vous* » clients dans son fichier de suivi pour « *avoir la paix* ».

Cet autre exemple illustre les dérives de pratiques de reconnaissance uniquement fondées sur les résultats et non sur les efforts fournis. Il démontre également l'importance de consacrer un temps managérial aux difficultés rencontrées dans le travail et de réaliser des feedbacks constructifs réguliers (positifs ou négatifs). ♦

Effets du déficit en reconnaissance pour l'organisation, le collectif de travail et les individus

Le sentiment de manque de reconnaissance peut avoir des conséquences d'autant plus néfastes pour l'entreprise, le management ou le collectif de travail, que les injustices perçues sont anciennes.

Les stratégies de réparation peuvent fréquemment se manifester par des postures de retrait ou d'opposition, par le sabotage et la disqualification du travail d'autrui ou de son propre travail. Pour certains, le déploiement d'un véritable arsenal de compensations, variable selon l'individu et la structure, aboutissent à des dérives

extrêmes : « *emprunt* » de fournitures, retards, faux rendez-vous clients, facturation de frais personnels en professionnels, présence moindre au travail, tâches personnelles sur le temps de travail, glissement de tâches...

Nous observons par ailleurs, dans le cadre de nos interventions (diagnostics ciblés : recueil de perceptions ou de témoignages), la prédominance d'allégations de harcèlement moral inspirées par une souffrance liée aux injustices perçues : manque de clarté dans l'attribution ou non d'avantages, absence de félicitations, de remerciements, de primes, d'évolution professionnelle, de régulation des conflits ou des comportements d'irrespect...



Illustration

Nous avons accompagné une équipe dont l'ancienneté était aussi importante que les injustices accumulées ! *Iris*, jeune manager, nous décrit son expérience lors de sa prise de poste. Son équipe comprend deux « *anciens* », rarement recadrés tant pour leur manque d'efficacité que pour leurs nombreuses dérives comportementales (consulter des sites de vente en ligne malgré un retard accumulé dans le travail, vente de bijoux de fabrication personnelle au bureau...). Les autres membres de l'équipe vivent cette situation comme une injustice qu'ils souhaiteraient voir réglée.

Iris identifie rapidement ces carences et procède aux recadrages qu'elle estime nécessaires. Mais rien n'évolue comme prévu... Les deux « *anciens* » n'ayant jamais reçu de remarques de leurs précédents managers, nous partagent leur sentiment d'injustice. Leurs entretiens annuels ne mentionnent d'ailleurs aucun écart entre les objectifs et l'attendu. Les tentatives de recadrage d'*Iris*, autant que celles du n+2, sont alors vécues comme de « *l'acharnement* », tandis que le reste de l'équipe tente difficilement de réaliser son travail dans cette ambiance devenue délétère.

Cette situation révèle l'importance d'une prise en compte de l'histoire des injustices au sein de l'équipe et des manquements managériaux. Iris ne l'ayant pas fait, se voit attribuer par ses collaborateurs l'entière responsabilité de toutes les souffrances, passées et actuelles. En découlent un mal-être généralisé, une chute de l'efficacité individuelle et collective, une répartition inégale de la charge de travail ainsi qu'une hausse de l'absentéisme. ♦

Reconnaissance et résistance au changement

Tout changement organisationnel suppose de traverser une période de deuil des situations passées, qui s'accompagne d'efforts et donc potentiellement de tensions, pouvant générer inquiétude, incertitude sur l'avenir, rumeurs, perte du sentiment de « *bien travailler* »...

Le sentiment de subir le changement est d'autant plus fort que les injustices passées n'ont pas été prises en considération et que l'accompagnement humain est souvent traité tardivement, une fois les dommages avérés (évolution de la charge de travail, des méthodes de travail et des comportements managériaux, pertes de repères...).

En effet, nous entendons régulièrement des salariés relever les propos du management ou de la direction expliquant l'importance de faire « *table rase du passé* ».

La résistance au changement s'explique en grande partie par ces incompréhensions : manque de vision des conséquences négatives à ne pas changer, manque de vision de l'intérêt du changement ou des moyens pour y faire face. S'ajoute à cela la perte d'expertise consécutive à ces transformations. Des salariés experts dans leur domaine se sentent souvent dépossédés, et craignant d'avoir davantage à perdre, mettent en place un processus de résistance pour préserver leur quotidien de travail.

Illustration

Nous avons accompagné une équipe de gestionnaires dans une société d'assurance au climat fortement dégradé.

Trois ans avant la réalisation de notre diagnostic, l'équipe traverse un changement organisationnel au cours duquel les experts automobile, santé ou prévoyance deviennent polyvalents au profit d'une régionalisation. L'équipe concernée, redoutant de perdre en expertise et donc en reconnaissance, décide de maintenir des modalités de travail par pôle d'expertise, à l'insu de son manager.

Historiquement, l'entreprise privilégiait l'expertise technique plutôt que l'expertise managériale, l'évolution de carrière ne se faisant que par la voie hiérarchique. La sous-performance de certains membres du groupe était assurée par le précédent manager « *super-expert* » qui n'avait jamais fait part d'une quelconque problématique à sa hiérarchie. À son départ en retraite, l'un des membres de l'équipe, *Antoine*, fort de son ancienneté et de son expertise, se sent légitime pour lui succéder. C'est finalement une personne moins expérimentée, venant de l'extérieur, qui



est recrutée. Ce collaborateur éprouve un sentiment d'injustice, faute de reconnaissance de son ancienneté et de son engagement, personne ne lui ayant expliqué qu'il n'avait pas les compétences managériales requises. Désireux de réparer par lui-même cette injustice, il ne réalise plus le travail demandé, instaure une mauvaise ambiance, dégrade l'image de son nouveau manager, allant jusqu'à le mettre en difficulté en réunion sur des aspects techniques, pour justifier son manque de légitimité. Ses collègues n'osent pas contester *Antoine*, certains ne fournissent plus le travail attendu et les comportements toxiques se multiplient au sein de l'équipe.

Le manager de proximité recadre presque quotidiennement l'équipe au regard des nombreuses incohérences dans l'attribution des dossiers et des réclamations clients. Le n+2 ne se positionne pas, au motif que « *des adultes devraient être capables de trouver une solution par eux-mêmes* ». Une dynamique de groupe s'installe par l'effet d'une minorité au leadership plus important. Le travail se reporte sur quelques membres de l'équipe, voire sur ses homologues dans un autre département.

Le nouveau manager, pris pour cible, manifeste des signes d'impatience et d'emportement qui confortent l'équipe dans l'expression de son animosité et des allégations de faits constitutifs de « *barcèlement moral* » voient le jour.

Une étude d'impact aurait permis de prendre la mesure des craintes de chacun et donc d'anticiper et de prévenir les risques inhérents au changement. À l'instar de l'exemple précédent, d'autant plus en situation de changement, il est important pour chaque manager de prendre connaissance des injustices et déceptions passées, afin d'éviter qu'elles ne se cristallisent. ◆

Situations susceptibles de faire éclore un sentiment d'injustice

Les écarts de perceptions entre les jeunes générations et les générations antérieures sont porteuses d'attitudes et d'attentes particulières à l'égard du travail.

Pour les plus anciens, avoir souvent mis plusieurs années à gagner en expertise, au prix d'un fort investissement et de sacrifices personnels, ne leur permet pas de considérer les plus jeunes au même niveau sans risquer de dévaloriser leur propre savoir-faire. Quant aux plus jeunes, ils se distinguent par une certaine distance par rapport à la centralité du travail, une aptitude au travail collaboratif et dans l'utilisation des nouvelles technologies. Leur impatience à « *faire leurs preuves* » est un facteur d'agacement pour leurs aînés qui les décrivent souvent comme « *impulsifs* ».

Exemple

Le manque d'exemplarité dont témoigne ce salarié, très investi jusqu'alors, nous dévoilant qu'il a, comme son précédent responsable, « *gagné le droit d'arriver à l'heure de son choix, en devenant manager* ». C'était oublier que ses collaborateurs n'ouvriraient pas le magasin aux heures annoncées...

Les collaborateurs restant au même poste, sans évolution de leurs missions depuis de longues années,

éprouvent un sentiment de perte d'utilité d'autant plus profond que leur activité de travail s'est vidée de sa substance et n'est plus valorisée.

Les salariés très sollicités en dehors de leur périmètre habituel sont rarement reconnus à la mesure de leur investissement. En proie à ces injonctions paradoxales, qu'elles émanent de collègues ou de la hiérarchie, le travail quotidien s'en trouve ralenti, générant une insatisfaction mutuelle et, *in fine*, des reproches vécus comme infondés.

De la difficulté à manifester sa reconnaissance

Au regard de ces exemples issus de notre expérience, nous pourrions être tentés d'imaginer qu'il est facile de dire « *merci* » ou « *bonjour* », de féliciter ou de recadrer. Pourtant, il serait plus juste de ne pas résumer la reconnaissance à un simple changement de comportement.

En effet, la reconnaissance n'a de sens que si elle est **sincère**. Il ne s'agit pas uniquement de reconnaître son collaborateur selon de bonnes pratiques universellement admises ou prônées par l'organisation ou les divers cabinets de conseil. Nous citerons l'exemple d'un manager sommé par son entreprise d'introduire chaque entretien individuel hebdomadaire par « *Bravo, merci pour ton travail !* ». Après quelques semaines, ses collaborateurs, éprouvant le manque de sincérité dans ses propos, le lui si-



gnifient. Fort heureusement, cela n'a pas nui à sa légitimité, ce manager ayant pris en compte les remarques de son équipe.

Reconnaître, ce n'est donc pas souligner uniquement ce qui va bien, c'est aussi expliquer, de manière constructive, ce qui ne va pas, ce qu'il faut changer ou cesser.

Par ailleurs, les collaborateurs autant que leur manager peuvent manquer de **lucidité** sur leur propre niveau de performance ou celui de leur équipe.

Exemple

Lors d'un diagnostic socio-organisationnel, nous avons rencontré une collaboratrice persuadée d'être parmi les meilleures de son entreprise, pensant ainsi mériter un accès aux postes les plus élevés. Soutenue par sa manager qui l'accompagne dans son évolution, elle passe d'assistante à chef de projet. La collaboratrice, ayant toujours une haute opinion d'elle-même, prend cette évolution pour une confirmation de sa croyance. Après cette progression, n'accédant pas aux missions et au statut encore supérieurs dont elle pense être digne, elle accuse sa manager de « *discrimination* ».

Il n'est bien sûr pas de la responsabilité de l'entreprise ou du manager de soutenir un *ego* symptomatique propre au collaborateur.

Ce biais de **lucidité** peut également apparaître au sein des collectifs de travail évoluant dans les univers dont la culture plutôt « *sympathique et familiale* » n'autorise pas la critique ou les prises de position trop tranchées. Le management est alors enclin à ne pas procéder aux arbitrages nécessaires, à promouvoir des personnes peu qualifiées à des postes élevés et à ne pas recadrer ou sanctionner les dérives.

Chacun contribue alors à éluder la réalité au profit d'une « *fausse* » reconnaissance, dans l'espoir d'éviter les déceptions et de s'épargner la gestion des désaccords et des conflits.

Pour des exemples de verbatim illustrant les problématiques concrètes de reconnaissance le plus souvent évoquées par les managers de proximité, dans le cadre de groupes de travail en co-développement, voir **encadré ci-après**.

MANAGERS DE PROXIMITÉ ET VERBATIM ILLUSTRANT LES DIFFICULTÉS DE TRAITEMENT DE LA RECONNAISSANCE

- Manque de soutien de sa propre hiérarchie ou des RH pour aborder les recadrages, tant comportementaux que de performance : « *Comment gérer un collaborateur difficile dont la baisse de performance est connue de l'entreprise et qui démotive l'équipe ?* »
- Manque de temps pour manifester sa reconnaissance, le métier d'expert passant souvent au premier plan : « *Comment fixer la limite entre ce sur quoi il faut garder la main et ce qu'il faut déléguer ?* »
- Manque de marge de manœuvre pour rémunérer ou faire évoluer les collaborateurs à la hauteur de leur investissement : « *Si je dis trop souvent qu'ils travaillent bien, ils vont me demander une augmentation.* »
- Manque de compréhension des changements en cours ou à venir : « *Comment faire appliquer et relayer des décisions auxquelles je ne crois pas ?* »

DÉVELOPPER UN SYSTÈME DE MANAGEMENT ADAPTÉ

Intérêt

Dans une enquête menée par le *Cabinet Fidal* et l'*Anact* en 2016 ⁽⁷⁾, 57 % des fonctions RH interrogées estiment que leur entreprise peut progresser en matière de reconnaissance. En effet, 78 % d'entre elles axent la reconnaissance majoritairement sur le résultat de leurs collaborateurs. Il n'est pourtant pas le seul reflet de la contribution des salariés aux résultats de l'entreprise.

Manager la reconnaissance dans le temps, c'est limiter le développement d'un sentiment d'injustice et, *a fortiori*, la fuite des talents, le sabotage, la sous-performance, la judiciarisation des plaintes, la résistance au changement, mais surtout c'est améliorer la qualité de vie au travail dans le sens de l'efficacité individuelle et collective. Au-delà des actes de reconnaissance, il s'agit d'avantage d'une posture faite de **sincérité** et de **lucidité** pour chaque acteur.

(7) Enquête Fidal, et ANACT, 2016. Les balbutiements de la reconnaissance au travail en France.



Comment pratiquer la reconnaissance au quotidien tant au niveau organisationnel, managérial, collectif et individuel ?

L'un des grands défis actuels des organisations est de favoriser l'adhésion du corps managérial à la nécessité de porter une réelle attention à ses équipes qui s'incarne notamment par :

- une **exemplarité** à tous les niveaux, valorisant tout autant les comportements vertueux que sanctionnant les comportements toxiques ;
- la connaissance du métier de chacun ;
- la mise en place de **règles de fonctionnement co-construites**, connues de tous et recadrées si nécessaire ;
- l'instauration d'**espaces de discussion**, dans lesquels les salariés échangent et s'accordent sur la notion de travail bien fait ;
- une réelle **empathie**, afin de comprendre et de percevoir les attentes de chacun ;
- la réalisation de **feedbacks** constructifs réguliers.

Autant de possibilités à la portée du management, que de difficultés à les mettre en place... C'est la raison pour laquelle la reconnaissance nécessite d'être pleinement intégrée à une démarche globale et participative d'amélioration de la QVT pour la santé de tous, salariés, managers, direction et pour celle de la structure elle-même.

Limites de l'exercice

Aujourd'hui, les pratiques de reconnaissance doivent s'adapter à une modification des attentes des indivi-

dus tant vis-à-vis de leur travail que du management. Pour autant, il est légitime de se demander à quel point ces attentes doivent être satisfaites, parfois au détriment du collectif.

Bien que le rapport au travail ait évolué, les collaborateurs font avant tout partie d'un système dans lequel il serait logique que le collectif prime sur les *desiderata* individuels. La prise en considération des demandes de reconnaissance de chacun ou de ce qu'ils estiment mériter, satisfait plus souvent l'*ego* que le travail lui-même.

