

PARLER DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX aux acteurs clés de l'entreprise





SOMMAIRE

Introduction & Finalité du document	p. 3
Liste des contributeurs	p. 4
Comment utiliser ce guide ?	p. 5
Quelques techniques de communication utile	p. 6
4 techniques de base	
La communication non violente	p. 9
Formuler une critique constructive ou une opportunité d'amélioration en 7 points	p. 10
Prérequis pour utiliser les fiches	p. 11
Risques psychosociaux	p. 11
6 facteurs de RPS	p. 11
Les différents niveaux de prévention	p. 11
L'échelle des comportements en prévention des RPS	p. 12
Définitions	p. 13
Burn-out	p. 13
Discrimination	p. 13
Harcèlement moral	p. 13
Harcèlement sexuel et agissements sexistes	p. 14
Implication au travail	p. 14
Management de la diversité ou Management intergénérationnel	p. 14
Mise au placard	p. 14
Motivation	p. 15
Ostracisme	p. 15
Performance	p. 16
Qualité de vie au travail	p. 17
Stéréotypes	p. 17
Stress et ses effets	p. 18
Violences	p. 19
Fiches de « situations-types » :	
Fiche N°1 : « Stéréotypes sur les relations professionnelles intergénérationnelles et hommes-femmes »	p. 19
Fiche N°2 : « Déni-défausse face aux RPS »	p. 23
Fiche N°3 : « La difficulté à accepter »	p. 27
Fiche N°4 : « Ca ne concerne pas l'entreprise, c'est la vie privée »	p. 30
Fiche N°5 : « Fragilité individuelle »	p. 34
Fiche N°6 : « Recherche de bouc émissaire »	p. 38
Bibliographie	p. 42



INTRODUCTION & FINALITÉ

Ce guide est le fruit d'un travail d'élaboration d'un groupe pluridisciplinaire régional existant depuis 2015. Plusieurs axes de travail menés par ses membres ont permis de développer une culture commune de prévention des risques psychosociaux (RPS) et de renforcer les capacités d'actions des professionnels des services de santé au travail interentreprises (SSTI) de Présanse Pays-de-la-Loire.

Le groupe a réalisé :

- un état des lieux des pratiques de prévention des RPS dans les SSTI PDL (2015) ;
- un dispositif de formation dédié à la connaissance et à la prévention de ce risque (2015-2016) puis l'animation de sessions de formations pour les professionnels des SSTI depuis 2016 ;
- un diaporama de sensibilisation aux RPS à destination des acteurs de l'entreprise (2017) mis à disposition des personnes formées ;
- et ce guide argumentaire (2018-2019).

Le présent document vise à répondre aux attentes des différents métiers présents dans les SSTI sur la manière la plus adaptée d'aborder les RPS avec les acteurs de l'entreprise.

En effet, l'activité de « préventeurs » est caractérisée par une grande variabilité de situations de travail et d'acteurs. C'est pourquoi, à travers une série de « situations-types », cet outil tente d'apporter des éléments de langage et de compréhension sur la thématique des RPS à mobiliser dans les situations suivantes :

- Echanges avec l'employeur, DRH, IRP, salariés ;
- Echanges avec le(s) manager(s) de proximité ;
- CHSCT / CSE ;
- Actions de prévention en entreprise ;
- ...

Ce guide est téléchargeable dans son intégralité sur le site de Présanse Pays de la Loire : <https://www.sante-travail-pdl.com>

Ce document a également vocation à évoluer grâce à vos retours. Merci de votre contribution : m.manzano@st72.org

Nom des différents contributeurs à cette publication :

Dr Françoise AYMA, Médecin Coordinateur, RESTEV

Dr Faiten AZZABI, Médecin du travail, SMIA

Mme Béatrice BELLLOT, Ergonome, GIST

Monsieur Gaëtan BIGNON, Chargé de communication, SANTE AU TRAVAIL 72

Dr Christine BIZOUARNE, Médecin du travail, STCS

Mme Claudine BRINDEJONC, Infirmière santé travail, SATM

Mme Natasha COLEY, Chargée de communication, GIST

Dr Michel DUVAL, Médecin du travail, STCS

M. Eric IBINGA, Hygiéniste industriel, GIST

Mme Sabine LEBERCHE, Ergonome, SATM

Mme Magali MANZANO, Psychologue du travail, SANTE AU TRAVAIL 72

Dr Edith MARTIN-LAURENT, Médecin du travail, SMIA

Mme Isabelle MARY-CHERAY, Psychosociologue et Responsable des Conseillers en Prévention, SMIA

Mme Marie-Laure PANTECOUTEAU, Infirmière santé travail, SMIE

Dr Sophie PIZZALLA, Médecin du travail, GIST

Mme Christelle POPLUMONT, Chargée de communication, SANTE AU TRAVAIL 72 (†)

Dr Catherine QUINCE, Médecin du travail, SATM

Dr Claire SPIESSER, Médecin du travail, SMIA

COMMENT UTILISER CE GUIDE ?

