

Bien-être et efficacité au travail
10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail
 Février 2010

Synthèse

Henri LACHMANN
 Président du conseil de surveillance
 de SCHNEIDER Electric

Christian LAROSE
 Vice-Président du Conseil
 Economique, social et
 environnemental

Muriel PENICAUD
 Directrice générale des ressources
 humaines de DANONE

LISTE DES 10 PROPOSITIONS



L'implication de la direction générale et de son conseil d'administration est indispensable.
La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas.
Donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail.
Impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé.
La mesure induit les comportements.
Préparer et former les managers au rôle de manager.
Ne pas réduire le collectif de travail à une addition d'individus.
Anticiper et prendre en compte l'impact humain des changements.
La santé au travail ne se limite pas aux frontières de l'entreprise.
Ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes.

L'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés.
Les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé.
Restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail.
Le dialogue social, dans l'entreprise et en dehors, est une priorité.
Mesurer les conditions de santé et sécurité au travail est une condition du développement du bien-être en entreprise.
Affirmer et concrétiser la responsabilité du manager vis-à-vis des équipes et des hommes.
Valoriser la performance collective pour rendre les organisations de travail plus motivantes et plus efficaces.
Tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement.
L'entreprise a un impact humain sur son environnement, en particulier sur ses fournisseurs.
Accompagner les salariés en difficulté.

PROPOSITION 1

L'implication de la direction générale et de son conseil d'administration est indispensable : l'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés.

Les hommes constituent la principale ressource stratégique de l'entreprise. La responsabilité des dirigeants sur ce sujet est primordiale :

- ✓ pour définir et mettre en œuvre une véritable politique de santé, en repensant notamment les modes de management, d'organisation et de vie au travail ;
- ✓ pour impliquer l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Conditions de réussite :

- ✓ Un débat régulier et direct sur les sujets de santé au travail au sein des directions générales
- ✓ La prise en compte des résultats en matière de santé dans l'évaluation de la performance sociale.

5 actions préconisées

① Sensibiliser et impliquer le conseil d'administration

- ✓ Rendre compte annuellement de la responsabilité sociale de l'entreprise, incluant la santé des salariés,
- ✓ Créer un comité de responsabilité sociale examinant aussi les questions de santé et de sécurité au travail ;

② Compléter les critères d'attribution de la rémunération variable des managers dirigeants :

- ✓ Ajouter la performance sociale (à la performance économique) comme critère d'attribution de la rémunération variable, et ce avec des indicateurs santé-sécurité et conditions de travail comme le *turn over*, les accidents du travail, la satisfaction des salariés, la promotion interne)

③ Affirmer une culture d'entreprise soucieuse de la santé des salariés (permettant aux salariés de mieux s'approprier les valeurs de l'entreprise)

- ✓ Aménager des espaces de travail ergonomiques,
- ✓ Afficher clairement les règles de vie et d'usage (exemple des chartes des relations de travail et d'usage des NTIC)

④ Valoriser le rôle du collectif dans l'évaluation de la performance

- ✓ Intégrer des (plus ?) indicateurs collectifs

⑤ Définir le bon niveau et la bonne utilisation des procédures de reporting, pour

Objectif double :

- ✓ Éviter de déresponsabiliser les managers et
- ✓ Éviter de réduire excessivement le temps consacré au management des équipes.

PROPOSITION 2

La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas : les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé.

Au quotidien, le manager de proximité, qui organise le collectif de travail et prend les décisions au plus près des salariés, en est le premier garant.

Il est aussi un relais essentiel avec la hiérarchie de l'entreprise : c'est lui qui fait remonter les difficultés rencontrées par les salariés et qui informe ces derniers sur les orientations et projets de l'entreprise.

Son rôle d'écoute est fondamental : il est intéressant de noter que 64% des salariés souhaiteraient, pour mieux être entendus, développer les occasions d'échange informel avec leur supérieur hiérarchique immédiats.