Les exemples cités illustrent bien la puissance inconsciente de ce besoin de satisfaction de l'*ego* au détriment du collectif de travail. Le sentiment d'utilité et de sens, auquel contribue la reconnaissance, ne devrait-il pas être le fruit d'une construction collective au service de l'organisation (guérir, aider, produire, construire, vendre, créer, sécuriser...), plutôt qu'une réflexion à travers l'étrécissement de son propre prisme ?

Le rôle du management et de l'entreprise n'est-il pas plutôt de rappeler l'importance de chaque individu pour le collectif au lieu de satisfaire des problématiques d'estime de soi nécessitant souvent un travail plus personnel ?

Il s'agirait alors de construire collégalement ce sentiment de sens et d'utilité, en y associant le potentiel de chaque individualité pour la création de ce collectif. Pour répondre aux besoins d'épanouissement professionnel par le biais de la reconnaissance, il suffirait peut-être de pratiques nous permettant de prendre, individuellement et collectivement, davantage de hauteur de vue, offrant ainsi une meilleure compréhension de notre importance au sein du collectif et du respect dû à chacun de ses membres. ◆



Une expérience en cabinet d'avocats d'affaires



Carole CHATELAIN
Directrice exécutive en charge
des Ressources humaines
Cabinet Fidal

AVOCAT : FONCTION ET RÔLE PROFONDÉMENT BOULEVERSÉS

Rupture d'identité

Toutes les organisations se transforment, quel que soit leur secteur d'activité. Celui des professionnels du droit étant en profonde mutation, les avocats n'échappent pas à une évolution rendue nécessaire. Même si cette profession a déjà été confrontée à de nombreux changements (de l'internationalisation du droit dans les années 80 à l'intégration des conseils juridiques dans la profession), aucun n'aura à ce point nécessité une telle transformation.

Nous assistons en effet aujourd'hui à une véritable rupture de l'identité et du fonctionnement de l'avocat en droit des affaires.

Dans cette corporation existant depuis l'empereur Justinien, l'avocat était un notable auquel ses clients portaient une grande considération. Sa charge d'activité, inhérente au métier, était déjà prégnante.

Seul détenteur de la connaissance et fort de son expertise technique, il prodiguait ses conseils, qui

En pleine mutation, l'exercice de la fonction d'avocat est soumis à de multiples tensions, qui plus est dans un grand cabinet. Quels leviers actionner pour réduire les zones de risques ?

étaient paroles d'évangile. Sûr de lui et unique détenteur du savoir juridique, il imposait tarifs, délais et méthodes à des personnes qui n'osaient ni ne pouvaient contester. Sa clientèle, forgée au fil du temps par le bouche-à-oreille, lui

restait souvent fidèle toute sa vie durant avec un statut comparable à celui du médecin de famille. Ce sachant occupait ainsi une place de choix dans la bonne société, et il accompagnait souvent des familles entières sur l'ensemble de ses problématiques juridiques. La profession d'avocat faisait alors rêver.

Exit cette belle image d'Épinal.

Car les conditions d'exercice de la profession d'avocat se sont considérablement dégradées. Aujourd'hui, l'avocat est davantage perçu et traité comme un fournisseur. Et si sa clientèle fait toujours appel à ses services, c'est après l'avoir mis en concurrence et négocié ses tarifs, car elle est désormais devenue plus exigeante et volatile que jamais. Nous sommes passés de l'avocat « *price maker* » au « *price taker* ». Et à l'heure où l'information juridique est à portée de clics pour tous, les attentes et attitudes des clients se



sont transformées. Réactivité, transparence, disponibilité et valeur ajoutée sont devenues les maîtres-mots de ces nouveaux consommateurs du droit.

Mutations profondes

L'avocat, formaté dans des apprentissages assez traditionnels qui ont tardé à s'ouvrir aux nouveaux enjeux qui les attendaient, doit soudainement apprendre à faire face à de nombreux bouleversements sociétaux : révolution digitale avec l'arrivée de plateformes juridiques en ligne qui bouleversent le modèle classique de consultation, augmentation de la pression concurrentielle du fait de l'arrivée de professions connexes sur le marché du droit (experts-comptables...), évolution des attentes du client qui attend désormais un accompagnement global sur tous les segments du droit via la combinaison d'expertises et non plus celle d'un avocat omniscient, multiplication des législations à tous les niveaux... Ce monde en mutation rapide va remettre en question les fondements mêmes du métier tel que l'exerçait l'avocat : son indépendance, les compétences qu'il a développées, le caractère individualiste de son travail, la relation qui l'unit à son client... Autant de perturbations qui impliqueront de profonds changements, avec le stress et la surcharge d'activité que cela peut représenter.

Particularités d'une grande structure

Ce n'est pourtant pas tout. Car sur cette transformation profonde du métier de l'avocat viennent se greffer d'autres activités et rôles inhérents à toute organisation. Car un avocat exerçant dans une grande structure telle que *Fidal*, qui compte 2 400 collaborateurs, est également un acteur aux multiples casquettes qui doit contribuer à la performance de son cabinet, que ce soit en tant que collaborateur, manager ou associé.

Il devra donc apprendre à dépasser son métier d'avocat et les contraintes qui s'y rattachent déjà pour s'engager dans la collectivité de son cabinet, développer la performance collective au sein de son équipe, définir et déployer des stratégies... Autant de diversité de missions et de responsabilités supplémentaires nécessitant de développer des compétences autres que purement juridiques, auxquelles il est plus ou moins préparé, selon qu'il soit issu ou non d'une double formation droit / école de commerce.

Ces différentes caractéristiques doivent être modulées en fonction de l'implantation géographique du cabinet : régionale, parisienne ou internationale. Elles doivent également l'être compte tenu de la part judiciaire / conseil dans l'activité de chaque avocat, et de la proportion particuliers / entreprises qui compose sa clientèle.

Remarque

Ces constats s'appliquent davantage aux avocats exerçant dans le milieu du conseil que le milieu judiciaire.

Autant dire que, derrière l'image lisse de la robe noire, se dissimulent de vraies souffrances dans l'exercice de cette profession devenue complexe, dans un environnement fait de pressions et d'attentes contradictoires.

Mais alors, au travers d'un prisme orienté RPS, de quelles difficultés parle-t-on concrètement ?

DIFFICULTÉS OBSERVÉES

Elles sont nombreuses. Et la première que nous rencontrons est liée aux deux compromis majeurs et permanents avec lesquels nous devons avancer :

- la gestion d'un cabinet d'avocats comme une entreprise, alors qu'un avocat se sent avant tout entrepreneur libéral ;
- la personnalité souvent forte de l'avocat, qui est une vraie qualité lorsqu'il doit démontrer une assurance face au client ou au contradicteur, mais qui devient une limite quand le développement du dossier nécessite une articulation avec d'autres spécialités gérées par des égos aussi forts que le sien. Cela entraîne souvent des postures excessives et des freins majeurs à l'efficacité collective...

Par ailleurs, ces difficultés pourraient être abordées sous deux angles : celui de l'avocat dans l'exercice de son métier, et celui découlant de sa place dans le cabinet où il exerce.

Révolution numérique et concurrence accrue

En tout premier lieu, donc, l'avocat doit affronter des évolutions, voire des mutations qui impactent sa profession.



La dimension numérique s'impose désormais dans la **relation client-avocat** : le client en veut davantage avec plus de valeur ajoutée et pour moins cher. En effet, un client connecté ayant dorénavant la possibilité d'avoir accès en un clic à une connaissance juridique, l'avocat a perdu le monopole du savoir. De fait, son rôle de conseil prend une réelle valeur. Et il doit apprendre à déplacer le curseur de sa valeur ajoutée en proposant des services plus complets qu'autrefois, avec de plus gros enjeux cachés. Il doit également intégrer que le client est désormais en quête de simplicité, de transparence et de réactivité, le tout à des prix qu'il va toujours comparer.

Du fait de la dérèglementation des professions juridiques, les avocats observent une montée en puissance de la concurrence. L'avocat doit apprendre à être acteur de la **transformation digitale** et non plus la subir. Le temps qu'il lui a fallu pour réaliser que son offre de service n'était plus adaptée à cette même quête du client a sans doute favorisé l'**émergence d'une nouvelle concurrence** sur le marché du droit des affaires. La dérèglementation des professions juridiques a favorisé l'apparition de ces nouveaux acteurs. Certes, nous pouvons citer les experts-comptables, mais également les *legal bots* qui ont ainsi proposé de faire gagner du temps dans les recherches de jurisprudence, les *legaltechs* qui ont automatisé certains services juridiques, et qui ont vraiment fait basculer la valeur ajoutée de l'avocat. L'information juridique reposant désormais sur un simple clic, l'avocat doit donc apporter autre chose : un « *conseil augmenté* », dont *Fidal* a fait l'une de ses devises.

Dans sa pratique, il est confronté à une augmentation significative de sa charge de travail du fait des **évolutions constantes du droit**. Nous glissons également vers **davantage d'anxiété du fait de la complexité toujours grandissante des textes**. Le poids du formalisme reste lourd.

Compétences transverses à développer

Ensuite, en tant qu'associé ou manager, il sera confronté à d'autres défis internes.

Trop souvent, les avocats ne font pas le lien entre le management et le business. Tout avocat ayant du succès auprès de ses clients a vocation à ce que sa charge de travail devienne supérieure à ce qu'il peut lui-même endosser. En outre, une équipe consé-

quente est un facteur de réassurance pour un client souhaitant confier une grosse opération ou bénéficier d'expertises complémentaires.

Or, la formation initiale des avocats ne laisse que peu de place au développement des compétences autres que juridiques. L'avocat va donc avoir à **se former au management opérationnel**, voire stratégique, acquérir des compétences pour recruter, fidéliser et piloter ses collaborateurs. Avec toutes les dimensions que manager un collaborateur suppose.

Or, quand bien même l'intéressé aurait acquis une certaine maturité dans cet exercice délicat qu'est le management, toutes les cartes sont malheureusement rebattues. Car nous assistons à un vrai **changement de paradigme du mode de gouvernance** chez les jeunes. À la difficulté que l'avocat a à manager ses équipes s'ajoutent donc les nouvelles attentes des jeunes collaborateurs, qui entendent ne pas exercer leur métier dans les mêmes conditions que leurs aînés. La relation de travail est elle aussi impactée, la motivation de ces jeunes reposant sur le sens, les projets, l'entraide et le respect mutuel.

Dans un contexte où la charge d'activité de l'avocat reste lourde et où celui-ci a déjà du mal à trouver un équilibre vie professionnelle / vie privée, il va devoir développer des compétences pour lesquelles il n'a pas toujours de potentiel, voire aucune affinité : « *commerciales* » pour développer sa clientèle, « *marketing* » pour la fidéliser, « *technologiques* » pour s'adapter à la numérisation du marché du droit, « *financières* » pour se familiariser avec les problématiques de gestion. Car, nous l'avons vu, la valeur ajoutée de l'avocat ne réside plus uniquement dans ce qu'il sait, mais également dans ce qu'il comprend des enjeux globaux de son client.

Il est davantage devenu un stratège qu'un défenseur et, à défaut d'avoir d'abord à convaincre les juges et magistrats, il doit préalablement entraîner la conviction de ses clients quant aux options qu'il aura choisies.

L'avocat va devoir **apprendre à passer d'une culture individualiste à une intelligence collective**, afin de développer une bien meilleure performance que celle obtenue par la somme de ses collaborateurs. Mais transformer un groupe d'individus, même brillants, en une équipe compétitive n'est pas simple lorsque l'on s'adresse à une population d'avocats, dominée par l'individualisme. Il s'agit donc là d'ac-



compagner une véritable transformation culturelle dans laquelle les qualités personnelles ayant fait la force des avocats hier deviendront leurs défauts si elles ne sont pas enrichies de nouvelles dimensions plus collectives.

Lutte contre les agissements sexistes et engagement en faveur d'une égalité entre les femmes et les hommes

Enfin, il est une difficulté que nous ne pouvons occulter dans une profession qui s'est considérablement féminisée ces dernières décennies, mais qui souffre d'une réputation « *machiste* » : la place faite aux femmes dans les cabinets d'avocats. De nombreux cas de sexisme, de discrimination, voire de harcèlements sont régulièrement rapportés dans de nombreux barreaux de France. Le sexisme ordinaire – qu'il revête un caractère bienveillant ou non – se nourrit de stéréotypes et de représentations collectives qui produisent une disqualification des avocates.

Pourtant, dans une profession dans laquelle la majorité des avocats sont des avocates, nous pourrions nous demander pourquoi nous n'avons davantage de femmes associées.

La réponse est triple.

Pendant longtemps les associés n'ont pas voulu accueillir dans leur communauté quasiment opaque de différences, quelles qu'elles soient. À l'exception des cabinets dans lesquels les processus d'association étaient internationalisés, l'entre-soi prévalait. Plus les associés laissent de place à la diversité, plus chacun trouve sa place.

La deuxième raison est, selon nous, que les associés n'offrent pas aux femmes un modèle dans lequel elles ont envie de s'inscrire, mais qu'elles pensent parfois indispensable de copier pour pouvoir prétendre à s'y intégrer en tant qu'associées.

La troisième raison, ce sont les autolimitations. Les femmes attendent d'être compétentes (selon elles !) pour postuler à un poste, alors que les hommes attendent l'opportunité, voire la recherchent activement !

Il n'est pourtant pas concevable d'imaginer assurer le renouvellement des générations sans donner aux

femmes la même place que les hommes, dans un contexte de féminisation accrue de la profession.

Il est donc grand temps de laisser aux avocates la place qu'elles ont su mériter et les considérer elles aussi comme de vrais talents, pour leur offrir une légitime ascension à des fonctions clefs. Et cela passe nécessairement par l'évocation claire de ce sujet tabou afin de lui donner une existence propre.

Tous nos efforts se concentrent donc sur ces difficultés, qui nécessitent une conduite du changement aux multiples visages...

ACTIONS MISES EN ŒUVRE

Entreprendre des actions est donc une étape nécessaire. Pour autant, cela ne peut suffire à en garantir l'efficacité, ce qui pose le problème central de l'évaluation de ces mesures, pour s'assurer de l'efficience de la démarche.

Le simple fait de s'interroger sur les moyens de résoudre ces difficultés constitue en soi une démarche intéressante. Car nous ne sommes pas ainsi dans une stratégie d'évitement ou de déni.

Notre sujet est donc de nous pencher sur cette complexité de départ, en sachant pertinemment qu'il n'existe aucune recette miraculeuse qui résoudrait instantanément le problème initial, mais que nous nous inscrivons finalement dans un processus itératif.

Pour susciter **une première prise de conscience du top management**, puis pour enfin **professionnaliser l'ensemble de nos lignes managériales**, nous avons adopté **quatre dispositifs** complémentaires.

Élaboration de référentiels managériaux pour nos cadres clefs

Face aux évolutions de la concurrence et à la guerre des talents que se livrent les cabinets d'avocats entre eux, une montée en puissance managériale est rendue nécessaire. Dans une logique entrepreneuriale, nous avons élaboré des référentiels donnant un contenu harmonisé à l'ensemble des missions de nos cadres clefs, de manière à développer au sein du cabinet une vision commune autour de chacune de ces fonctions. Ces référentiels regroupent toutes les approches d'un management devenu multiforme, de manière à répondre à des attentes aussi bien

internes (direction et collaborateurs) qu'externes (clients et partenaires).