Afin de tirer la meilleure expérience de ce guide, nous vous conseillons...de le lire comme vous en avez envie ! (du début à la fin, de la fin au début, par étapes, par fiches, etc.) :

- ▶ Si vous êtes un lecteur pressé : imprimez la fiche « situation-type » qui vous intéresse et les parties prérequis et définitions
- ▶ Si vous avez un peu plus de temps : lisez l'intégralité du guide pour vous l'approprier
- ▶ Si vous voulez être un expert du sujet : lisez l'intégralité du guide pour vous l'approprier et inventez vos propres argumentaires qui pourront être publiés dans la prochaine édition du guide (si vous voulez bien les partager avec nous...)

Les astérisques renvoient systématiquement à une définition que vous trouverez dans le guide.

- ▶ Le conseil du groupe 😊 pour enrichir votre pratique : consultez régulièrement ce guide !

QUELQUES TECHNIQUES DE COMMUNICATION UTILES

LES QUATRE TECHNIQUES DE BASE

1. Interroger
2. Écouter
3. Prendre la parole
4. Reformuler

1. Interroger

Poser des questions, c'est pour des personnes en interaction de communication une manière de se connaître, d'explorer une situation, d'obtenir des informations, d'approfondir certains points, de se préparer à agir.

Différents types de questions peuvent donner à la communication son efficacité. Les questions sont pertinentes si elles sont adaptées à la situation d'échange et si elles permettent de recueillir l'information attendue auprès de l'interlocuteur.

Les questions fermées sont utilisées pour obtenir des informations

Ce sont des questions délimitées qui impliquent des réponses précises qui permettent de faire le tour d'un sujet ou de recueillir à son propos les informations essentielles.

Par exemple : Quoi : De quoi s'agit-il ? Qui : De qui est-il question ?

Exemple :

Etes-vous libre jeudi matin ? Réponse : oui/non.

Etes-vous d'accord avec la proposition que je viens de vous présenter ?

L'interlocuteur est amené à donner une réponse du genre OUI ou NON, qu'il argumentera peut-être.

Les questions ciblées (faits)

Ce sont des questions fermées. Quand : À quelle époque cela a-t-il eu lieu ? Où : À quel endroit l'événement a-t-il eu lieu ? Pourquoi : Quelles sont les causes du déclenchement du phénomène ? Comment : De quelle manière les choses se sont-elles déroulées ?

Les questions à choix multiples

L'éventail proposé est plus large, ce sont les questions posées dans les sondages par exemple.

Les questions ouvertes incitent à la réflexion et à la mobilisation des idées sur un thème

Elles couvrent l'ensemble du sujet. La réponse est totalement libre. Ce sont des questions qui obligent l'interlocuteur à réfléchir. Elles l'obligent à s'engager personnellement. Elles entraînent parfois des digressions ou des blocages.

Exemple : Que pensez-vous de cette proposition ?

Une question ouverte ne contient jamais sa propre réponse et laisse la possibilité à l'interlocuteur d'exprimer réellement son opinion et sa façon de voir.

Poser des questions ouvertes, c'est favoriser des échanges sur un problème, un sujet ou l'expression d'un sentiment ou d'un point de vue.

2. Écouter

Savez-vous toujours écouter correctement ?

Écouter votre interlocuteur, cela paraît simple. Mais en fait, que signifie réellement écouter ?

Écouter c'est d'abord se taire. Cela peut paraître évident, mais combien de fois lors d'une discussion, deux personnes parlent-elles en même temps ?

Combien de fois l'une d'elles est coupée, interrompue dans sa suite d'idées et même contrée par l'expression d'une opinion, par des conclusions hâtives ou des arguments agressifs ?

Écouter ce n'est pas seulement se taire, combien de fois avez-vous constaté que votre interlocuteur n'avait pas entendu un seul mot de votre exposé ? Ne vous est-il pas arrivé souvent d'agir de même ? D'avoir la tête ailleurs ? De penser à ce que vous allez répondre ? En un mot, de ne pas écouter ?

Si l'écoute est la technique de communication la plus évidente et la plus efficace, c'est également celle qui est la plus mal utilisée. La non-écoute est souvent à la base des malentendus et des conflits de la vie de l'entreprise.

À long terme, l'écoute est aussi un moyen de mettre en place une relation et un climat satisfaisant entre des personnes ou des groupes. On se trompe profondément si on pense que l'écoute est un acte passif. Les mots que vous entendez ne se transforment pas en idées et en informations sans que vous ayez à intervenir. Et puisque vous passez les trois quarts de votre temps dans des activités de communication orale avec d'autres personnes, autant faire que ce temps soit le plus rentable possible.