Or les managers de proximité se trouvent confrontés à des difficultés nouvelles de positionnement⁶ qui contribuent à déstabiliser ce maillon essentiel de l'organisation :

- ✓ l'augmentation du nombre de cadres « experts » au détriment des fonctions de management,
- ✓ l'éloignement géographique entre les équipes,
- ✓ le poids croissant des procédures dans les relations de travail,
- ✓ l'insuffisante association des managers de proximité aux décisions
- ✓ ou encore le développement d'organisations matricielles.

2 pistes à explorer pour réinvestir sur la proximité du management

① **Atténuer le caractère excessivement matriciel de certaines organisations** : chaque salarié doit pouvoir identifier clairement son supérieur hiérarchique, faute de quoi il ne sera pas en mesure de dire quelle est sa place dans l'entreprise. Dans un organigramme trop exclusivement matriciel, la relation de proximité entre le salarié et son manager immédiat n'est plus garantie. Il ne s'agit pas de renoncer aux organisations en mode projet, mais de maintenir au moins un lien hiérarchique structurant pour le salarié ;

② **Réaffirmer les compétences de décision et pas seulement d'exécution du manager de proximité** : le manager de proximité ne doit pas être simplement une courroie de transmission. Il doit disposer de marges d'adaptation et de décision pour optimiser l'efficacité et la cohésion de son équipe.

⁵ TNS Sofres, *Salariés et sortie de crise*, étude réalisée pour Altedia, 2009.

⁶ Institut de l'entreprise, *Le rôle du manager intermédiaire dans l'entreprise de demain*, novembre 2009.

PROPOSITION 3

Donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail : restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail.

La performance et l'innovation font appel à l'intelligence collective des salariés : les occasions de leur redonner de l'initiative doivent donc être favorisées. Tout salarié veut être efficace et utile, c'est ce qui donne du sens et de la fierté à son travail. Il est souvent le mieux placé pour identifier les dysfonctionnements et proposer des pistes d'amélioration de l'efficacité.

La pression de modes d'organisation tayloristes, notamment dans ses nouvelles formes dans le secteur tertiaire (par exemple les call centers), peut donner aux salariés le sentiment de ne pas être maîtres de leur activité : le risque est de ne pas permettre l'implication personnelle et la mobilisation des savoir-faire, qui sont pourtant des leviers non seulement de bien-être mais aussi d'une bonne efficacité. Les conditions sur le marché du travail introduisent une pression supplémentaire, ne permettant pas aux salariés de changer d'activité ou d'employeur comme ils le souhaitent. Aider aux transitions professionnelles est un levier de limitation du stress.

Les espaces de régulation et de discussion sont donc indispensables, à plusieurs titres :

- ✓ pour que les salariés s'approprient leurs pratiques professionnelles sur le plan technique et éthique,
- ✓ pour donner sa place à la performance collective dans le travail,
- ✓ et enfin pour prévenir les conflits au travail par des espaces de partage et de dialogue sur les difficultés rencontrées. Les espaces de discussion sur le travail permettent de décharger les problèmes au travail d'une partie de leur dimension émotionnelle : le salarié n'est plus seul face à son problème.

3 axes d'action pour permettre aux salariés, ressource stratégique de l'entreprise, de pouvoir s'exprimer et prendre des initiatives.

① **Généraliser les espaces de discussion sur les pratiques professionnelles**, sous la forme de groupes de travail sur le métier ou sur le modèle des anciens cercles de qualité, afin de créer des lieux où développer un retour collectif sur le travail et sur la qualité du métier ;

② **Systématiser les marges d'autonomie dans l'organisation, y compris dans l'application des *process* (notamment les ERP⁷) et dans les métiers les plus répétitifs et contraints** : à titre d'exemple, une répartition autonome des plages de travail au sein d'une équipe permet d'adapter au mieux la présence de chacun et de ne pas rajouter un facteur de stress par l'imposition d'horaires inadaptés aux contraintes personnelles (déplacements, conciliation avec la vie familiale, modes de garde) ;

③ **Systématiser les possibilités de recours au supérieur hiérarchique de niveau n+2** et à un responsable de ressources humaines de proximité en cas de problème avec le supérieur hiérarchique immédiat (dispositif sur le modèle « one over one »), afin d'agir contre le stress généré par des relations interpersonnelles difficiles.