Certes, tous ne se retrouvent pas encore dans ces descriptions cadrées et souvent exhaustives, d'autant plus qu'elles supposent pour certains une sortie de leurs zones de confort, néanmoins ces référentiels fixent-ils un idéal à atteindre pour chacun d'eux.

Talents Up : un parcours d'excellence pour professionnaliser nos fonctions managériales

Nous avons développé, en partenariat avec *HEC Executive Education*, un programme sur-mesure pour nos avocats occupant les plus hautes fonctions managériales dans le cabinet : *Talents Up*.

Le fondement en est qu'il n'existe pas de business sans management, et que chaque participant doit éprouver combien le management des hommes est indispensable au management du business.

Ce parcours vise à promouvoir l'évolution des comportements de ces managers dans un monde en transformation rapide. Cette formation d'excellence, axée sur le développement personnel et le renforcement des compétences managériales, est composée de modules dédiés au leadership, au management d'équipe, ainsi qu'aux fondamentaux de la gestion d'entreprise (stratégie, finance, conduite du changement, pilotage de projet...).

Talents Up ambitionne ainsi d'offrir aux managers de notre cabinet l'opportunité de décrypter autrement l'environnement économique, mieux se connaître eux-mêmes, s'ouvrir aux autres, renforcer la relation client, et prendre du recul sur leur métier pour mieux se préparer aux mutations en cours et à venir.

Attendre de cette action un résultat immédiat et spectaculaire serait une erreur, car le défi réside en tout premier lieu dans une prise de conscience qui ne peut s'inscrire que dans un cheminement progressif. Le risque est de générer une certaine frustration chez les collaborateurs qui attendent parfois une métamorphose immédiate des managers formés.

Le second défi était un sujet de transformation dont chacun devait s'emparer, ce qui a été le cas.

Ce parcours a en effet permis à ses participants de penser différemment le sujet du management, puis de retranscrire cette prise de conscience dans leur

quotidien, auprès de leurs équipes. Cela prend du temps, mais nous avons déjà observé un renforcement significatif du sentiment d'appartenance des 90 participants, et une évolution certaine des comportements managériaux. Mais il reste beaucoup à faire...

Outils de développement managérial

Tout au long de sa vie de manager, l'intéressé doit acquérir des compétences.

Le premier enjeu du développement managérial est qu'il comprenne qu'il exerce un métier supposant un développement desdites compétences, comme l'explique *Bruno Lefebvre* ⁽¹⁾.

Le rôle managérial n'est plus un statut ou une récompense valorisant une expertise ni même un niveau de facturation, mais un véritable métier supposant un développement continu d'aptitudes spécifiques.

Pour cela, outre le parcours évoqué plus haut, nous avons également expérimenté avec succès l'approche du co-développement et des communautés de managers telles que décrites par *Bruno Lefebvre*.

Mais la formation et le co-développement vont à un moment trouver leurs limites sur des sujets où la part de composantes personnelles est trop conséquente, ou bien encore lorsque les thèmes abordés sont susceptibles de mettre les avocats en position de faiblesse face à leurs pairs.

De fait, nous proposons également **des coachings**, en management notamment, pour les aider à renforcer leur efficacité auprès de leurs équipes, les accompagner dans une nouvelle prise de fonction... Le plus difficile, mais qui se fait de plus en plus rare, est de parvenir à les convaincre que le coaching n'est pas nécessairement une réponse à un dysfonctionnement et encore moins une sanction, mais davantage un véritable investissement bilatéral.

Ces trois outils nous permettent d'obtenir de bons résultats.

Co-développement au service des RPS et de la QVT

La première condition de succès d'une démarche de prévention des RPS et d'amélioration de la QVT

(1) Voir dans le présent numéro B. Lefebvre, « *Quelles bonnes pratiques pour quels résultats ?* ».



n'est pas tant de convaincre de son utilité que de la co-construire. Pour ce faire, nous avons fait appel au cabinet *AlterAlliance*.

Déployée auprès de toute la ligne managériale, nous souhaitions orienter cette action suivant deux directions :

- d'une part, une réflexion sur le stress et les RPS permettant de comprendre à la fois les facteurs de stress par population autant que les ressources mobilisées par les collaborateurs et les managers pour y faire face ;
- d'autre part, une réflexion sur les modes de management permettant l'émergence de bonnes pratiques et la co-construction d'une charte de management.

Conçues de manière à alterner apports théoriques, réflexions de groupe et études de cas concrets choisis par les participants, ces groupes d'échanges étaient constitués de pairs qui avaient à travailler autour de situations de difficulté ou de questionnements concrets (individuel, collectif, managérial, organisationnel) que chacun soumet à la réflexion du groupe, dans un contexte de transparence et de confidentialité.

L'animation par un tiers garantissait la prise en compte des enjeux de prévention des risques psychosociaux et des tensions liées au travail en équipe et de développement harmonisé des compétences managériales. Son rôle était celui d'un facilitateur qui apportait le recul, la réflexion et la mise en question, tout autant que celui d'un expert RPS donnant sa vision, en dernière analyse. Mais avec des avocats, qui ont autant la culture du secret qu'un certain égo, cette « mise à nu » allait bien au-delà de simples jeux de rôles et comportait certains risques de rejet. Elle a pourtant été couronnée de succès.

Cette méthode de co-développement nous a permis d'utiliser l'intelligence collective afin de construire ensemble une vision commune des actions à mettre en place pour prévenir les RPS et les remonter à la gouvernance du cabinet. Elle a été également l'occasion de rompre l'isolement de nos managers face aux situations de stress et à celles qui requièrent de travailler en équipe, et a facilité la coopération entre les membres du groupe sur des problématiques concrètes ou des projets communs.

Levée de tabou sur le sujet central des addictions

Du fait d'une soumission à des pressions de plus en plus fortes, il est de notoriété que la prise de substances dites « *d'endurance* » est un risque de plus en plus prégnant dans le milieu des avocats, et tout particulièrement en droit des affaires. Un voile est régulièrement jeté sur ce sujet qui dérange, mais qui existe. De l'alcool, qui reste socialement acceptable, aux amphétamines ou à la cocaïne, qui marginalisent davantage, la quête est identique : puiser résistance et énergie dans des stimulants intellectuels et physiques de plus en plus puissants.

Même si nous sommes vigilants, même si nous avons mis en place des mesures afin d'accompagner ces possibles addictions, nous savons pertinemment que de nombreux facteurs dissuaderont l'avocat de demander de l'aide. Nous cherchons donc davantage à être dans l'anticipation en les formant à mieux gérer la pression et le stress qui en découlent. Nos managers sont également sensibilisés à la détection d'éventuels changements de comportements susceptibles de révéler une dépendance quelconque.

Mais la première vraie démarche reste de communiquer explicitement et sans tabou sur ce sujet pour lequel un fort déni existe. Car ce n'est pas en fuyant la réalité qu'on l'affronte. Nous avons donc choisi de lever le voile sur ce sujet délicat.

Mise à disposition d'une ligne d'écoute

Nous connaissons tous les limites de ce dispositif.

Pour autant, il n'est pas envisageable de ne pas le proposer à nos collaborateurs, qui peuvent néanmoins trouver en cette ligne d'écoute un soutien opportun en cas de difficulté personnelle ou professionnelle.

L'intérêt que nous tirons de cet outil de prévention est également de pouvoir faire une analyse approfondie des remontées qui nous sont faites sur les motifs d'appel. Il en effet fondamental de pouvoir veiller à ce que l'on ne fasse pas d'une problématique collective et organisationnelle un sujet individuel, et vice versa. La vraie valeur ajoutée de cet outil réside tout autant dans le soutien ponctuel qu'elle peut apporter aux collaborateurs que dans la

compréhension des problèmes organisationnels ou managériaux qui se dissimulent derrière le besoin d'écoute exprimé.

Introduction d'une grande consultation interne

En 2018, nous avons lancé un baromètre, baptisé « *Dire & Grandir* ». Cette grande consultation interne visait à donner la parole à l'ensemble de nos collaborateurs afin de recueillir la perception de chacun sur son quotidien et son environnement de travail, et à exprimer ses attentes vis-à-vis du cabinet. Les questions portaient donc sur des thématiques aussi diverses que le bien-être au travail, la qualité de la relation managériale, l'adhésion des collaborateurs à la stratégie du cabinet ou encore les perspectives d'évolutions professionnelles.

Ce projet s'inscrivait dans notre politique globale de management des ressources humaines et poursuivait la démarche de progrès continu engagée dans notre cabinet avec la création de *Talents Up*.

Le taux de participation, 76 %, indique à lui seul l'adhésion collective à ce dispositif. Les réponses nous ont, dans un premier temps, permis de mesurer avec fiabilité la qualité de vie au travail, les leviers de motivation des collaborateurs et le degré d'implication au sein du cabinet. De nombreuses attentes sont ressorties de cette enquête, et la difficulté a davantage résidé dans la définition des priorités à donner dans les projets à initier pour répondre aux besoins et attentes exprimés. Le risque est en effet de générer des frustrations ou des mécontentements liés au délai considérable qui existe entre l'analyse des remontées et le déploiement concret de mesures.

En tout état de cause, ce baromètre constitue ainsi un outil stratégique pour orienter notre politique RH, et va nous permettre de déployer un plan d'actions à long terme. C'est pourquoi des consultations internes seront par la suite régulièrement menées afin de confronter les actions mises en place aux attentes des collaborateurs.

Évaluations des compétences managériales et relationnelles toujours mieux objectivées

Nous observons souvent chez les avocats une certaine réticence à se faire évaluer en interne.

Dans un contexte où l'avocat va être amené à sortir de la technique pour développer d'autres compétences et proposer une nouvelle valeur ajoutée à ses clients, il est devenu essentiel de mettre en place des évaluations qui nous permettront de mieux les positionner, de démarquer les zones de confort et/ou de progrès. Nous avons donc progressivement introduit des tests qui ont déjà fait leurs preuves comme le MBTI, le Disk. Notre souhait à moyen terme serait d'adopter le 360, formidable outil de développement personnel qui permettrait à l'ensemble de nos managers de faire un point objectivé sur leurs compétences managériales, relationnelles, et d'être par la suite accompagnés avec un véritable plan de progrès fait sur mesure.

Il nous semble que, dans un contexte où il n'est pas exclu de voir les prestations de nos avocats notées par des clients, voire par la suite par les collaborateurs, *via* internet, au même titre que *Trip Advisor* et autres, l'appréhension de tels dispositifs sera sans doute moindre qu'il y a quelques années.

Création à venir d'un réseau consacré à nos talents au féminin

Comme évoqué plus haut, si « avocat » est une profession dans laquelle le pouvoir a toujours été détenu par des hommes, cette activité s'est de plus en plus féminisée. Si nous voulons faire en sorte que les femmes ne quittent pas en masse le barreau comme elles le font à l'heure actuelle, et ce dans des proportions plus importantes que les hommes, nous devons agir pour retenir ces talents-là...

Nous avons donc pris la décision de former un réseau interne dédié aux femmes, « *FID'Elles* ». Ce réseau permettra à toutes celles de notre cabinet de partager des problématiques communes, de prendre de la hauteur par rapport à leur quotidien, de bénéficier de conseils pour booster leur carrière et dépasser cette problématique du plafond de verre. Il nous importe en effet qu'une femme avocate soit d'abord considérée comme une avocate et non comme une femme, lorsqu'il s'agit de parler de potentiel et d'évolution.



Exercer en tant qu'avocat peut être à l'origine de vraies souffrances, car le dilemme est aujourd'hui clair : il faut s'adapter (et ce dans des délais acco-



lés à la vitesse du digital : très serrés), ou... disparaître !

Or, nous le savons, un simple changement des règles du jeu est toujours porteur d'anxiété. Il doit donc s'accompagner d'outils pour que la mutation s'effectue « sans casse ».

De toutes ces mesures adoptées, dont nous commençons seulement pour la plupart à récolter les

fruits, la plus grande complexité dans leur déploiement réside dans la profonde transformation culturelle dont elle est issue. Et les outils ne suffiront plus à accompagner cette transformation qui doit d'abord passer par une prise de conscience personnelle de la nécessité de s'adapter très vite à ce nouveau monde qui s'ouvre.

Car aujourd'hui ce ne sont plus seulement les règles du jeu qui changent. C'est le jeu lui-même. ♦



Accompagnement des transformations chez Groupama



Bénédicte CRÉTÉ-DAMBRICOURT
Directrice des Ressources Humaines Groupe

« Nous sommes là pour permettre au plus grand nombre de construire leur vie en confiance. »

La raison d'être du Groupe *Groupama* détermine ses principes d'actions

et, par la même, fonde sa politique de ressources humaines, de sorte que les équipes RH sont là « pour permettre au plus grand nombre de collaborateurs de construire leur vie professionnelle en confiance ».

Il s'agit ainsi, pour un groupe mutualiste comme le nôtre, d'associer engagement individuel et mobilisation collective, *via* des démarches qui favorisent la prise d'initiative, la responsabilisation, l'autonomie, mais aussi l'interconnaissance, la transversalité et la collaboration.

Notre conviction est que la réussite de *Groupama* repose notamment sur la qualité de l'expérience vécue par nos managers et nos collaborateurs. C'est pourquoi priorité a été donnée depuis plusieurs années à la prise en compte des risques psychosociaux, au développement du bien-être au travail, ainsi qu'au respect de l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle. Aussi, les entreprises du groupe ont mené des plans de prévention des

Détail des démarches entreprises
et des mesures mises en œuvre
dans ce groupe mutualiste qui regroupe
plus de 30 000 salariés en France.
L'éventail est large !

RPS et 7 000 salariés ont été sensibilisés à la QVT en deux ans au moyen de deux e-learning.

Ces actions sont connues, mais aussi reconnues : *Groupama* a reçu l'année dernière le premier prix

Universum pour le « *work-life Balance* ». Plus récemment, nous avons été classés dans le Top 3 des meilleurs employeurs de France pour le secteur « *Assurances et assistance* » du Palmarès 2020 du magazine *Capital*.

C'est forts de ce bilan que nous engageons aujourd'hui l'accélération de la transformation de nos manières d'agir et d'interagir, avec la volonté de mobiliser davantage l'énergie collective en rendant notre organisation et nos projets plus agiles et performants.

Dans ce contexte, il s'agit également pour la fonction RH de maîtriser et d'utiliser davantage les opportunités offertes par les nouvelles technologies, en veillant à les placer au service de l'expérience collaborateur et d'une optimisation de la performance du groupe. L'analyse et l'utilisation de la data, par exemple, vont favoriser une meilleure connaissance des collaborateurs, dans l'optique de pouvoir leur adresser des offres (formations, postes, projets) et



des services (télétravail, crèche...) plus individualisés. Ces sujets sont autant d'enjeux pour les équipes RH, qui devront maintenir leur niveau de vigilance quant au respect de l'éthique et des valeurs de notre groupe.

Telles sont à notre sens les clés d'une stratégie proactive, dynamique, de prévention des RPS et de développement de la QVT, par l'accompagnement des transformations à l'œuvre.