CE QU'IL FAUT FAIRE :

- Laisser parler l'interlocuteur sans lui couper la parole, identifier les points importants, les arguments du discours de l'autre, rester attentif au ton, aux gestes, aux mimiques, à tout ce qui révèle les sentiments.
- Se concentrer sur ce que dit celui qui parle sans penser à ce que vous allez dire «si seulement il veut bien s'arrêter», prendre du temps pour bien enregistrer et penser à ce qui est dit.
- Se concentrer sur le contenu du message et les idées importantes sans se laisser absorber par des faits isolés afin d'obtenir une idée générale et globale de ce que vous entendez.
- Laisser un temps de réponse permettant d'évaluer avant d'agir (réaction différée), écouter avant de juger ou d'intervenir, laisser les idées neuves et différentes vous atteindre.

3. Prendre la parole

Prendre la parole pour exprimer son point de vue ou ses sentiments, c'est développer sa spontanéité, ce qui implique :

- Un élan et/ou
- Une acquisition culturelle et/ou
- Une réponse nouvelle et adéquate à une situation nouvelle

L'expression libre favorise une diminution de l'anxiété personnelle et participe à l'évolution de la dynamique d'un groupe.

Les limites de la prise de parole peuvent être :

- Ce que vous dites n'est pas ce que vous avez expérimenté ;
- Ce qui est entendu n'est pas ce que vous avez dit ;
- Ce qui est interprété n'est pas ce qui est entendu ;

4. Reformuler

Quand et pourquoi utiliser la reformulation ?

La reformulation est une intervention orale qui vise à redire avec d'autres mots d'une manière plus concise ou plus explicite ce qui vient d'être exprimé par une personne.

Reformuler ce n'est pas répéter mais redire avec d'autres mots ce que l'interlocuteur a dit.

La reformulation est un instrument de l'écoute. Elle sert à améliorer l'écoute, à encourager la parole de chacun, à la mettre en valeur. Elle sert aussi à vérifier, à rectifier avec nuance, à dédramatiser ce qui a été prononcé.

La Communication Non-Violente : une approche en 4 temps

Élaborée par le psychologue Marshall Rosenberg (2016), la **Communication Non-Violente (CNV)** est un concept reposant sur la bienveillance et l'empathie. C'est un moyen de communication en 4 étapes fondées sur l'écoute et l'expression des besoins, qui permettent à chaque individu de maintenir un dialogue ouvert dans un contexte personnel ou professionnel.

Conçue en 4 étapes connues sous l'acronyme OSBD :

OBSERVATION :

La première étape consiste à observer et décrire une situation de manière objective et sans jugement. Ainsi, l'observateur ne dira pas « tu es en retard » mais « nous avons rendez-vous à 13 h, il est 13 h 30 ». Une telle formulation évite à l'autre interlocuteur de se sentir agressé.

SENTIMENT :

La deuxième étape est centrée sur les sentiments : il s'agit de formuler ce que l'on ressent véritablement face à une situation.

BESOIN :

Vient ensuite l'expression du besoin tel que la sécurité, l'intimité, la distraction, le repos ou encore l'autonomie. Pour Marshall Rosenberg, les besoins sont universels à tous les êtres humains. Ce point commun permet une meilleure compréhension et acceptation de l'autre. L'enjeu est ici d'identifier le besoin caché derrière le sentiment.

DEMANDE :

Enfin, la dernière étape propose de formuler une action concrète, précise, réalisable et satisfaisant toutes les parties. Le dialogue, maintenu ainsi ouvert, favorise la coopération pour apporter une solution.

Formuler une critique constructive ou une opportunité d'améliorations en 7 points

1. **NE JAMAIS FAIRE** de reproches en public.
Attendre d'être seul avec la personne concernée ; ainsi elle ne perd pas la face et son ego est sauvegardé.
2. **EXPRIMER** la critique quand on est calme.
Avec de la colère, l'autre néglige le contenu du message et ne retient que l'agressivité.
3. **FORMULER** un seul reproche à la fois.
Ne pas dresser un inventaire de tout ce qui nous dérange.
4. **ETRE BREF**, précis, ferme, courtois, sans agressivité.
Moins la critique est générale, moins elle prête aux malentendus.
5. **RECHERCHER** le dialogue, écouter et reconnaître le point de vue de l'autre.
Exprimer à nouveau le nôtre (je comprends...mais...).
6. **NE PAS CHERCHER** à l'emporter à n'importe quel prix.
Laisser le temps à l'autre de réfléchir pour répondre.
Reporter la discussion au lendemain après avoir dit ce qu'on avait à dire (à condition de la faire).
7. **INSISTER** sur l'intérêt d'avoir pu discuter ensemble du problème.
Souligner les effets positifs d'une solution et les effets négatifs d'une impasse.