⁷ Enterprise Resource Planning : système permettant la gestion intégrée des données et des tâches au sein de l'entreprise.

PROPOSITION 4

Impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé : le dialogue social, dans l'entreprise et en dehors, est une priorité.

L'employeur est légalement responsable de la santé et de la sécurité de ses salariés et a une obligation de résultat en la matière. Néanmoins, l'ensemble des acteurs doit être impliqué : la santé au travail est l'affaire de tous. Pourtant, près d'1 an après l'extension de l'accord national interprofessionnel (ANI) du 2 juillet 2008 sur le stress professionnel, qui transpose l'accord cadre européen du 8 octobre 2004, le dialogue social sur ce sujet demeure inégal : seule une toute petite partie des branches professionnelles et des entreprises disposent d'un accord spécifique sur la prévention des risques psychosociaux (RPS).

Cet état de fait illustre les difficultés qu'éprouvent encore les partenaires sociaux à se saisir de problématiques RPS : manque de formation, réticence à s'engager sur un sujet complexe mêlant organisation du travail et problématiques individuelles.

2 pistes à explorer

Relancer la négociation sur le sujet et positionner plus fortement le CHSCT

① Relancer la négociation

- ✓ au niveau de la branche, en négociant sur les facteurs de risques pour la santé psychologique propres à chaque métier et sur les bonnes pratiques existant pour les prendre en charge, à une fréquence à déterminer ;
- ✓ les entreprises de plus de 50 salariés devraient prévoir un bilan et un plan d'action annuels sur le sujet des risques psychosociaux,
- ✓ les branches professionnelles pourraient par ailleurs être investies d'une mission particulière de soutien à la prise en charge des risques psychosociaux au sein des très petites entreprises (TPE), en négociant la mise en place de plans d'action, appuyés par des fiches pratiques incluant des solutions « clef en main ». Des instances *ad hoc* pourraient être mises en place, comme l'ont fait les partenaires sociaux du secteur agricole à travers la mise en place d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) départemental interentreprises.

② Positionner le CHSCT

Longtemps relégué au second plan, le CHSCT a acquis au fil du temps et de la jurisprudence une importance centrale, mais parfois trop formelle, dans l'appréciation des conditions de travail. => Pour qu'il puisse exercer pleinement ses missions, les dispositions du Code du travail relatives au CHSCT pourraient être modifiées afin de :

- ✓ renforcer la formation de ses membres sur les sujets de santé psychologique,
- ✓ donner une nouvelle légitimité au CHSCT par l'élection directe de ses membres et une présidence plus fréquente des réunions à un niveau décisionnel dans l'entreprise,
- ✓ clarifier la répartition de ses compétences avec les autres institutions représentatives du personnel : articulation avec le CE
- ✓ adapter ses moyens aux enjeux de sa mission : chaque membre du CHSCT dispose d'un minimum de 2 à 20 heures de délégation par mois en fonction de la taille de l'entreprise (articles L. 4614-3 et suivants du Code du travail). Outre une meilleure utilisation de ces moyens, le seuil d'heures minimal pourrait être réévalué, et le nombre d'heures adapté en fonction des programmes de prévention dans l'entreprise.

PROPOSITION 5

La mesure induit les comportements : mesurer les conditions de santé et sécurité au travail est une condition du développement du bien-être en entreprise.

Sans outils de mesure, il n'est pas possible de modifier les comportements : mesurer les conditions de santé au travail est le préalable à la définition d'une stratégie et à sa mise en œuvre.

De nombreux travaux d'experts sont venus documenter cette question et ont permis d'établir un panorama détaillé des facteurs associés à une augmentation du stress subi par les salariés. En revanche, les entreprises demeurent confrontées à une offre complexe de services et de référentiels qu'elles éprouvent parfois du mal à s'approprier.

Avant toute démarche, deux questions doivent se poser :

- 1) d'abord, que cherche-t-on à connaître ?
- 2) Ensuite, sur quoi veut-on intervenir : en amont des risques psychosociaux, en prévention de la dégradation des situations ou en réparation de situations dégradées ?