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL : UNE DÉMARCHE PARITAIRE ET INDISPENSABLE

Accord-cadre conclu au sein du groupe

L'accord relatif à la Qualité de vie au travail, conclu le 28 février 2011 au niveau du Groupe *Groupama*, traduit une volonté partagée entre la direction générale et les organisations syndicales : celle d'améliorer la QVT des salariés en lien avec l'efficacité collective de l'entreprise, celle de prévenir, de traiter et d'éliminer les risques psychosociaux (RPS) et notamment le stress, le harcèlement et la violence au travail ou encore les incivilités.

Cet accord constitue le socle commun à toutes les entreprises du groupe, auquel il ne peut être dérogé dans un sens moins favorable. Deux avenants sont venus l'enrichir, en 2014 et en 2017, renforçant le rôle de la Commission QVT du groupe par la présence des DRH des entreprises du groupe. Ils participent désormais aux travaux de cette instance paritaire, ce qui permet des échanges plus éclairés avec les représentants du personnel siégeant dans cette commission.

Instauration d'une commission QVT

La Commission QVT a deux rôles essentiels : être un lieu d'échanges et de préconisations. Elle peut émettre des recommandations et des préconisations quant à la mise en place et au déploiement de projets structurants, qui seront transmises au comité de groupe et aux directions des ressources humaines des entreprises, puis communiquées aux différentes instances concernées en entreprise.

L'un des objectifs de cette commission est également de mutualiser les bonnes pratiques des différentes entreprises du groupe. De ce fait, les travaux les plus significatifs menés par la commission ont notamment porté sur les plans de prévention des RPS, des préconisations pour un bon usage des TIC, la charge de travail (contenu et analyse), la méthode agile, les nouveaux espaces de travail, les acteurs en entreprise (référents « QVT-RPS » et chargés de prévention des risques) ou encore le développement du télétravail dans le groupe.

Enfin, la Commission QVT se réunit également une fois par an pour effectuer un suivi des actions menées par les entreprises du groupe en déclinaison de l'accord.

Sensibilisation et formation des équipes RH

Plus largement, les équipes RH Groupe et entreprises ont été sensibilisées et formées à la prise en compte des RPS, à l'écoute des difficultés rencontrées par les collaborateurs et au suivi des indicateurs clés en matière de QVT.

Le Baromètre d'*Opinion groupe*, réalisé tous les deux ans avec *Ipsos* auprès de l'ensemble des collaborateurs du groupe, mesure le niveau de satisfaction des collaborateurs. L'édition 2018 a montré que 77 % d'entre eux sont satisfaits de leur équilibre vie professionnelle / vie privée (+ 4 points vs 2016 et + 10 points sur le benchmark externe). Leur sentiment de travailler dans de bonnes conditions se conforte à 79 % (+ 10 points vs 2016) et 60 % pensent que leur entreprise innove pour améliorer la vie de ses collaborateurs. D'autres enquêtes intermédiaires sont menées dans un certain nombre d'entreprises du groupe pour suivre l'impact des grands projets de transformation.

Plus précisément encore, au sein des entreprises, l'attention est portée sur l'analyse et le suivi des taux d'absentéisme, des demandes de temps partiel ou de télétravail, des taux de rotation, des motifs de sortie, du nombre et de la nature des accidents, de l'usage du droit d'alerte, etc. En complément, le bilan annuel du centre d'écoute psychologique ouvert aux collaborateurs permet aux entreprises du groupe de connaître précisément l'utilisation qu'ils font de ce service.



La prise en compte de l'ensemble de ces données favorise l'identification et la priorisation des actions à mettre en œuvre pour être au plus près des besoins exprimés par les salariés.

ACTIONS DES ENTREPRISES AU SERVICE DE LA PRÉVENTION

Le Groupe *Groupama* porte une attention particulière à la formation et à la sensibilisation, ainsi les entreprises peuvent utiliser les outils mis à leur disposition sur la plateforme LMS (*Learning Management System*) :

- à destination de l'ensemble de ses salariés : via un e-learning « *Tous acteurs de la QVT* », qui permet de sensibiliser les salariés, qui ont chacun un rôle à jouer ;
- à destination de la ligne managériale, via un e-learning « *Manager la QVT : une responsabilité partagée* », en insistant sur son rôle d'exemplarité en termes de répartition de la charge de travail et d'équilibre des temps de vie des collaborateurs.

Les entreprises sont libres dans le choix de leurs actions. Elles peuvent les définir dans le cadre de plans d'actions ou dans le prolongement de leur document unique d'évaluation des risques.

La synthèse des pratiques des entreprises du groupe permet de faire ressortir les actions menées en matière de prévention **primaire, secondaire et tertiaire**.

Pour agir directement sur les facteurs de risques, les entreprises ont recours à diverses actions que l'on qualifie de **mesures primaires** : elles se traduisent dans ce domaine par de la formation (en santé sécurité au travail, ateliers de gestion du stress et de développement personnel, lutte contre les troubles musculo-squelettiques), de la communication (campagnes de prévention, actions de sensibilisation aux comportements à adopter comme pour le risque routier, par exemple), des partenariats associations ou encore la désignation d'un référent QVT-RPS.

La **prévention secondaire** vise, elle, à aider les salariés à faire face aux risques, en mettant en place des systèmes de protection destinés à en éviter ou à en réduire les conséquences.

Groupama a ainsi recours à un dispositif d'écoute psychologique mis à la disposition des salariés, qui leur permet de s'exprimer anonymement sur une situation – personnelle ou professionnelle – qu'ils vivent ou dont ils sont témoins, auprès de professionnels psychologues ou assistants social. Le dispositif permet également d'accompagner les salariés aidants familiaux par un service d'information juridique mis en place avec notre filiale *Groupama Protection Juridique*.

Au-delà du dispositif d'accompagnement psychologique, les mesures de prévention mises en place dans les entreprises du groupe peuvent se traduire de diverses manières : parcours pédagogique de formation managériale, organisation de moments de convivialités (inciter le partage, le mode collaboratif et l'interconnaissance).

La **prévention tertiaire** a enfin été développée à destination des salariés en contact avec le public, en situation commerciale, pouvant faire face à des situations délicates. Les entreprises du groupe ont ainsi mis en place des procédures en cas d'agression interne/externe et gestion de crise (c'est-à-dire, en cas de harcèlement, d'incivilité ou de tout événement susceptible d'affecter la santé physique et/ou mentale).

PROJET EMBLÉMATIQUE : LE CAMPUS GROUPAMA

Groupama a décidé de créer son propre campus sur les terrasses de l'Arche à Nanterre afin de rassembler sur un site commun plus de 3 500 collaborateurs et 10 entités jusqu'alors dispersées en Île-de-France. Ce nouvel espace de travail est composé de six bâtiments entièrement rénovés et restructurés, progressivement occupés d'ici à 2021.

Plus qu'un campus, il s'agit pour le groupe d'un projet d'entreprise qui fait vivre les valeurs de *Groupama*. C'est pourquoi un volet important a porté sur l'accompagnement du changement, avec comme finalité celle de réunir et fédérer les équipes, en favorisant l'échange, la transversalité et les synergies dans la conception même des locaux.

Cela passe bien sûr par une évolution des modes de travail, par la modularité et la convivialité des espaces de travail. Ainsi conçus, ces nouveaux locaux proposent à nos salariés des environnements et des



méthodes de travail propices à l'agilité et au bien travailler ensemble.

L'objectif poursuivi est de proposer à l'ensemble des collaborateurs des conditions de travail privilégiées, dans un environnement favorisant le bien-être, la coopération et l'esprit de communauté, pour faire tomber les silos, ouvrir les métiers les uns aux autres, et pour plus de créativité et d'efficacité. Les espaces de travail ont été pensés pour répondre aux différentes fonctionnalités : espaces de co-working, salles de réunion, espaces pour travailler en mode projet, 13 types d'espaces distincts ont été imaginés pour répondre à toutes les configurations, travail individuel ou collectif, pour un temps court ou long, en visio-conférence ou présentiel, pour se concentrer et pour échanger.

DÉVELOPPEMENT DU TÉLÉTRAVAIL

L'accord conclu à l'unanimité des partenaires sociaux dans le cadre de l'UES (Unité économique et sociale) regroupant les entreprises *Groupama Assurances Mutuelles*, *Groupama Supports et Services*, *Groupama Gan Vie*, *Gan Assurances*, *Gan Prévoyance* et *Gan Patrimoine* a marqué le début, en 2017, d'un recours généralisé au télétravail, modalité très demandée par les salariés : pour *Groupama Assurances Mutuelles*, quelque 400 salariés bénéficiaient du télétravail fin 2017, ce nombre a été porté à 640 à la rentrée 2019 (soit 55 % de l'effectif), confirmant le succès du dispositif. Impression confortée par notre Baromètre d'Opinion interne, dont l'édition 2018 a plébiscité le télétravail au titre des conditions de travail. Un second accord intervenu à l'été 2019 en a facilité l'accès au plus grand nombre, en assouplissant les conditions pour en bénéficier et en augmentant le nombre de jours possibles de télétravail.

L'efficacité du télétravail comme des nouvelles pratiques managériales issues du travail à distance, de la digitalisation, des modes projets et des méthodes agiles, entraînent de nouvelles façons de travailler et reposent sur la confiance entre le manager et le collaborateur.

Pour créer une confiance durable, les entretiens annuels restent un moment privilégié, pour faire un bilan de l'année qui vient de s'écouler et prépa-

rer celle à venir. C'est pourquoi *Groupama* en a fait évoluer la forme, à l'issue d'une expérimentation menée en 2018 avec une dizaine de managers de *Groupama Assurances Mutuelles*. En 2019, « *l'entretien au fil de l'eau* » a été initié via la plateforme *Groupama Talents*, pour favoriser les échanges tout au long de l'année et donner aux salariés la possibilité de mettre à jour leurs objectifs ou de modifier les pondérations en fonction des projets de l'équipe et de l'entreprise. Par ailleurs, des ateliers de co-développement dédiés au feedback ou au management du télétravail sont proposés aux managers, les invitant à partager leurs pratiques, freins et motivations.

ACCOMPAGNEMENT AU DÉVELOPPEMENT DES OUTILS DIGITAUX : DU DROIT À LA DÉCONNEXION À LA COLLABORATION 2.0

L'un des avenants à l'accord QVT précité est venu intégrer le droit à la déconnexion et à travers lui le nécessaire respect de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

Ce dernier est ainsi favorisé dans notre groupe par :

- un droit à la déconnexion associé à un devoir de non-sollicitation (tout collaborateur doit s'interroger sur le moment opportun pour contacter un autre collaborateur) ;
- une bonne gestion des technologies d'information et de communication (tout collaborateur veille à informer au mieux ses interlocuteurs en cas d'absence) ;
- des actions de sensibilisation sur l'usage des technologies de l'information et de la communication auprès du management et des salariés.

Nous nous sommes saisis de cet avenant comme d'une occasion de mener des actions de sensibilisation, comme des guides sur le bon usage des outils digitaux. Dans cette même dynamique, *Groupama* a mis à jour sa Charte d'utilisation des moyens informatiques et de communication, sécurisant à la fois l'entreprise et ses salariés quant aux précautions à observer.

Groupama continue sur sa lancée, et l'année 2020 va être marquée par le développement progressif



dans l'ensemble des entreprises du groupe d'un nouvel Espace collaboratif digital (ECD), en réponse aux demandes de transversalité et de coopération exprimées par les collaborateurs (enseignement du Baromètre d'Opinion Groupe 2018).

L'ECD va faire évoluer et converger nos façons de travailler pour rendre plus efficace et performante les collaborations.

Ce nouvel environnement de travail unifié, ouvert, intuitif, et sécurisé a pour fonction de :

- simplifier l'accès à l'information ;
- fluidifier les échanges et optimiser les dispositifs de communication ;
- faciliter la transversalité et la co-construction ;
- promouvoir l'innovation.

En permettant à toutes et tous de mieux travailler ensemble grâce à des solutions modernes, de bâtir son avenir professionnel en confiance, en faisant l'acquisition de nouveaux savoir-faire, le Groupe *Groupama* se met au service de ses collaborateurs, et se donne ainsi les moyens d'accélérer son développement et d'améliorer sa performance.

DÉMARCHES GPEC POUR ANTICIPER LES CHANGEMENTS À VENIR

Dans un contexte de forte transformation, au-delà des initiatives visant à assurer la prise en compte efficace des RPS, le bien travailler ensemble et l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle au quotidien, les salariés nous font part de leurs questionnements quant à la préparation de l'avenir. Ces interrogations nous obligent, aussi devons-nous les accompagner en leur permettant d'être acteurs de leurs propres parcours et évolution professionnelle.

C'est tout le sens des démarches de GPEC, qui tiennent compte des changements en cours et anticipent ceux à venir.

Dans un environnement marqué par la multiplication des réglementations, l'évolution des comportements d'achat et la diversification de la concurrence, le développement de l'intelligence artificielle ou en-

core la digitalisation des process, notre groupe veut doter ses entreprises des meilleurs talents et ses collaborateurs des meilleures compétences, pour préparer les mutations, s'adapter et réussir.

La **sélection et le développement des compétences, tout comme l'anticipation proactive des métiers**, sont donc au cœur de la politique RH : nous voulons que les collaborateurs disposent des savoir-faire et savoir-être qui leur permettent de répondre aux exigences de l'expérience client et d'être en situation de donner le meilleur d'eux-mêmes, dans le cadre de parcours personnalisés et stimulants.

Au-delà d'une parfaite maîtrise technique, les projets du groupe requièrent une réelle capacité de chacun(e) à innover et à contribuer à une vraie dynamique entrepreneuriale collective. La digitalisation, par exemple, nécessite des compétences spécifiques, qui vont concerner l'ensemble des collaborateurs (culture et pratiques digitales communes), mais vont aussi créer des métiers spécifiques ou des activités nouvelles sur des postes existants.

Nous croyons enfin que **la réussite de la transformation du groupe suppose avant tout un changement d'états d'esprit et de comportements**. Le changement réel et durable est celui qui est compris, souhaité et mis en œuvre quotidiennement par l'ensemble des collaborateurs.

C'est pourquoi la DRH Groupe et le Comop RH, qui associe l'ensemble des DRH des entreprises du Groupe en France, ont ouvert une réflexion et des travaux plus prospectifs de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour le groupe, dont les conclusions devraient faire l'objet d'un accord de niveau groupe en 2020.

En complément, la « *démarche compétences* » vise à sensibiliser, faire réagir et agir toutes les parties prenantes sur la nécessaire évolution des savoir-faire. Ainsi, au premier semestre 2020, une cartographie des compétences clés actuelles et futures de trois populations plus particulièrement impactées par les changements en cours (gestionnaires de sinistres dommages aux biens, systèmes d'information et comptables) va être réalisée avec les responsables ressources humaines et les responsables métiers.



Les trois communautés ainsi définies seront ensuite, en 2020, animées sur une plateforme dédiée : l'enjeu principal est de permettre à chaque collaborateur concerné d'ouvrir sa propre réflexion sur la durabilité de ses compétences, l'intérêt d'acquérir de nouveaux savoirs ou d'envisager une évolution professionnelle, pour en échanger ensuite avec ses managers et les équipes RH. Le collaborateur aura ensuite accès aux opportunités d'adaptation (rencontre, formation, coaching...) ou de mobilité possibles.