PRÉ-REQUIS

Risques Psychosociaux (RPS)

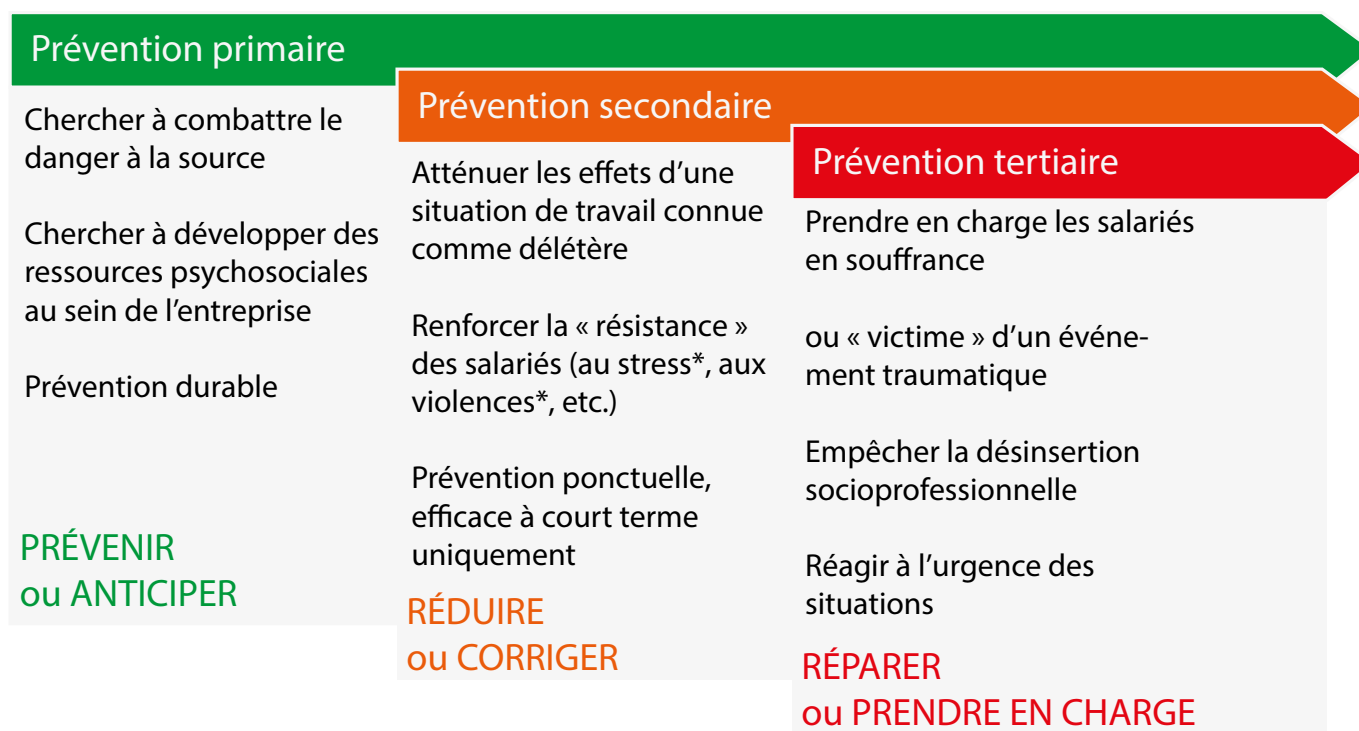
Les RPS sont des « risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi, les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental » (Gollac & Bodier, 2011). L'expression des RPS peut reposer sur l'usage de termes différents, évoquant des contextes variés de travail et conduisant à des formes diverses de mal être. Mais il est toujours question : du travail, de ses contraintes et du vécu des situations professionnelles.