Selon les situations, les entreprises peuvent engager une ou plusieurs démarches : l'important est de savoir clairement les distinguer, et de chercher à intervenir le plus en amont possible.

Il n'existe pas d'outil unique pour établir un diagnostic : la démarche doit être adaptée le plus concrètement possible aux problématiques propres à chaque entreprise.

Les outils utilisés doivent être suffisamment simples pour se traduire en plans d'action. Il faut pour cela :

- ✓ **Elaborer un diagnostic objectivé et discuté par l'ensemble des parties prenantes** (management, partenaires sociaux, services de santé au travail...), étape clef pour la conception et la réussite du plan d'action ;
- ✓ **Adapter la gamme d'outils disponible sur la base du constat partagé** : l'adaptation des outils de mesure à la situation de l'entreprise doit faire l'objet d'une discussion entre toutes les parties prenantes au projet. Cette étape est indispensable pour que l'entreprise s'approprie la démarche et la décline ensuite en un plan d'action ;
- ✓ **Inscrire les évaluations dans la durée** : une seule évaluation ne suffit pas. Il faut mettre en place des outils suffisamment simples et robustes pour être réutilisés à intervalles réguliers par les entreprises : en effet, il est aussi important de mesurer l'évolution d'une situation dans la durée que de disposer d'un état des lieux détaillé à un moment donné ;
- ✓ **Utiliser des méthodes suffisamment simples pour induire des plans d'actions** : pour que les démarches d'évaluation soient opérationnelles il vaut mieux disposer d'un très petit nombre d'indicateurs ou de questions, mais les traduire tous en actions, que de réaliser un état des lieux très fouillé mais trop complexe pour être suivi d'actions ;
- ✓ **Privilégier les fiches-actions pour les petites et moyennes entreprises** : dans le cas des PME, une étape de diagnostic dit « complet » peut s'avérer inadaptée. Il est dans ce cas préférable d'utiliser des fiches pratiques « clefs en main », dont certaines ont déjà été validées par l'expérience, et d'établir un bilan annuel, avec les partenaires sociaux, des actions accomplies.

PROPOSITION 6

**Préparer et former les managers au rôle de manager :
affirmer et concrétiser la responsabilité du manager vis-à-vis des équipes et des hommes.**

Il ne peut y avoir de santé au travail sans vrais managers. Il n'y a pas de substitut à un manager. Or les salariés promus managers ne sont souvent ni préparés ni formés à leurs responsabilités de *leader* d'équipe. Le manque d'expérience de la vie sociale au moment de l'entrée sur le marché du travail rend par ailleurs plus difficile l'apprentissage du rôle et des savoir-faire de manager dans une équipe de travail – notamment être capable de négocier, d'écouter et de dialoguer, de gérer les rapports de travail, d'utiliser au mieux les talents au sein de l'équipe et de marquer de la reconnaissance.

La formation au management proposée dans les écoles de commerce et d'ingénieurs, ainsi que dans les cursus universitaires, n'est pas une formation à la conduite des équipes. D'après une étude réalisée par la commission des titres d'ingénieur⁸, 65% des ingénieurs interrogés estiment que leur formation initiale ne les a pas préparés à « s'intégrer dans une organisation, à l'animer et à la faire évoluer ». Seuls 15% s'estiment sensibilisés par leurs études « aux relations sociales ».

La première exigence est donc d'intégrer systématiquement la dimension humaine dans la formation initiale des futurs managers : d'ici trois ans, **les diplômés de titre I ou II délivrés par les écoles de commerce et d'ingénieurs devraient tous inclure obligatoirement un module de formation à la responsabilité sociale et au management d'équipes.**

Les entreprises devraient :

- **investir beaucoup plus fortement dans des programmes de formation de leurs managers à la conduite des hommes et des équipes, et aux comportements managériaux.** Les *process* et les outils de management ne suffisent pas ;
- **accompagner systématiquement la promotion à un poste de manager d'une formation conséquente aux responsabilités sociales et humaines du manager.**

Le passage par une institution représentative du personnel devrait pouvoir être valorisé dans les promotions à des postes de managers, afin de mieux utiliser les salariés disposant d'une bonne expérience des relations sociales et du rôle de *leader* au sein de l'entreprise.