NOS ACTIONS À L'ÉPREUVE DE LA COVID-19

La période inédite que nous venons de traverser, liée à l'épidémie de Covid-19, au confinement, puis au déconfinement, a conforté nos convictions comme nos actions en faveur de la qualité de vie au travail, tout en les mettant à l'épreuve.

La priorité du Groupe *Groupama* et des directions RH a été de répondre immédiatement à trois enjeux majeurs : préserver la santé de nos collaborateurs, leur donner les meilleures conditions de travail et maintenir la cohésion de notre organisation. Pour ce faire, la généralisation du télétravail a été la décision clef : en quelques jours, nous avons réussi à basculer d'une activité majoritairement présentielle au télétravail presque intégral (plus de 97 % des collaborateurs de notre Groupe, soit en France plus de 22 000 personnes, étaient en télétravail pendant le confinement, contre environ 15 % avant).

Il s'est agi tout à la fois de maintenir la cohésion de l'entreprise : garder le lien avec tous les collaborateurs, animer le collectif à distance et préserver le « *bien travailler ensemble* », en nous donnant des moyens innovants d'informer et de former les collaborateurs avec réactivité et transparence. Nous avons par exemple mis en ligne sur les intranets toutes les informations utiles : rappel des consignes sanitaires, liens vers les sites du Gouvernement, mais aussi des conseils pour bien vivre le confinement, diversifier ses activités, faire du sport, s'occuper des enfants, se cultiver. En parallèle, nous avons développé des podcasts, newsletters, formations totalement digitalisées, sessions d'intégration à distance, conférences via notre plateforme collaborative...

Les outils et fonctionnalités de notre Espace collaboratif digital (déployés en avance de phase) ont largement facilité les connexions entre les collaborateurs et les interactions à distance au sein des équipes ou de manière plus transversale entre les entreprises du groupe.

Nous avons par ailleurs mobilisé notre dispositif d'assistance et d'écoute psychologique, à disposition des salariés 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24, permettant à celles et ceux qui le souhaitaient d'échanger avec un psychologue par téléphone, visio ou tchat, de façon anonyme et confidentielle, pour partager leurs interrogations ou difficultés.

S'agissant du **déconfinement**, nous avons considéré que le retour sur site de chacun était indispensable au maintien du lien social et de l'efficacité collective, mais qu'il devait se faire de manière très progressive, en conservant un recours significatif au télétravail (4, puis 3 ou 2 jours par semaine) et en tenant compte des situations personnelles, notamment des personnes fragiles ou en contact avec des personnes fragiles.

Tout a été mis en œuvre pour garantir les conditions de santé et de sécurité aux collaborateurs qui sont progressivement revenus sur site, avec l'adaptation des espaces de travail et le déploiement des moyens nécessaires : masques, gel hydroalcoolique, flux de circulation, applications de pré-enregistrement des venues sur site et de pré-réservation pour le restaurant d'entreprise...

Dès **cette rentrée de septembre**, les solutions d'accueil de nos collaborateurs sur site seront encore optimisées, pour favoriser un quasi « *retour à la normale* », dans le respect des modalités sanitaires du moment et dans le cadre de notre accord sur le télétravail.

Nous allons tirer les enseignements de cette séquence que nous avons traversée ensemble, dirigeants, managers, salariés et qui nous a beaucoup appris en nous faisant progresser, qui a accéléré l'évolution de nos façons de travailler et la digitalisation de nos usages.

Notre objectif est de faire de cette irruption de l'inattendu qu'a été l'épidémie de Covid-19 une source de réponses bénéfiques à nos salariés tant du point de vue de leur qualité de vie au travail que de leur efficacité collective.



Dans un groupe mutualiste comme *Groupama*, le bien-être au travail et le bien travailler ensemble vont de pair et sont au cœur de la politique RH.

Cette conviction forte est tout à la fois un enjeu permanent et pérenne, dont les facteurs de réussite sont

conditionnés par la bonne prise en compte des RPS, par des actions concrètes visant à améliorer la QVT, mais aussi par des dispositifs complets d'accompagnement du changement et, désormais, au moyen des démarches compétences permettant aux collaborateurs d'être les acteurs de la préparation de leur avenir professionnel. ◆



Gérer le stress dans le secteur de l'hospitalisation privée



Jacques GUILLOT
DRH France
Ramsay-Santé

Notre mission est bien évidemment, en tant que DRH, de proposer à la Gouvernance

de l'entreprise toutes politiques de prévention, d'en suivre la mise en œuvre et d'en mesurer leurs effets.

La définition classique, c'est-à-dire lorsque la compréhension de ce que je dois faire et ma perception de ma capacité à le faire sont totalement éloignées, peut-elle être ma grille de lecture, de compréhension de situations et d'environnements propices au stress ?

Le stress est-il un sujet tabou ?

Le stress est-il un phénomène récent ?

Y a-t-il du « *bon* » stress ou du stress « *positif* » générateur d'une plus grande attention dans l'exécution d'une tâche ou lié à un événement heureux générant de l'excitation ?

Sommes-nous tous égaux face au stress ?

Enfin, et surtout, l'environnement de travail de l'hospitalisation privée est-il facteur de risques ?

CONTEXTE ET MODÈLE

Notre métier consiste à mettre à disposition des médecins des moyens techniques et humains pour

Quelles sont les difficultés rencontrées, les réussites observées ? Quelles perspectives s'offrent à l'entreprise ?

qu'ils puissent opérer, soigner leurs patients. Une double relation se présente à l'établissement, l'une avec les patients, l'autre avec les

praticiens.

Si la première se conçoit aisément, la seconde est plus complexe.

L'hôpital privé ou la clinique sont liés avec le médecin par un contrat d'exercice libéral de la médecine. L'établissement, en sa qualité de prestataire de services, met à disposition ses moyens techniques, comme par exemple les plateaux chirurgicaux, les unités d'hospitalisation, mais aussi ses ressources humaines, le personnel infirmier, les aides-soignants, les fonctions d'appui.

Les médecins ne sont pas salariés de l'établissement.

Les soignants (personnel infirmier, aides-soignants), salariés de l'établissement, sont encadrés d'un point de vue médical par les praticiens « *clients* » de l'établissement. Cette relation de management médical est protégée par la déontologie, la direction de l'établissement n'ayant aucun droit de regard.

Les salaires et charges représentent près de 50 % des revenus de l'établissement. La relation managériale médicale est un enjeu majeur, ses impacts sur

l'équilibre économique de l'établissement sont très importants.

Pour compléter la difficulté, notre activité est l'une des plus réglementées en France.

Nos établissements sont titulaires d'agrément les autorisant à délivrer les prestations de soin soumis à des procédures de certification tous les quatre ans. Ce dispositif garantit, dans notre pays, la sécurité et la qualité des soins.

Par exemple, le nombre d'infirmiers est défini par rapport à un nombre de patients, deux infirmiers pour cinq patients en réanimation, un pour quatre patients en dialyse.

Nos tarifs sont définis par la loi de financement de la santé. Pour clarifier les choses, il n'y a pas de dépassements des tarifs des prestations hospitalières.

Remarque

Sous le précédent quinquennat, les tarifs hospitaliers (publics comme privés) ont été réduits quasiment chaque année. Pour notre activité, le tarif actuel de nos prestations correspond à celui de l'année 2006 ! À quelle autre activité ayant connu pareille décroissance de ses revenus pourrions-nous être comparés ?

Pendant la même période, les coûts de notre activité ont augmenté. Les consommables médicaux, l'introduction de nouvelles technologies et, bien-sûr, les investissements nécessaires à la pérennité de notre activité et de ses établissements ont alourdi nos charges.

La politique salariale a dû être placée sous le signe de la rigueur.

Le métier de directeur d'établissement privé hospitalier est donc particulièrement compliqué.

Il doit animer la communauté médicale, créatrice de valeur, encadrant d'un point de vue médical les soignants, salariés de l'établissement, dont les salaires et charges constituent le plus gros poste de charges, tout en n'ayant aucun levier sur la première communauté fort heureusement protégée par la déontologie.

Mais ce modèle est en évolution. Les nouvelles offres de soins – nous lançons des centres de soins pri-

maires – et les attentes des nouvelles générations de praticiens font évoluer leurs relations vers le salariat.

UN TERRAIN D'ÉMOTIONS FORTES

Personne ne sera surpris par le fait que le métier de soignant est un métier d'engagement et générateur de très fortes émotions.

Les soignants ne le sont pas par défaut. Ils ont choisi leur métier. Leur vocation s'est même souvent manifestée très tôt.

Le contact permanent avec les patients, leurs proches, l'accompagnement de la maladie, de la souffrance tous les jours, leur demandent beaucoup.

Cette émotion est assumée par les soignants, mais ceux-ci attendent de la considération en retour.

Cette dernière vient, par exemple, de la communication qu'ils en attendent pour comprendre les décisions, tant en termes de fond que de sens.

Soyons rassurés, ce système, fait d'équilibres précaires, fonctionne notamment grâce au leadership des directeurs d'établissement et à l'implication de leurs équipes.

Mais, attention les **risques de déséquilibres** ne sont jamais très loin.

L'évolution de la démographie, avec notamment l'allongement de la durée de la vie, génère une croissance de la demande de soins. N'oublions pas qu'un patient sur deux subissant actuellement une intervention chirurgicale est âgé d'au moins 65 ans. Également, les plus de 60 ans représentent aujourd'hui un quart de la population et, dans moins de 30 ans, cette proportion sera supérieure à 33 %.

Les « déserts médicaux » et la diminution du nombre de médecins généralistes ont des répercussions sur la demande de soins d'urgences, relevant de moins en moins des « vraies » urgences.

Le patient est de plus en plus acteur de sa santé, sa relation avec les soignants se modifie, ces derniers devant s'adapter.

Toutes ces transformations s'opèrent dans un contexte de contraintes tarifaires et réglementaires.



Pour garder la « *tête hors de l'eau* » et pouvoir maintenir une capacité à investir, les établissements hospitaliers (publics comme privés) ont dû rechercher des solutions d'adaptation, mettre en place des mesures de rigueur, notamment salariale.

L'adéquation des ressources à l'activité est devenue incontournable. Si cette approche est maintenant dans l'ADN de l'industrie et de grand nombre de services, elle ne l'était pas forcément dans notre métier. Il a fallu accompagner cette transformation.

La vigilance du management en matière de prévention du stress doit être haute. En effet, l'encadrement doit se préparer à la prévention du conflit de valeurs.

Pour les soignants, les risques de ne plus retrouver le sens de leur métier, de ne plus comprendre ses objectifs, sont réels.

Ce contexte, et plus particulièrement les enjeux de la préservation de l'équilibre économique de l'établissement, peuvent avoir des répercussions sur la vie familiale et sociale des équipes.

L'encadrement d'un établissement hospitalier doit piloter l'activité en répondant de nombreux « *engagements / obligations / objectifs* » :

- faire délivrer les soins attendus (chirurgie/médecine) ;
- garantir la sécurité des soins ;
- accueillir et héberger le patient dans les meilleures conditions ;
- délivrer les prestations attendues par la communauté médicale ;
- mobiliser et motiver ses équipes ;
- veiller à l'équilibre économique de l'établissement.

Dans un métier comme le nôtre, où certes une grande partie de l'activité est planifiée, l'imprévu, les urgences, l'absentéisme font partie du quotidien. Rappelons-nous que notre activité est très règlementée. Nous devons, dans de nombreux cas, respecter des normes d'effectifs soignants par rapport à un nombre de patients.

Ces situations, qui sont de véritables dilemmes, imposent à l'encadrement de rechercher en permanence des solutions. Il doit alors demander aux sala-

riés de bien vouloir accepter des modifications de leurs plannings de travail, avec les retentissements que nous pouvons imaginer sur l'environnement personnel. Très souvent, le manager n'a pas d'autre choix que de rechercher des ressources externes temporaires. Mais ces dernières devront être accompagnées, formées par les équipes de l'établissement pour lesquelles ce sera une tâche de plus.

L'imprévu a, peut-être dans notre activité, une lourdeur supplémentaire.

Le lien que doit maintenir l'encadrement avec ses équipes est donc essentiel.

Il doit en permanence, dans sa communication avec ses équipes, donner du sens à l'activité, à l'organisation du travail et à ses évolutions. Ne plus trouver de sens dans ses missions serait non seulement pour les soignants, mais aussi pour l'encadrement, un terreau pour des conflits de valeurs.

RÉUSSITES

Formation de l'encadrement

Nos soignants n'ont pas reçu, au cours de leurs études, de formation ou de sensibilisation au management. Lorsqu'une infirmière accède à des responsabilités d'encadrement, elle maîtrise son expertise technique, mais n'a comme culture managériale que ses propres expériences vécues avec ses responsables. Elle n'a pas été préparée à sortir d'une équipe, pour se mettre face à elle, pour l'animer, pour la mobiliser. Dans tous les domaines, qu'ils soient professionnels ou sportifs, le rôle du « *coach* » n'est plus le même que celui d'équipier.

Aussi, depuis près de 10 ans, notre groupe **forme son encadrement de proximité**.

Ce programme, dispensé par une grande école française de management, se déroule pendant six mois à raison de deux jours par mois. Le manager apprend à communiquer, à « *sortir de sa coquille* », à maîtriser, analyser les outils et documents de gestion, à acquérir une culture économique.

Je ne reviendrai pas sur les éléments de notre contexte et des enjeux qui sont les nôtres.

Comment faire face aux attentes de nos praticiens et de nos patients ? Comment préserver nos résultats financiers dans un contexte de baisses tarifaires ?

Pour rester maîtres de notre destin, nous avons dû nous adapter, mais aussi anticiper les évolutions de notre secteur.

Nous avons réaffirmé nos ambitions en nous appuyant sur nos valeurs.

Nous avons fait évoluer notre modèle en nous appuyant sur une démarche d'excellence opérationnelle, consistant en une recherche permanente d'amélioration de la qualité de la prise en charge.

Cette **démarche est participative**. Elle consiste à associer tous les équipes par métiers ou par services, avec les praticiens.

Elle leur permet de s'investir dans l'identification des problèmes avant de déterminer collectivement des solutions d'amélioration de la qualité des prises en charge et, par voie de conséquence, de l'organisation du travail.

Détection de situations à risques

Nous avons opté pour un système d'alerte par les DRH des établissements et leurs directeurs.

La connaissance des DRH d'établissement a été construite par les interventions et communications des équipes DRH Corporate. Des aptitudes ont ainsi été créées.

Dès réception d'un signalement, les équipes RH Corporate lancent une enquête.

PERSPECTIVES ET PISTES D'AMÉLIORATION

Et si venait le temps de passer à une « *phase 2* », une phase de vraie transformation ? Celle de la bienveillance, de la considération ?

Aujourd'hui davantage perçue par l'inconscient managérial comme un signal de faiblesse, de naïveté ou d'abandon, la bienveillance ne pourrait-elle pas être plutôt la manifestation de la reconnaissance du rôle social de l'entreprise, au même titre que son objectif de profit ? Il y a, me semble-t-il, quelques

propositions en ce sens par de grands noms de l'industrie et du syndicalisme et quelques mises en œuvre dans de grandes entreprises.