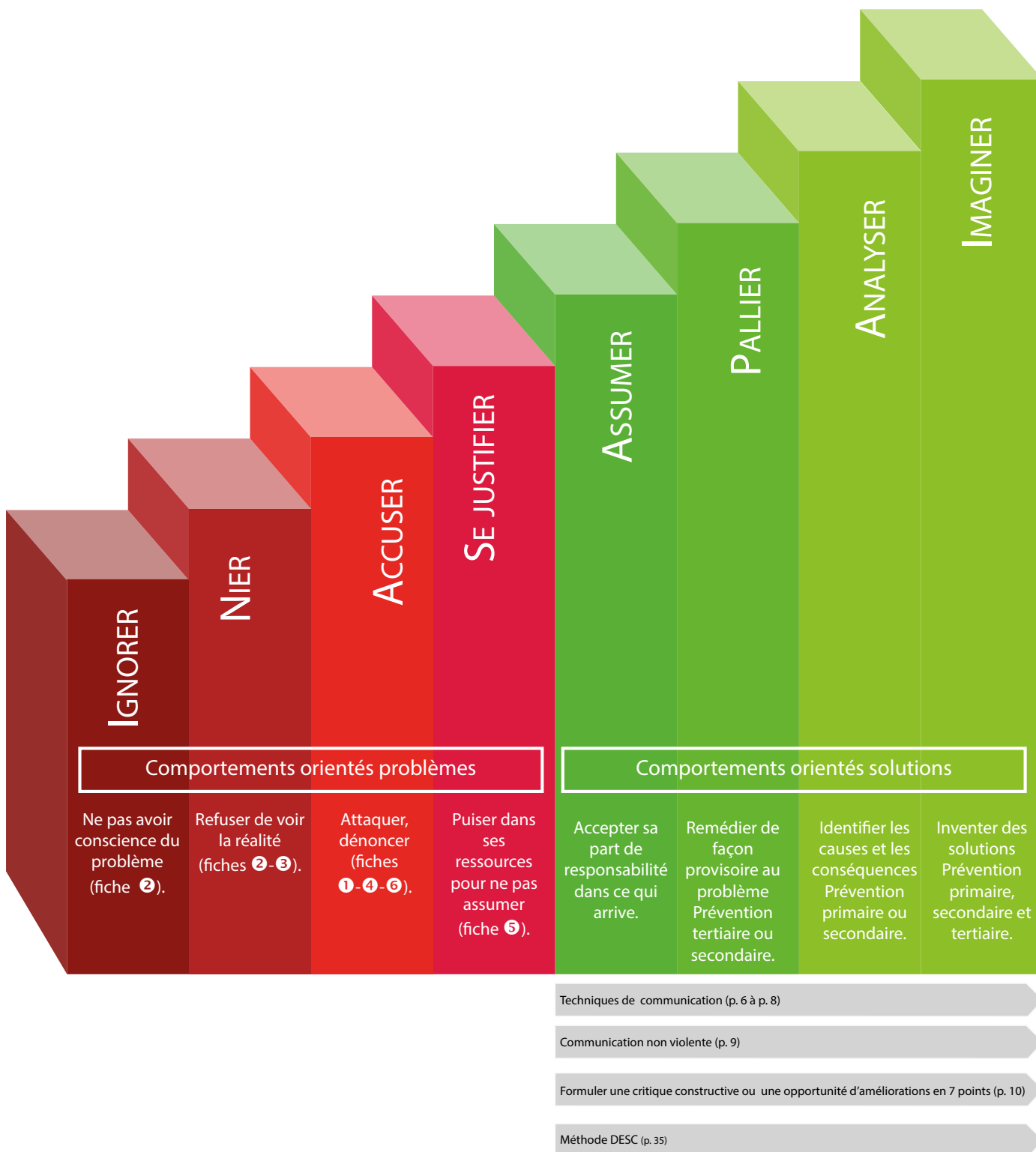
Six facteurs de RPS (Collège expertise, 2011)

Les risques psychosociaux peuvent trouver leur origine dans :

- des exigences liées au travail : intensité, complexité et contrainte de temps... ;
- des exigences émotionnelles : être confronté à la souffrance d'autrui, réguler les tensions avec le public, devoir cacher ses émotions... ;
- l'autonomie dans le travail : excès ou insuffisance de marges de manœuvre... ;
- les rapports sociaux au travail : absence de reconnaissance*, qualité des relations dégradées, difficultés d'intégration, absence de coopération et de confiance... ;
- les conflits de valeur : devoir faire des choses que l'on désapprouve, qualité empêchée... ;
- l'insécurité de la situation de travail : changements organisationnels, précarité de l'emploi...

Les différents niveaux de prévention des RPS





Inspiré de Galaxie Conseil.

DÉFINITIONS

Burn-out

Le burn-out est un **processus de dégradation du rapport de l'individu à son travail**. Il se traduit par un **épuisement émotionnel, physique et psychique** qui résulte d'un investissement prolongé dans des situations de travail exigeantes sur le plan émotionnel. Il **s'installe en 3 phases progressives**, même s'il peut donner l'impression de survenir d'un coup

- Phase 1 : période de suractivité/surenchère au travail :
- Phase 2 : fatigue intense, ennui, tristesse, sentiment de dévalorisation, perte de l'estime de soi
- Phase 3 : effondrement physique et psychologique

Discrimination

Au sens juridique, une personne ou un groupe est victime de discrimination s'il subit un traitement défavorable ou inégal comparé à d'autres personnes ou d'autres situations. Ce traitement défavorable se fonde sur un des critères interdits par la loi :

23 CRITÈRES DISCRIMINATOIRES

Source : Article 225-1 du code pénal - modifié par la loi n°2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité citoyenne

origine sexe situation de famille grossesse apparence physique
vulnérabilité particulière résultant d'une situation économique apparente ou connue de son auteur
patronyme lieu de résidence état de santé perte d'autonomie handicap
caractéristiques génétiques mœurs orientation sexuelle identité de genre âge
opinion politique activités syndicales capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français
appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une Nation, une prétendue race
ou une religion déterminée

Ce traitement défavorable intervient dans un domaine spécifié par la loi, tels que : l'accès à l'emploi, l'accès au logement, l'éducation (conditions d'inscription, d'admission, d'évaluation) ou la fourniture de biens et services (accès à une discothèque, à un restaurant, à un bâtiment public, souscription d'un crédit...).

La discrimination est illégale et sanctionnée dans toutes les situations prévues par la loi.