⁸ CTI Infos n°3, octobre 2008. Etude réalisée auprès de 50 000 anciens diplômés d'écoles d'ingénieur.

PROPOSITION 7

Ne pas réduire le collectif de travail à une addition d'individus : valoriser la performance collective pour rendre les organisations de travail plus motivantes et plus efficaces.

Les collectifs de travail tendent à céder la place à un management extrêmement individualisé, voire virtuel et à distance. Les NTIC peuvent être un formidable outil de communication et de collaboration. Mais leur usage sans limites et à mauvais escient génère une certaine déshumanisation des rapports humains, qu'il convient de réguler et d'équilibrer par davantage de proximité, d'écoute et de dialogue. La disparition des espaces et temps de dialogue dans le travail, qui ont une utilité sociale et économique, accroît l'isolement physique et psychologique des salariés et peut casser le lien social.

Les entreprises peuvent développer le collectif de différentes façons :

- **par des marges de manœuvre dans l'organisation collective du travail** : il s'agit de valoriser les solutions collectives apportées aux difficultés dans le travail ;
- **par la valorisation collective de la performance**, en introduisant dans la rémunération variable des managers des critères collectifs et pas seulement individuels.

PROPOSITION 8

Anticiper et prendre en compte l'impact humain des changements : tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement.

L'impact social et humain du changement est insuffisamment pris en compte :

- dans les projets de changement et de réorganisation ou de restructuration, les impacts et la faisabilité humaine et sociale sont insuffisamment pris en compte dans le processus de décision, et ne sont traités au mieux que comme un accompagnement des individus directement concernés ;
- dans les restructurations plus particulièrement, l'impact humain est sous-estimé : on ne s'occupe au mieux que de l'aide à la recherche d'emploi mais très rarement de la santé des salariés concernés et de l'impact sur ceux qui restent dans l'entreprise. La priorité est trop souvent donnée à la communication externe plutôt qu'à l'accompagnement dans la durée des salariés ;
- les changements, même minutieusement préparés, sont trop souvent mis en œuvre très rapidement voire brutalement, tant pour des raisons de procédure (risque de délit d'entrave) que de sous-estimation des impacts.

Nous recommandons aux entreprises de :

- **Faire précéder toute démarche de changement majeur d'une étude d'impact humain** (par analogie avec les études d'impact environnemental), c'est-à-dire d'une analyse des conséquences humaines du changement, y compris les risques psychosociaux et les besoins de compétences, en associant les partenaires sociaux et le management de proximité ;
- **Enrichir d'un volet « santé » les différentes étapes du dialogue social dans la mise en œuvre des restructurations.** Dans le cadre des consultations légales et existantes des institutions représentatives du personnel, il serait important d'inclure un volet « santé ».

PROPOSITION 9

La santé au travail ne se limite pas aux frontières de l'entreprise : l'entreprise a un impact humain sur son environnement, en particulier sur ses fournisseurs.

Les entreprises doivent veiller à ne pas transférer les risques psychosociaux sur leurs fournisseurs. Nous recommandons notamment :

- ✓ **d'intégrer l'impact humain chez les fournisseurs dans les délais de mise en œuvre des décisions économiques ;**
- ✓ **de mettre en place des chartes** exigeant des fournisseurs qu'ils respectent un certain nombre de critères sociaux (droit du travail, santé, sécurité).

PROPOSITION 10

Ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes : accompagner les salariés en difficulté.

L'accent mis sur le développement, le plus en amont possible, de conditions de bien-être au travail, ne doit pas occulter la nécessité d'agir lorsque des salariés se trouvent en situation de stress. La détection et l'accompagnement efficace des situations de stress sont un complément indispensable à l'ensemble des préconisations formulées précédemment.