Le prérequis incontournable est l'**engagement clair de la gouvernance de l'entreprise** en ce sens.

La communication avec les équipes peut évoluer de l'institutionnel / évènementiel vers plus d'échanges avec les collaborateurs, en les écoutant et en les associant davantage aux projets de l'entreprise et à son quotidien.

Les grands médias, notamment les stations de radio, ont déjà pris ce virage, leurs « *auditeurs ayant beaucoup plus la parole* ».

Il ne faut pas perdre de vue non plus que nous sommes en plein renouvellement générationnel. Les « *Y* » ont intégré la vie active et les « *Millennials* » s'y préparent. Notre modèle de management issu du taylorisme n'a-t-il pas vécu ? Ces générations, avant de nous pousser vers la sortie, vont faire bouger l'entreprise et sa culture. Elles souhaitent être beaucoup plus actrices de leur vie professionnelle.

Leur donner la parole et mettre en œuvre leurs attentes seront inévitables. Alors pourquoi attendre ? Toute avance que nous pourrons prendre en la matière, nous aidera à prévenir les risques de stress au travail.

N'oublions pas que nous, êtres humains, construisons notre identité en grande partie sur notre travail.

Nous savons prendre les mesures d'une machine, évaluer la santé financière d'une société, mais ne sommes-nous pas un peu démunis pour apprécier l'engagement des équipes, leur motivation, leur adhésion au projet de l'entreprise ? Pour ce faire, les enquêtes d'engagement sont un bon outil.

La qualité de vie au travail : dans les chantiers RH, celui de l'amélioration des conditions de travail nous paraît être une priorité.

Gardons en mémoire que les actes concrets et productifs ont non seulement des répercussions rapides sur le présentisme et les performances, mais qu'ils sont également les cartes maîtresses d'une attractivité de l'entreprise. De plus en plus, les candidats font le choix de leur employeur.



Ce sujet est également au cœur du débat actuel sur la réforme des retraites, notamment au travers de la réflexion sur la prise en compte de la pénibilité.

Quelques actes forts peuvent être mis en œuvre dans les organisations à fortes variations d'activité, avec la volonté de faire clairement exprimée par le manager et en associant les équipes. Pour prévenir les risques de grande fatigue et de stress liés au manque de visibilité sur les périodes de repos à venir, une meilleure **planification des temps de travail et de repos** pourrait être un premier engagement.

Par exemple, l'organisation des plannings de travail ne pourrait-elle pas être plus participative ?

Quelques règles simples pourraient être proposées :

- attribuer de la souplesse aux salariés qui en font preuve à l'égard de leur entreprise (changements d'horaires, polyvalence...);
- donner le temps nécessaire à l'expression du volontariat, en rappelant le rôle d'arbitre du manager en cas d'absence de solutions.



La prévention du stress ne pourrait-elle pas se concrétiser par l'affirmation de la priorité donnée à la qualité de vie au travail dans les plans stratégiques et dans la place à redonner dans les organisations de travail aux relations humaines et... au bon sens ? ◆



Mettre en place un dispositif au service des agents dans la fonction publique territoriale



Sylvie SAMUEL
DRH Ville de Versailles
et Communauté d'agglomération
de Versailles Grand Parc

ÉVOLUTION DES MÉTIERS ET PRATIQUES

Environnement en pleine mutation

Le contexte économique et l'évolution des besoins des usagers induisent des changements profonds dans les modes de prestation du service public et la manière dont ils sont délivrés.

Le programme de mandature doit porter ses ambitions et les directions opérationnelles sont amenées à adapter leurs missions et leurs moyens pour y répondre.

Réduction des marges de manœuvre financière

Les administrations publiques doivent s'engager dans de profondes mutations, tant en termes de politiques publiques que de rénovation des appareils de production de service public. En ce qui concerne la DRH, des choix forts et structurants doivent être faits en termes d'affectation des ressources hu-

Comment juguler stress et tensions parmi les agents d'une grande agglomération de l'ouest parisien ?

maines et de maîtrise de la masse salariale.

Évolutions managériales : autonomie et responsabilité

Les cadres sont de plus en plus sollicités dans leur rôle de management d'agents et d'encadrement d'équipes. Responsabilisés sur la conduite des nombreux projets de la Ville, ces derniers doivent être accompagnés dans l'évolution de leur métier. Ils sont désormais parties prenantes de l'exercice de responsabilités dans des domaines ayant trait à l'ensemble de la collectivité : organisation, stratégie, animation et pilotage.

Développement du capital humain

Allongement des carrières, parcours professionnels bloqués, usure professionnelle, besoin de reconnaissance, rendent indispensable l'introduction de la notion de métier et de compétences dans le management des ressources humaines, en complément de la gestion statutaire de la carrière des agents de la fonction publique territoriale.



Affirmation de la thématique de la qualité de vie au travail

Plusieurs facteurs sont à l'origine d'une prise en compte croissante de la thématique de la qualité de vie au travail :

- les changements du monde du travail et les nouveaux risques psychosociaux ;
- l'évolution générale des activités de la collectivité, plus de services, des métiers plus diversifiés, une population active de plus en plus vieillissante ;
- l'émergence de nouvelles pathologies, telles que le stress, l'anxiété, la violence au travail, les addictions.

CRÉATION DE LA CELLULE RPS

Genèse

Face à ces enjeux, la Direction des ressources humaines a mené une réflexion avec les managers, en 2016, pour prévenir les situations de mal-être au travail.

Les échanges ont démontré que les managers et les encadrants de proximité se trouvent au cœur de la problématique du mal-être au travail :

- parce qu'ils répartissent le travail et en contrôlent la bonne exécution, ceci pouvant engendrer frustration, mécontentement ou incompréhension chez les agents ;
- parce qu'ils sont au contact quotidien des agents et sont confrontés à des situations de conflit ou d'agressivité face auxquelles ils se sentent parfois démunis ;
- parce qu'encadrer est par nature une fonction isolée.

Il a ainsi été proposé :

- d'établir un plan de formation pluriannuel destiné à l'encadrement, et tout particulièrement à l'encadrement de proximité, sur les thématiques de la prévention des risques psychosociaux, de la gestion des conflits et des bonnes pratiques de management : posture, valorisation collective et individuelle, équité... ;

- d'instaurer des groupes d'échanges réguliers entre encadrants, sur des thématiques liées au management et à l'organisation des services.

Afin de repérer les situations de mal-être au travail, deux outils et/ou dispositifs ont été mis en place :

- un tableau d'indicateurs détaillés par direction, présenté semestriellement en CHSCT ;
- un processus de signalement et de traitement des situations de souffrance au travail.

La cellule RPS a ainsi été créée en 2016 pour **permettre à chaque agent de la collectivité de signaler une situation d'exposition à un risque psychosocial.**

Accès

Ce dispositif est ouvert à l'ensemble des acteurs : agents, encadrants, direction générale, membres du CHSCT, représentants du personnel...

Chacun peut signaler, de façon étayée, pour tout agent :

- les éléments de nature à porter atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale au sein de son environnement professionnel. Les risques peuvent recouvrir différentes formes : le stress, parmi les plus connus, mais aussi le harcèlement, l'épuisement professionnel et même la violence au travail. Ils sont la cause de plusieurs maux et pathologies (troubles du sommeil, dépression, troubles musculo-squelettiques, maladies psychosomatiques, etc.) ;
- les situations d'épuisement professionnel correspondant à un niveau supérieur d'exposition à une situation de stress prolongée. En effet, le « *burn-out* » est fréquemment la conséquence d'un investissement personnel et affectif important dans le cadre de l'activité professionnelle. L'épuisement professionnel peut alors se manifester de la manière suivante : désintérêt pour le contenu de son travail, épuisement physique, mental, émotionnel ou encore dépréciation de ses propres résultats.

Composition

La cellule RPS est composée du médecin de prévention, de la psychologue du travail, de l'assistance sociale, de la DRH et du directeur général des services, accompagnés le cas échéant d'experts.



Elle se réunit au minimum une fois par semestre et peut être sollicitée autant que de besoin, si nécessaire en urgence, pour traiter des situations qui n'auraient pas préalablement trouvé de solution.

Déroulement de la procédure

Signalement

Tout agent a la possibilité de signaler une situation d'exposition à un RPS.

L'agent concerné par ce signalement engage alors la démarche pour obtenir un entretien avec les référents RPS, au cours duquel il pourra évoquer sa situation, dans un cadre garantissant le niveau de confidentialité qu'il aura défini.

Remarque

En pratique, on constate que 80 % des signalements font suite à des divergences d'intérêts, d'opinion, d'attitude entre collègues et/ou supérieurs hiérarchiques, et 20 % sont apparentés à des situations « *d'environnement professionnel* » et consécutifs à des mobilités non abouties, problèmes d'horaires de travail, d'octroi de congés...

Intervention des référents

Le responsable du service de la prévention et un psychologue du travail sont les référents de la cellule RPS.

Les référents analysent la situation de la façon la plus neutre et la plus exhaustive possible, pour aider à la décision de la cellule RPS.

Si le rendez-vous se tient sur le temps de travail, l'encadrant est prévenu par le service Prévention au Travail, des dates, heures et motifs du rendez-vous. Lorsqu'il se situe hors du temps de travail (avant/après les horaires de travail, pause déjeuner, congés, RTT), l'encadrant n'est pas informé du rendez-vous de l'agent.

Les entretiens se déroulent dans un bureau de la DRH ou dans une autre salle de réunion, si l'agent en fait la demande. L'objectif est le respect de la confidentialité de l'entretien.

Entretien n° 1

Ce premier entretien permet de recueillir, en toute confidentialité, les éléments de la situation de l'agent.

Les référents font un rappel de la procédure de sollicitation de la cellule RPS, du caractère confidentiel de l'entretien et du cryptage de toutes les saisies informatiques, les documents papiers étant stockés sous clé.

Les précisions suivantes sont également rappelées à l'agent :

- il peut interrompre la procédure à tout moment ;
- un second rendez-vous, d'une heure, est fixé dans les jours / semaines suivant ce premier entretien.

Si l'agent est en arrêt maladie entre l'entretien 1 et 2, un rendez-vous lui est proposé pour signer son premier entretien. Si cela n'est pas possible, le compte-rendu de l'entretien est conservé six mois, puis détruit et au retour de l'agent un nouvel entretien 1 lui étant alors proposé, le cas échéant.

Entretien n° 2

L'agent relit le compte-rendu de l'entretien 1, ajoute ou retire les éléments ne correspondant pas à ses propos. Une fois les corrections faites, il date et signe le document de signalement.

Lors de cet entretien, il est proposé à l'agent de donner la liste des agents (collègues, encadrants) pouvant apporter un éclairage sur sa situation de travail : il s'agit d'entretiens tiers.

Une copie du compte-rendu de l'entretien daté et signé peut être remis à l'agent, à sa demande.

Les comptes rendus des entretiens sont conservés durant toute la carrière de l'agent à Versailles.

Entretien tiers

Après accord de l'agent en situation de RPS, les intéressés sont contactés pour évoquer cette situation de travail, au cours d'un entretien avec les référents. L'objectif est de retracer le parcours de l'agent depuis son arrivée, sa rencontre avec l'agent en situation de souffrance et son ressenti sur la situation de travail.

Plusieurs entretiens tiers peuvent s'avérer nécessaires en fonction de chaque situation.

Le compte-rendu de cet entretien est envoyé par courriel ou relu au service Prévention au travail pour datation et signature. Un entretien non signé n'est pas présenté à la cellule et est détruit.



Entretien n° 3

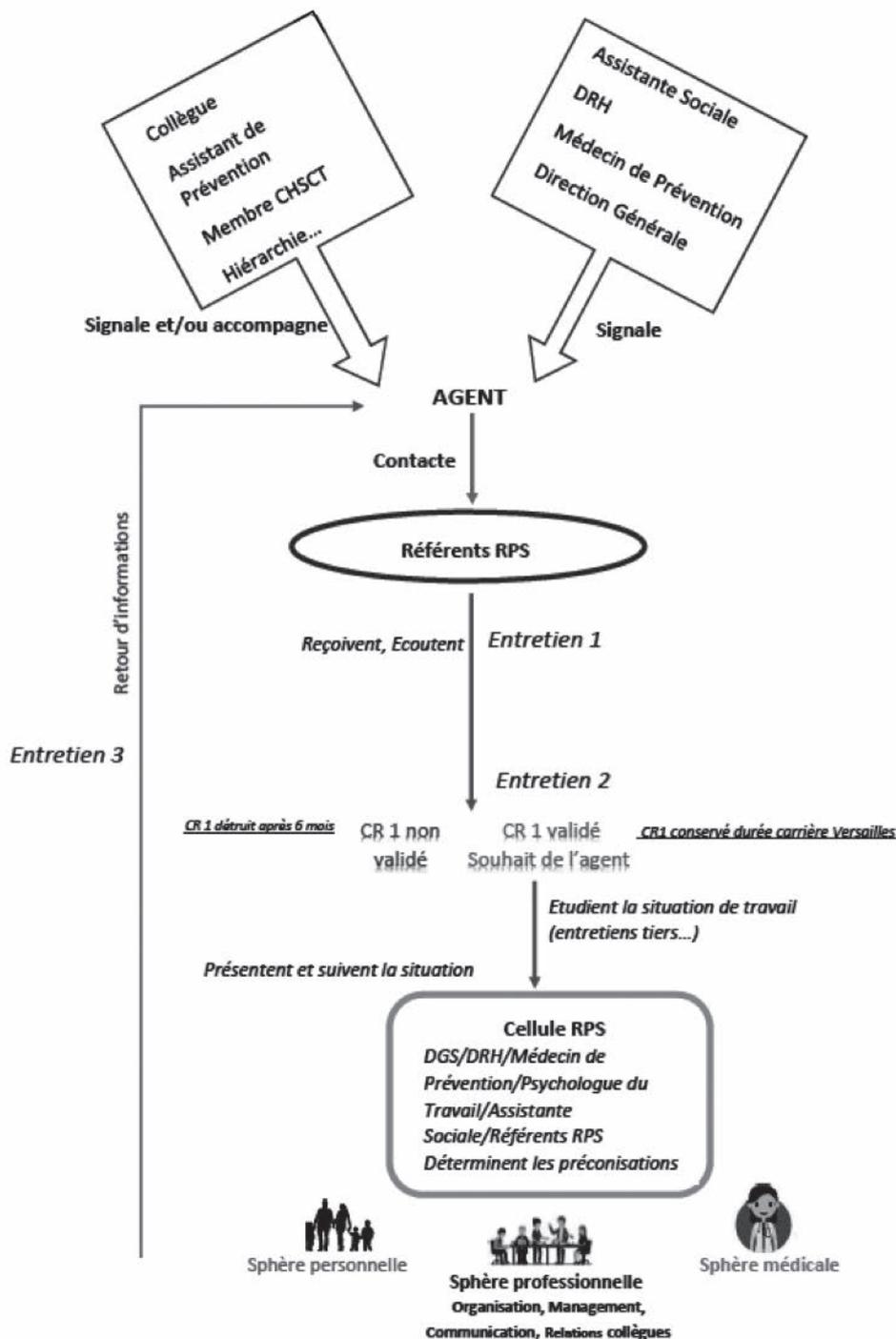
Cet entretien a pour finalité d'informer l'agent des préconisations découlant de son signalement à la cellule RPS.