Il existe deux formes de discrimination :

- **directe** : lorsqu'elle est nettement visible, voire affichée ou revendiquée ;
- **indirecte** : quand des mesures apparemment neutres défavorisent, de fait, de façon importante, une catégorie de personnes.

(Source : Loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 modifiée par la loi n° 2016-1547 du 18 novembre 2016- art.86)

Harcèlement moral

L'article L.1152-1 CT donne une définition légale du harcèlement moral: « **Aucun salarié ne doit subir d'agissements répétés** de harcèlement moral qui ont **pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail** susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, **d'altérer sa santé physique ou mentale** ou de compromettre son avenir professionnel... ».

Harcèlement sexuel et agissements sexistes

Le Harcèlement sexuel est défini dans l'article L. 1153-1 du code du travail, en deux catégories :

1. « Aucun salarié ne doit subir des faits [...] assimilés au harcèlement sexuel, consistant en toute forme de pression grave, même non répétée, exercée dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle, que celui-ci soit recherché au profit de l'auteur des faits ou au profit d'un tiers ».
2. « Aucun salarié ne doit subir des faits [...] de harcèlement sexuel, constitué par des propos ou comportements à connotation sexuelle répétés qui soit portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante ».

L'article 20 de la loi n°2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi a inséré un nouvel article L.1142-2-1 dans le code du travail relatif à l'interdiction de tout « agissement sexiste ». Cette disposition issue de la loi n°2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations qui interdit « tout agissement lié à un motif de discrimination ».

L'agissement sexiste est défini dans l'article L.1142-2-1 du code du travail :

« Nul ne doit subir d'agissement sexiste, défini comme tout agissement lié au sexe d'une personne, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant ».

Depuis le 01^{er} janvier 2019, la loi sur la liberté de choisir son avenir professionnel, prévoit l'obligation de nommer deux référent-e-s harcèlement sexuel et agissements sexistes :

- Un-e référent-e au sein du CSE (entreprises de plus de 50 salarié-e-s)
- Un-e référent-e employeur (entreprises de plus de 250 salarié-e-s)

Implication au travail

Sur le plan professionnel, l'implication d'un salarié est l'investissement de son énergie à accomplir ses tâches pour aboutir à l'objectif fixé. Celui-ci s'engage donc dans l'action, dans la relation et dans l'atteinte du résultat. C'est la mise en actes des motivations.

La motivation est liée au salarié qui cherche à satisfaire ses besoins, en revanche, l'implication concerne l'attachement du salarié à son entreprise.

Management de la diversité ou management intergénérationnel

Il se définit comme « l'art de faire vivre et travailler efficacement ensemble des collaborateurs de générations différentes en capitalisant sur leurs différences et sur ce qui les relie ». CR DLA Environnement, 2014.

Selon Barth et Falcoz (2009), le management de la diversité correspond à l'« ensemble des politiques, dispositifs et acteurs qui relèvent de façon implicite ou explicite de la lutte contre les discriminations et de la recherche d'égalité des chances pour tous au sein des entreprises ou organisations dans l'intention de promouvoir la reconnaissance des différences comme une richesse pour chacun et pour l'organisation ». Le management intergénérationnel passe donc par le fait de favoriser coopération entre générations et d'adapter l'organisation aux différentes générations pour que chacun puisse s'y développer et s'y épanouir.

Mise au placard

Il n'existe pas de définition légale de la « Mise au placard » d'un salarié.

La « Mise au placard » se matérialise souvent par l'accumulation de différents signes d'ostracisation qu'il faut savoir détecter, parmi lesquels :

- On vous retire votre téléphone ou votre ordinateur professionnel ;
- Vous n'êtes pas convié aux réunions importantes ou, lorsque vous y participez, on ignore vos contributions ;

- Vous ne recevez plus d'e-mails ni d'appels de vos collègues ou supérieurs et n'êtes pas en copie des e-mails importants ;
- On vous retire des processus de décision ;
- Votre supérieur ne prend plus le temps de vous voir et rencontre vos collaborateurs sans que vous en soyez informé ;
- On ne vous propose aucune mission ou bien des missions sans enjeu ; on vous retire vos fonctions sans vous en proposer d'autres, etc.

Quelles sont les obligations de l'employeur quant au salarié ?

L'employeur est d'abord tenu d'obligations relatives à la fonction du salarié. En effet, en vertu du principe de force obligatoire des contrats (art. 1194 du Code civil), il doit fournir au salarié les missions prévues au contrat de travail.

En outre, il est de jurisprudence constante que les modifications des conditions essentielles du contrat de travail, et notamment de celles touchant aux missions du salarié, doivent être expressément approuvées par celui-ci et prendre la forme d'un avenant au contrat de travail.

Enfin, l'employeur est tenu à une obligation de sécurité de résultat envers ses salariés (art. L. 4121-1 du Code du travail). A ce titre, il est notamment obligé de mettre en œuvre toutes les mesures visant à prévenir des situations de harcèlement moral.

Comment qualifier juridiquement une « Mise au placard » ?