Cela implique de :

- ✓ **sensibiliser le plus largement possible l'ensemble des acteurs à la santé au travail** : la sensibilisation de l'ensemble des acteurs à la santé au travail est indispensable pour permettre de mieux repérer les signaux faibles des risques psychosociaux lorsqu'ils se présentent ;
- ✓ **s'appuyer sur les services de santé au travail**. Dans les entreprises qui disposent d'un service de santé au travail en propre (médecins, infirmiers, ergonomes, psychologues...), ce service doit permettre de repérer les difficultés le plus en amont possible. L'utilisation, dans le cadre de la visite médicale, d'un questionnaire individuel sur le stress ressenti par les salariés peut également permettre d'accompagner le salarié en difficulté le plus précocement possible, tout en repérant des zones de risque collectives ;
- ✓ **redonner de la place à l'écoute sur les lieux de travail** : la mise en place, à côté des managers, de responsables des ressources humaines de proximité, ou encore l'instauration de temps réservés au dialogue au sein des équipes, en liaison avec les membres des organisations syndicales, peut permettre le repérage des difficultés et le traitement en amont des problèmes.

Conclusion

Toutes ces recommandations ont pour objectif de développer davantage de bien-être et d'efficacité au travail, par une meilleure prise en compte des sujets de santé au sein de l'entreprise. Face à la complexité de ces problèmes, il faut néanmoins rester humbles et réintroduire du bon sens, voire du sens, dans la conduite des hommes.

C'est en comprenant bien et en agissant le plus possible en amont que l'on préviendra au mieux les risques psychosociaux et que l'on développera dans un même mouvement bien-être au travail et efficacité.

Quelques documents pour aller plus loin

www.travailler-mieux.gouv.fr

Elaboré par le ministère du Travail, ce site propose un ensemble d'éléments de diagnostic, de bonnes pratiques et de pistes d'intervention sur les différents sujets ayant trait à la qualité des conditions de travail, et notamment les risques psychosociaux. Il est enrichi régulièrement et permet notamment d'identifier les ressources publiques existantes (accords, textes, outils, fiches pratiques, acteurs et territoires, études sur des sujets spécifiques comme les NTIC) pour aider les entreprises à mettre en place une démarche de prévention.

Jean-Pierre Brun, Caroline Biron, France St-Hilaire, *Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail, juin 2009*

Réalisé par des chercheurs des universités de Laval et de Lancaster, ce guide propose des étapes et des outils simples pour les organisations qui souhaitent entreprendre une démarche de prévention en matière de santé psychologique au travail. Son contenu, réparti en cinq étapes stratégiques, comprend notamment une cartographie des facteurs de risque, des questions pour un état des lieux, ainsi qu'un outil d'aide à la mise en place d'un plan d'action.

Accord national du 23 décembre 2008 sur les conditions de travail en agriculture

Conclu par les principales organisations professionnelles et syndicales de l'agriculture, cet accord:

- donne une définition du stress et en isolant un certain nombre de facteurs comme les conditions de travail, le management, le rythme du travail ;
- propose aux entreprises un certain nombre d'indicateurs utiles pour repérer des situations de stress ;
- développe le rôle de comités départementaux d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

Il propose aux petites entreprises, notamment du secteur de la production agricole, de bénéficier de dispositifs d'aide à l'investissement dans l'amélioration des conditions de travail, dont des conventions de développement de l'ergonomie reposant sur un système de chèques conseil, ou encore des formations à l'hygiène, la sécurité et aux conditions de travail éligibles au droit individuel à la formation. Il peut constituer une piste intéressante de dialogue social pour aider les petites entreprises.

Capgemini, *Contribution des NTIC à la qualité des relations interpersonnelles dans une organisation de travail, janvier 2010*

Réalisé à la demande de la mission, ce document étudie l'impact des NTIC sur les relations et les organisations de travail. Il propose des pistes pour utiliser au mieux leur potentiel de communication et de collaboration, en déjouant les risques de dépersonnalisation de la relation de travail qu'elles peuvent comporter. Cela implique de développer un environnement de travail comportant davantage de lien, d'attention et de proximité, ainsi que d'encadrer l'usage des NTIC, notamment sur le plan éthique, et d'y former dans la durée les utilisateurs.