Établissement de préconisations

La cellule RPS analyse la situation sur la base du rapport et de la présentation du référent RPS et

décide des suites à donner à cette situation de travail : travail avec l'encadrement, orientation vers la sphère médicale, commande d'une enquête du CHSCT (méthode arbre des causes) ou d'un audit (interne ou externe).

Un retour d'information est systématiquement effectué au(x) demandeur(s) et à tous les agents sollicités durant l'enquête (encadrement, collègues, représentants du personnel...).



Au regard des dossiers étudiés, la cellule RPS émet plusieurs types de préconisations :

- médiation : par l'information des différentes personnes concernées en vue de renouer le dialogue ;
- mobilités organisées ;
- suivis médicaux et psychologiques ;
- enquêtes administratives et audit organisationnel ;
- accompagnement par les services de la Direction des ressources humaines : formations, mobilités, coaching...

Bilan après trois ans d'expérience

Du côté des agents

Leurs impressions sont positives. Ils en retiennent :

- qu'existe un lieu où ils peuvent s'exprimer et décrire leur vécu (sentiment d'injustice, peine, déception, fatigue...) ;

– que signer un document relatant leur situation « leur fait du bien » ;

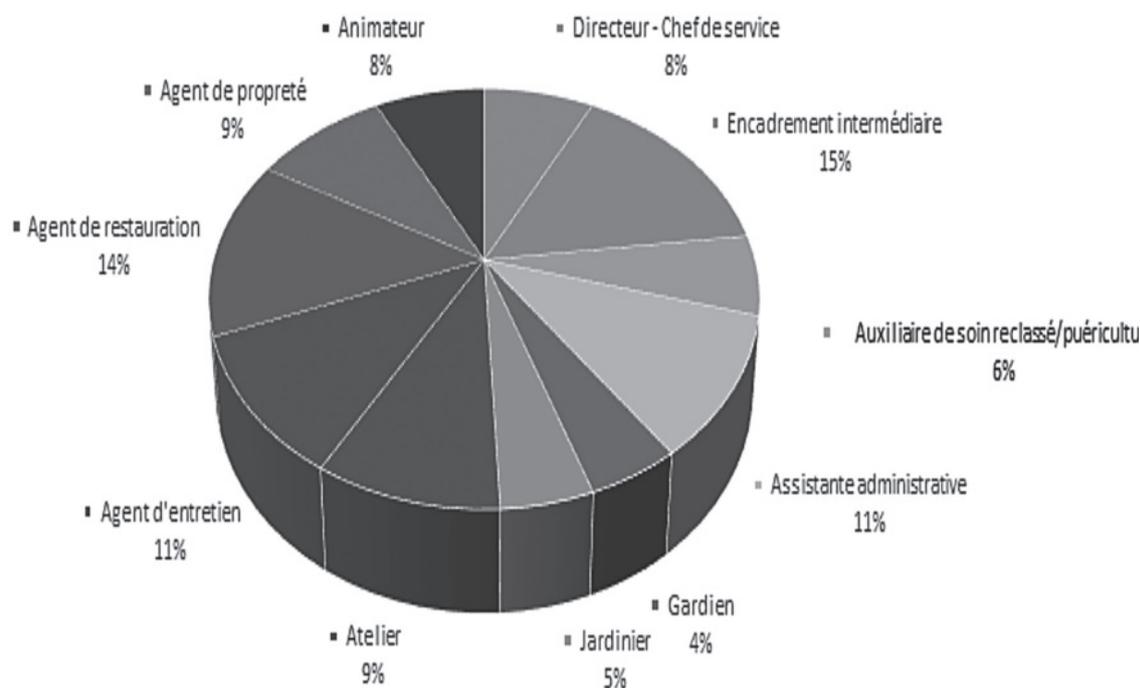
- le soulagement d'avoir été écoutés et entendus.

Du point de vue de la DRH

La cellule RPS est un dispositif de prévention tertiaire. En effet, elle consiste à intervenir en présence d'un dommage avéré, dans une perspective curative. Il s'agit d'aider à se réparer, pour des individus affectés par une situation ou un évènement et dont l'équilibre psychique est menacé.

Au-delà de la prise en compte du vécu individuel de l'agent, c'est la situation de travail dans sa globalité qui est étudiée. La cellule a permis de mettre en avant que la majorité des situations présentées relève de l'organisation du travail et de la communication interne.

Les RPS par métier de 2016 à 2019



Freins et perspectives

Trois situations de blocage ont été observées. Elles tiennent :

- au rôle de l'employeur : les situations de RPS étant multifactorielles, ce dernier ne peut pas les résoudre seul et n'a pas la compétence pour

certaines d'entre elles (psychiatre, psychologue, assistant social) ;

- à la fonction support de la Direction des ressources humaines : la RH doit être au cœur de chaque direction, celles-ci devant être formées à repérer les premiers signes d'alerte (retards récur-



rents, absentéisme, accidents, agressivité...) pour désamorcer une situation plutôt que de la laisser perdurer et mettre en place des mesures ;

- à l'adaptation de l'homme au travail (et non l'inverse) : les métiers techniques sont particulièrement impactés, les tâches exigeant de plus en plus de technicité, de matériels, de manipulations pour assurer un service public de meilleure qualité, l'agent devant sans cesse s'adapter ;
- aux contraintes de la fonction publique territoriale, soumise à des injonctions différentes du politique et de l'exécutif.

L'objectif est donc d'atteindre une prévention secondaire et idéalement une prévention primaire. Nous sommes ainsi conduits à envisager plusieurs pistes de travail portant sur :

- la mise en pratique d'une communication adaptée : quelle communication, pour quel sujet ?
- la formation continue des encadrants aux ressources humaines ;
- la place des ressources humaines dans l'organisation ;
- l'analyse des pratiques managériales. ◆



In'li : comment concilier les temps d'une transformation profonde et de l'efficacité opérationnelle dans une fusion ?



Barbara GRIZELJ
DGA Transformation des Métiers d'in'li

**2017 : CRÉER
IN'LI, RÉUSSIR
EN 11 MOIS
LA FUSION
DE QUATRE
SOCIÉTÉS AVEC
DEUX LEVIERS
MAJEURS :
LA FORCE
DU PROJET ET SA
VITESSE D'EXÉCUTION**

Historique

L'histoire d'in'li ⁽¹⁾ commence en novembre 2016 avec comme acte fondateur la décision du *Groupe Action Logement* de fusionner quatre sociétés bailleurs filiales du groupe pour porter et développer le produit du logement intermédiaire. Il s'agit d'unir des équipes de respectivement 500 personnes, 104,

(1) Pour une présentation d'in'li, voir encadré en fin d'article.

Fusionner quatre sociétés filiales du *Groupe Action Logement* pour créer en un temps rapide une nouvelle entreprise et un nouveau modèle afin de répondre à un enjeu sociétal majeur : développer 80 000 logements intermédiaires en Île-de-France.

28 et 9 personnes pour assurer la gestion et le développement d'un parc immobilier de 42 000 logements intermédiaires en Île-de-France.

Le projet de constitution de cette nouvelle entreprise est lancé avec un objectif précis : réaliser la fusion juridique des quatre entités

le 2 octobre 2017.

Dès le démarrage, le niveau d'adhésion est élevé : le logement intermédiaire, produit encore peu connu, sur lequel chacune des sociétés œuvre depuis plusieurs années, est identifié et reconnu par notre groupe comme un axe spécifique et prioritaire de sa stratégie. Les équipes et les instances représentatives du personnel accueillent le projet avec de la fierté, sentiment qui devient pour l'entreprise un fil conducteur et un moteur des transformations à mener.



L'ambition est de taille et les délais courts. Cette échéance est une force qui pousse à la décision, laisse peu d'espace aux flottements et embarque rapidement les équipes dans l'exécution.

La décision d'emménager dans un nouveau siège social est prise en septembre : nouveau nom, nouvelle entreprise, nouveau siège pour tous, choix d'un site accessible, accueil de notre croissance à venir... une excellente nouvelle, même si les délais sociaux et de conduite du projet sont rétrécis et que la perspective de modes de travail en espaces ouverts pour tous bouscule et cristallise quelques résistances.

in'li est créé le 2 octobre 2017. Tous les collaborateurs sont réunis pour la première fois pour célébrer la nouvelle marque et la fusion juridique.

L'organigramme cible est défini. Le démarrage opérationnel s'organise : les collaborateurs connaissent leur positionnement, les migrations informatiques s'enclenchent, les actions de formation et les mobilités s'élaborent, les plans d'aménagement se finissent.

L'objectif est tenu et les nouvelles équipes démarrent comme prévu le 8 janvier 2018.

La création de notre nouvelle entité a été enthousiasmante et instructive. Nous avons pu dès le départ mettre en perspective les possibilités de mobilités professionnelles de notre futur ensemble et le principal enjeu aura finalement été de donner à voir aux managers, aux IRP et aux collaborateurs quels allaient être la méthode et « *l'ordre des étapes* ». Le partenariat avec chacune des parties prenantes nous a permis de tenir ce cadre de manière claire et non négociable.

Méthodologie

La constitution de nos futures équipes a été annoncée et menée en deux temps clairs et distincts :

- étape prioritaire : veiller à ce que chaque collaborateur trouve sa place en assurant le repositionnement de chacun sur son emploi repère, sans considération des compétences et sur la base de critères objectifs ;
- étape 2 : ouvrir autant que possible le périmètre des mobilités individuelles avec plus d'un collaborateur sur dix qui aura eu l'opportunité d'évoluer vers une fonction nouvelle.

Les IRP des différentes sociétés se sont mobilisées à travers un comité paritaire de suivi du projet. Nous avons construit un fonctionnement en questions / réponses qui a permis à chacun de tenir sa place et nous a aidé lorsque nécessaire à clarifier et à partager nos engagements sociaux et des points de méthode.

Nous avons favorisé autant que possible les rencontres individuelles :

- démarche individualisée menée en amont avec les managers pour identifier avec eux comment ils se projettent dans le changement ;
- un entretien RH pour chaque collaborateur appartenant à l'une des sociétés absorbées ;
- possibilité pour tous les salariés qui le souhaitent de bénéficier d'un temps d'échanges RH, pour questionner, se positionner sur un emploi... à travers un Espace information métier mobilité dédié.

2018-2019 : POST-FUSION ET NAISSANCE DE LA NOUVELLE STRATÉGIE : DES ÉCUEILS DE LA TRANSITION À LA TRANSFORMATION CULTURELLE

Les nouvelles équipes commencent à travailler ensemble : les collaborateurs viennent de changer de collègues, d'outils, de chef ou de fonction, ils ont ou vont changer de lieu de travail prochainement. Certains métiers immédiatement impactés par les orientations stratégiques préparent leur prochaine évolution. Pour tous, le périmètre élargi de notre nouvel ensemble implique de changer de dimension : plus d'activités différentes, plus de projets, plus de personnes... Le lien et la vision de l'ensemble qui étaient tout naturels « avant » deviennent un enjeu.

Le 24 janvier 2018, la nouvelle stratégie est annoncée. Le projet, développer 80 000 logements intermédiaires en Île-de-France, rend fier : il est clair, fort, sociétal et ambitieux. Il bénéficie d'un écho externe, on parle de nous. Mais la stratégie intrigue aussi, les sujets complexes commencent à se poser, avec une interrogation de fond adressée par beaucoup : est-ce possible ? Comment financer 18 milliards d'euros ? Comment trouver du terrain sur un territoire francilien où le foncier est une ressource rare ? La clien-



tèle est-elle là et comment répondre à ses attentes ? Comment les métiers vont-ils évoluer ? Qu'allons-nous digitaliser ? Comment allez-vous faire ?

Flottement des premiers mois : baisse des résultats opérationnels et manque de visibilité sur la cohérence des projets

Sentiment de ne plus savoir bien faire son travail...

Les collaborateurs ont démontré leur engagement, leur volonté de bien faire et de satisfaire nos clients. Ils rencontrent maintenant des difficultés concrètes pour réaliser leur travail : les procédures ne sont pas toutes actualisées, les tuyaux informatiques ne répondent pas encore de manière fluide, on ne sait plus toujours bien si la donnée utilisée pour travailler est fiable, les équipes ne sont pas complètes, les outils pour suivre l'activité sont à reconstruire, de nouveaux collaborateurs arrivent. Il y a du retard, des goulots d'étranglement. Certaines équipes sont sur-sollicitées. Et surtout, les résultats opérationnels pour lesquels nous étions reconnus comme excellents dans le passé sont pour le moment moins bons.

Ce qui existait avant et qui fonctionnait n'existe plus ou ne marche plus bien. De nombreux collaborateurs vivent une étape de remise en question avec le sentiment de « *ne plus savoir bien faire son travail* », avec parfois l'impression d'avoir atteint sa limite ou avec le doute sur sa capacité à retrouver sa place. Le travail change et la transformation devient alors une question individuelle et personnelle qui interroge chacun sur son rapport au travail et à son métier : quel est l'écart entre ce que je faisais hier et ce que je fais aujourd'hui ? Qu'est-ce que « *bien faire* » ? Vais-je y arriver ?

Avec, quel que soit le domaine d'activité, la nécessité de changer son cadre de référence : passer du travail direct au contrôle de ce qui est digitalisé, savoir quand recourir à un prestataire et le piloter, savoir qui décide et qui valide les options dans un organigramme redessiné. Passer de « *tout bien faire* » à savoir ne pas tout faire. En produire davantage, faire plus d'erreurs et les accepter. Organiser et gérer sa charge de travail dans la durée. Trouver des repères et des liens, dans un ensemble plus grand et moins maîtrisable.

Les managers sont eux-mêmes très sollicités, à la fois sur les projets, sur la nécessité de ramener les

résultats opérationnels au bon niveau et sur des dynamiques d'équipes à construire. Ils sont aussi désertés par ces exigences nouvelles de leur fonction de manager.

Où va-t-on ? Entre fierté et inquiétude, inventer un nouveau modèle économique et commercial, l'arrivée des questions complexes

Les chantiers de la stratégie se mettent en œuvre, nombreux et à des niveaux de maturité différents :

- à l'étude, par exemple pour nos stratégies de cessions, avec des durées de maturation longue ;
- en préparation, comme pour l'évaluation de nos immeubles et la notation ;
- dans la mise en œuvre, comme pour notre plateforme de commercialisation des logements déployée le 18 juin 2018... et qui marque un nouveau tournant avec le passage en B to C.

La conduite des dossiers nécessite des implications croisées de plusieurs expertises pluridisciplinaires. Une question résolue peut en amener une autre. Cela prend du temps de clarifier toutes les données pour amener à un arbitrage qui n'est pas toujours idéal. La durée de maturation des projets est longue, mais l'exécution est rapide et en expérimentation.