En jurisprudence, la diminution, modification ou suppression des missions du salarié s'analyse en une modification de son contrat de travail (Cass. soc., 6 avr. 2011, n°09-66.818). En effet, les missions et responsabilités sont des conditions essentielles du contrat de travail. À ce titre, elles ne peuvent être modifiées sans l'autorisation du salarié.

La « mise au placard » du salarié peut également, selon les cas, être qualifiée de harcèlement moral. Le harcèlement moral est défini à l'article L. 1152-1 du Code du travail comme une situation caractérisée par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail du salarié, susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale, ou de compromettre son avenir professionnel. Ainsi, si le salarié apporte des preuves suffisantes de la dégradation de ses conditions de travail et de l'atteinte à ses droits, à sa dignité ou à sa santé qui en ont découlé, son exclusion pourra être qualifiée de harcèlement moral (Cass. soc., 6 juil. 2010, n°09-42.557).

Motivation

Selon les travaux sur la motivation au travail de Patrice Roussel, chercheur en ressources humaines, il s'agit de l'ensemble des facteurs internes (besoins, pulsions, traits de personnalité) et/ou externes (situation, environnement de travail, nature de l'activité, mode de management) produisant le déclenchement, la direction, l'intensité, la persistance du comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou pour réaliser une activité ; c'est la combinaison des raisons conscientes ou non, collectives et individuelles qui incitent l'individu à agir au sein d'une équipe.

Le niveau de motivation est variable à la fois, entre individus et chez une même personne, en intensité et dans la durée, en fonction des cycles de vie.

Quelques exemples de facteurs de motivation : sens du travail, conditions de travail, relations dans le travail, statut, reconnaissance, l'intérêt du travail, rémunération ...

Ostracisme

Vient du grec « ostrakon » ; vote par lequel l'assemblée des citoyens votait le bannissement de la cité d'un individu pendant 10 ans.

Il s'agit de la manière dont un individu va être mis à l'écart d'un groupe, le rejet social. Les gens sont indifférents aux salutations d'une personne ou une personne est exclue des invitations ou l'on remarque que les autres se taisent quand elle se joint à la conversation. Ce phénomène peut déclencher du turn-over.

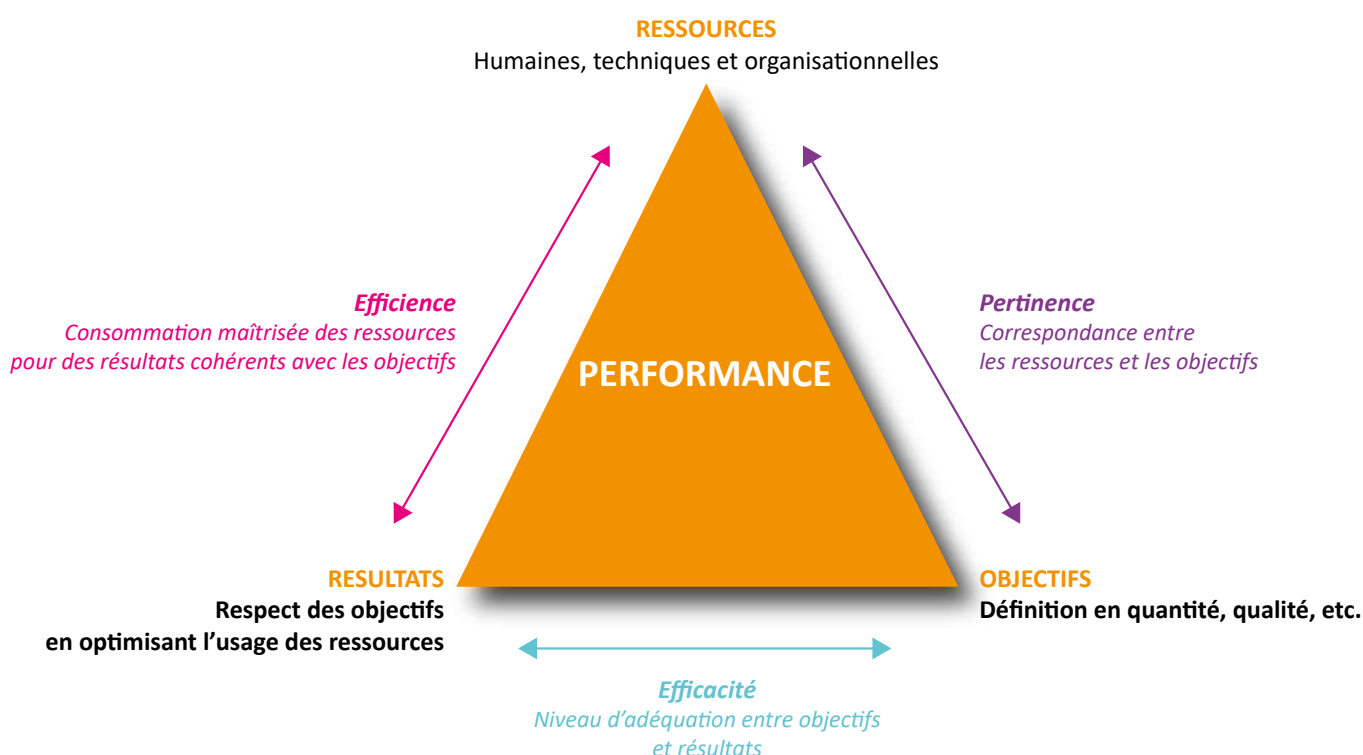
Le rejet social peut influencer sur l'émotion, la cognition et même la santé physique (sommeil et système immunitaire). Il augmente la colère, l'anxiété, la dépression, la jalousie, la tristesse et réduit aussi les performances sur des tâches intellectuelles difficiles. Les humains ont un besoin fondamental d'appartenance. Tout comme nous avons besoin de nourriture et d'eau pour vivre, nous avons également des besoins en matière de relations positives et durables. En utilisant une IRM, des chercheurs ont mis en évidence que dans un cas de rejet social, deux zones du cerveau associées à la douleur physique réagissent. En réalité, la douleur physique a deux aspects : l'expérience sensorielle de la douleur et son aspect émotionnel, dans lequel votre cerveau décide à quel point la douleur est pénible. Le cerveau traite les douleurs physiques et mentales presque de la même façon, c'est-à-dire en libérant un analgésique naturel, l'endorphine. Se sentir accepté du point de vue social est donc non seulement nécessaire, mais aussi vital.