Quelques risques et défis managériaux

Quelques écueils à éviter et précautions à prendre observés durant cette période peuvent être ici utilement rappelés en termes de conseils pratiques :

- outiller le suivi de l'activité et développer la confiance et la responsabilité sans « *surprocesser* », sans micro-manager, sans sur-contrôler ;
- choisir le bon outil collaboratif, avec des *stop and go* ;
- dépasser ses limites de « *bons élèves* » en acceptant ses propres écueils et ceux de son équipe... sans renvoyer ses failles à l'équipe voisine ;
- travailler sur l'identité professionnelle et la nouvelle valeur ajoutée des métiers qui se digitalisent, alors que l'on est seulement en train de commencer à le faire ;
- ne pas oublier de valoriser la gestion courante qui mobilise 80 % des équipes ;



– et surtout, éviter la précipitation... qui est pourtant à tout moment une sacrée tentation ! Par exemple, en démarrant trop tôt une démarche GPEC ou un chantier marque employeur... alors que notre nouvelle entreprise manquait encore de repères et de profondeur pour pouvoir les mener à bien.

Axes de travail et actions ayant fait avancer le projet

Après ces premières semaines de mise en route, le comité de direction se mobilise sur une priorité : consolider, retrouver de la cohérence et surtout continuer à accompagner les équipes. Comment faire en sorte que les collaborateurs soient capables et suivent ? Comment trouver un juste milieu : jusqu'à quel niveau accepte-t-on que ce soit difficile ? Comment éviter que les salariés ne paient l'addition de leur foi en l'entreprise et comment ne pas dégrader la confiance ? Comment lutter contre l'augmentation du stress ? Comment faire en sorte de maintenir l'engagement dans la durée ? Au fond, comment faire pour ne pas dégrader la cohésion, la qualité du travail, la fierté et la santé en situation de changement ?

Retomber sur nos pattes : reposer les fondamentaux de nos métiers avec la qualité du travail et avec la fierté comme fil conducteur

Impliquer les managers dans la résolution des dysfonctionnements via un comité post-fusion

Animé par le Codir, le comité post-fusion place les managers au cœur du dispositif : ils se remettent au service de leurs équipes en les amenant à « *faire la part des choses* » pour remonter de manière objective les problèmes et s'impliquent en transverse pour les résoudre. Les solutions sont concrètes et visibles : formations, présence physique des techniciens informatiques auprès des collaborateurs, ateliers digitaux... Le suivi de l'avancement est partagé au sein de l'entreprise.

Reconnaître au plus haut niveau les avancées et accepter les écueils comme une étape normale

Le directoire impulse un séminaire de l'ensemble des managers pour partager sur le bilan des réalisations, donner à voir les avancées concrètes de la

stratégie, dire la fierté et reconnaître qu'il est normal de rencontrer des écueils. Les managers partagent sur les tendances et sur les actions à mener.

Repositionner la qualité de la gestion courante comme un axe stratégique

Nos orientations stratégiques, les réunions d'information des collaborateurs, les communications internes valorisent et repositionnent la gestion courante comme un axe prioritaire. Notre direction générale continue de visiter régulièrement des groupes immobiliers aux côtés des équipes de gestion de proximité. Nous étendons les visites de sites immobiliers aux collaborateurs du siège.

Animer en continu la gestion des connaissances

L'accompagnement formation en amont des rapprochements a représenté un effort important, mais non suffisant. Nous réactivons un plan de gestion des connaissances déployé en continu : ateliers animés par des experts internes sur les fondamentaux de nos métiers, échanges de pratiques en situation de travail, mobilisation de tuteurs pour accompagner les prises de postes, collaborateurs référents et groupes miroir pour améliorer les outils et bâtir les formations...

Notre défi maintenant : développer des contenus digitaux avec nos experts, déployer avec nos managers un parcours d'intégration solide et diffuser une offre qui favorise l'apprentissage et l'évolution culturelle.

Diffuser, diffuser et diffuser la stratégie, avec une double chance : elle s'inscrit dans un horizon long et produit des premiers résultats visibles dès la première année

Dialogue social anticipé

Nous développons avec le directoire et avec nos délégués syndicaux des rendez-vous informels sur les réflexions relatives à la stratégie et sur les études en maturation. Ces échanges permettent d'investir très en amont les éventuelles problématiques sociales et économiques des potentiels futurs projets. La méthode et le « *comment faire* » font partie de ce dialogue qui nous amène à assumer l'incertitude inhérente à la construction et nous apprend à mieux la gérer.



Petits déjeuners collaborateurs / directoire

Dès janvier 2018, le directoire rencontre de manière soutenue et régulière l'ensemble des collaborateurs à travers des petits groupes. Proximité, implication, écoute... les questions posées dans chaque réunion font l'objet d'un retour vers les équipes. Les petits déjeuners hebdomadaires s'intègrent pleinement dans le fonctionnement courant de l'entreprise.

Nouvelle gouvernance avec cinq direction générale adjointe dont deux positionnées sur la transformation numérique et des métiers

Cette nouvelle organisation est un symbole fort qui affirme la priorité de la transformation et la volonté de l'accompagner. La nouvelle ligne managériale se structure progressivement et le collectif des cinq DGA se coordonne notamment pour fluidifier la coopération transverse.

Accompagnement pragmatique des métiers à travers une GPEC de projet

Nous optons pour un dispositif opérationnel centré sur les projets : avec les IRP, avec les managers et aussi avec les collaborateurs, nous anticipons comment les différents chantiers connus impactent les métiers existants. Cette mise en perspective crée une vision et un langage commun sur les évolutions, sur les arbitrages à prendre et sur les accompagnements à anticiper.

Diffusion de notre valeur innovation : le « *in'li lab* » et notre démarche d'intrapreneuriat

Notre projet *in'li lab* mené avec une équipe de collaborateurs nous amène à accueillir six start-up de notre secteur. Une journée « *rencontre des start-ups* » organisée fin 2018 réunit près de cinquante salariés.

Nous conduisons en 2019 une démarche d'intrapreneuriat qui invite les collaborateurs à se positionner sur deux types de projet : innovation de produit ou de service pour *in'li* ou projet de création d'entreprise. Huit dossiers ont été déposés et sont présentés à un jury composé de salariés de nos différents métiers.

Animer notre stratégie sociale avec nos IRP et avec le Codir pour en faire un élément structurant de la mise en perspective des fonctionnements et de notre transformation

L'année 2018 a permis de construire le socle social de notre nouvelle entreprise avec 11 accords signés

et la mise en place de notre CSE. Nous réalisons les élections professionnelles en engageant nos IRP dans le bilan de notre fonctionnement. L'évaluation conjointe de nos points forts, de nos besoins et de nos points faibles nous oriente pour définir l'organisation de nos futures instances. Nous animons notre feuille de route en articulant les calendriers règlementaires avec notre plan stratégique. Ce plan de travail est formalisé à travers un accord spécifique et innovant de dialogue social anticipé.

Le calendrier de nos rendez-vous est ajusté régulièrement en fonction des actualités, avec le secrétaire du CSE et avec les membres du comité de direction qui en sont pleinement partie prenante. Il contribue à poser à plat les projets en réflexion, à donner à voir la cohérence et à anticiper sur les travaux.

Partager un nouveau siège et des modes de travail plus mobiles

Facilité par l'étroite coopération DSI/ DRH tout au long du projet, par le choix d'un poste de travail nomade de grande qualité et par la poursuite de notre pratique du télétravail, notre emménagement dans notre nouveau siège social se fait de manière assez naturelle. Nous menons maintenant une analyse des usages avec la perspective de mettre à disposition plus d'espaces collaboratifs et plus d'espaces calmes.

Objectiver les ressentis par un sondage interne

À 18 mois de notre nouvelle entreprise, le directoire engage une démarche de sondage interne pour mesurer la perception du plus grand nombre de collaborateurs sur le projet *in'li*. Le taux de participation supérieur à 80 % confirme le fort engagement de nos équipes. Le point de progrès principal réside dans la nécessité de continuer à fluidifier les fonctionnements transverses.

Développer la communauté managériale *in'li*

L'objectif repose sur deux axes d'actions :

- *renforcer notre posture managériale et construire nos bonnes pratiques* : les points réguliers sur la gestion courante, les « *club managers RH* » animés par la DRH en format ateliers world café, notre démarche centrée sur la construction du référentiel de nos bonnes pratiques managériales... permettent de bâtir progressivement notre cadre de travail et une posture commune ;



– *partager une méthode pour anticiper et prévenir les situations sensibles RPS* : les membres de la CSSCT et l'équipe de la DRH participent ensemble à une formation à la prévention des risques psychosociaux afin de co-construire notre méthode sur la prévention et la gestion des RPS.

Renouveler notre modèle de gestion des ressources et bâtir une fonction RH évolutive

Notre changement de dimension nous amène à gérer des flux plus importants et à « *processer* » nos fonctions fondamentales, à travers des projets nombreux : *onboarding*, pilotage de la performance par le suivi de la masse salariale, poursuite de la digitalisation de la gestion administrative, plateforme d'animation de la connaissance, accord GPEC, outils collaboratifs, retours d'expérience de nos accords collectifs...

L'un des principaux enjeux que nous partageons avec les managers est de développer notre capacité à mieux définir les besoins de ressources qui sont émergents, nouveaux, fluctuants et d'identifier ensemble comment y répondre : ressources internes et plan de développement ? Recrutement ? Recours à une prestation externe ? Impacts sur l'organisation et sur les compétences ? Effets sur la charge de travail et le calibrage des postes existants et futurs ? Évolution sur le sens du métier ?...

Un autre objectif, tout aussi important, est de remettre de la proximité avec les managers et avec les collaborateurs, ce que nous sommes en train de faire à travers une nouvelle organisation de la fonction RH, fonction RH renforcée avec des savoir-faire sur l'accompagnement des métiers et qui représente pour chaque collaborateur une opportunité de développer des compétences nouvelles.

Fêter les grandes étapes, maintenir les rituels, prendre le temps de la convivialité

Les un an de la marque et de notre siège social, le succès de la notation, les traditionnelles réunions d'information du mois de juin... ou encore pique-nique, pétanque, visite d'un groupe immobilier en équipe... sont autant d'occasions pour s'arrêter, regarder le chemin accompli, valoriser la gestion, partager les enjeux et parfois aussi prendre le temps de faire ensemble autre chose que travailler.

BILAN À DEUX ANS ET PERSPECTIVES

Notre projet a été de fusionner quatre bailleurs pour écrire quelque chose de différent... Le plus compliqué n'a pas été la fusion elle-même, mais bien d'atteindre rapidement une taille critique pour démarrer un projet qui allait profondément changer l'entreprise.

Notre société n'a aujourd'hui rien à voir avec ce qu'elle était il y a deux ans. Nous sommes passés d'un développement annuel de 1 000 logements neufs en 2017, 4 000 logements en 2018, à 5 000 cette année.

Notre schéma traditionnel de financement s'est diversifié et a muté avec une levée de fonds sur le marché obligataire, avec des projets de création de foncières, avec un programme important de vente à nos locataires...

Nous avons digitalisé notre parcours client avec plus de **100 000 dossiers de candidats** locataires déposés et maintenant la signature électronique du bail locatif.

Nous sommes passés d'un modèle mono-métier de gestionnaire d'immeubles en pleine propriété à deux métiers avec le développement, puis nous avons créé d'autres métiers avec la vente, le financement, la gestion en copropriété et bientôt la gestion pour le compte de tiers.

Cette première étape de croissance et de lancement de notre stratégie est déjà derrière nous. Nous avons maintenant à bâtir le chemin vers de nouvelles organisations avec la transformation digitale associée.

Notre principal levier est notre projet lui-même, d'utilité sociale et d'une grande clarté. Nous avons la chance pour le réaliser d'appartenir à un groupe solide et notre entreprise est à la fois neuve et riche de l'histoire et des savoir-faire reconnus de nos sociétés d'origine. Nos collaborateurs démontrent un niveau d'engagement élevé et l'aventure s'écrit avec eux.

Nous avons passé une étape essentielle en apprenant à adopter une nouvelle perspective et un autre rapport au temps : pour accepter les phases d'incertitudes, pour nous coordonner afin d'améliorer en continu et de résoudre les problèmes en associant les collaborateurs concernés, pour expérimenter avec les équipes et pour transformer nos erreurs



Retour d'expériences terrain

« *en cas d'école* » et d'apprentissage sans stigmatisation, pour organiser de la transmission de connaissances, pour favoriser et accompagner les parcours professionnels, pour s'impliquer avec nos partenaires sociaux de manière anticipée... En parlant

des objectifs, des résultats, des processus, des outils. En se ressourçant, en équipe et en s'inspirant des expériences des autres. Avec toujours de la proximité et la satisfaction de nos clients. En parlant du travail lui-même. ♦

CARTE IDENTITÉ IN'LI

- Filiale d'Action Logement.
- 42 000 logements intermédiaires sur l'Île-de-France.
- Plan stratégique : développer 80 000 logements intermédiaires en Île-de-France.
- 750 collaborateurs dont 350 gardiens et employés d'immeubles.
- Près de 10 000 logements neufs développés depuis la création de la nouvelle entité.



Bruno Lefebvre

*Psychologue
clinicien
Associé-Fondateur
AlterAlliance
Enseignant en
Grandes Écoles et
à l'Université*

En guise de conclusion...

Nous voici au terme de ce dossier spécial sur la santé au travail et l'accompagnement humain des changements.

La combinaison de plusieurs approches nous a, nous l'espérons, permis de dépasser les habituelles approximations, tout autant que les discours incantatoires cachant des partis pris idéologiques parcellaires. Ceux-ci prennent habituellement la forme d'injonctions prêtes à l'emploi, supposément applicables quelle que soit la situation. Ces dérives se substituent trop souvent à une approche rigoureuse.

Au-delà des constats, nous avons préféré soulever des questions guidant l'action, car si tout le monde doit parvenir au même résultat, les stratégies peuvent être dissemblables.

Pour aider les organisations à aboutir dans leur démarche, nous nous devons d'apporter prise de recul et pragmatisme. Il nous revient également de nous engager tant sur un processus de construction que sur le résultat final.

Une intervention couronnée de succès se traduira, selon nous, par le fait d'avoir aidé une organisation à intégrer durablement une nouvelle logique de fonctionnement, et de la voir poursuivre sa mise en œuvre au quotidien, en toute autonomie. Cette prise de conscience collective du problème, puis du chemin parcouru s'incarnera dans une fierté partagée.

Telle est selon nous la plus belle reconnaissance à laquelle nous pouvons prétendre.

Aujourd'hui, nous sommes pour la plupart revenus au travail après une longue période de confinement. Nous ne sommes certainement plus tout à fait les mêmes qu'avant cette épreuve. Beaucoup de choses sont à reconstruire, la route sera longue. Le collectif fera-t-il partie des solutions ou bien sera-t-il menacé ? Le management sera-t-il un soutien ou une source d'inquiétude supplémentaire ? Quelles voies emprunter pour que chacun retrouve un équilibre personnel malgré la fragilisation de certains fondamentaux ?

Nul doute que tout le monde saura apporter sa pierre à l'édifice collectif.

Si ce numéro vous a permis de trouver certaines réponses aux questions que vous vous posiez et qu'il vous aide à identifier vos solutions sécurisantes, pérennes et pragmatiques, nous aurons gagné notre pari. ◆