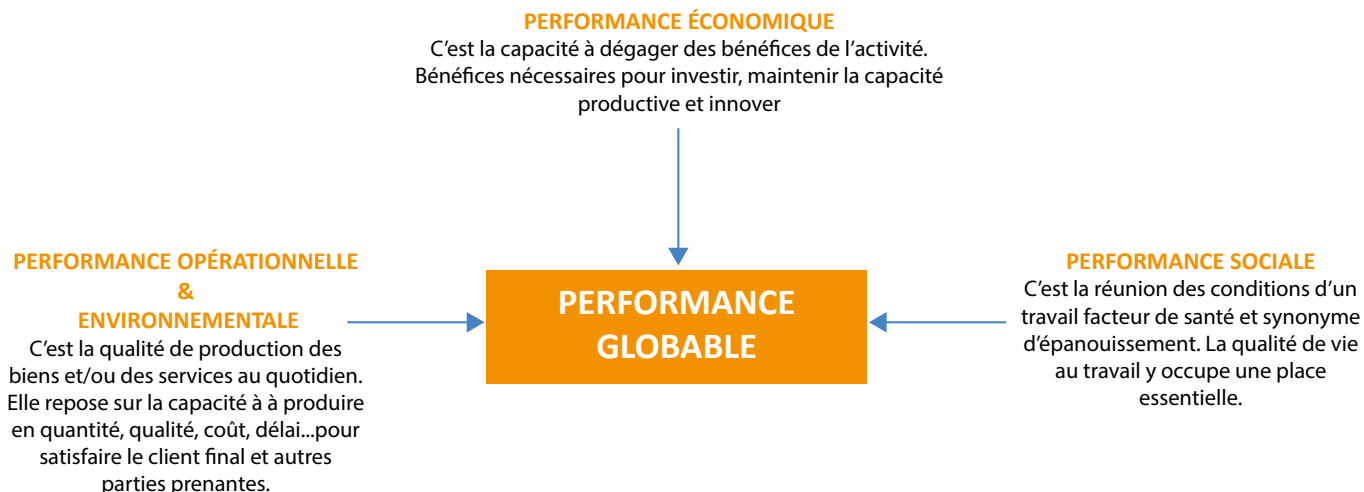
Performance

En sciences de gestion, la performance peut se définir comme : « la réalisation des objectifs organisationnels, quelle que soit la nature et la variété de ses objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultats, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène aux résultats (actions) pour un individu et/ou une organisation » (Bourguignon, 2002). En pratique pour l'entreprise, la notion de performance est généralement associée à un résultat (coût, qualité, délais) ou à un rapport résultat/ressources (exemple : rendement ou taux de rendement, taux de productivité ou divers ratios d'efficacité).

Selon Annick Bourguignon, la performance globale comprend l'efficacité, la pertinence et l'efficience. Par conséquent, elle ne se limite pas à la seule prise en compte des résultats...

La performance globale d'une entreprise se mesure à partir de critères à la fois économiques, sociaux, opérationnels et environnementaux, et s'attache à répondre aux attentes de l'ensemble des parties prenantes (actionnaires, clients, salariés, fournisseurs, acteurs de la société civile...).





PRENONS L'EXEMPLE D'UNE SITUATION DE TRAVAIL

L'objectif est de faire 100 pièces, **vous serez efficace** si le résultat obtenu est 100 pièces (*cela ne nous apprend rien sur la qualité des pièces ou sur la manière dont les opérateurs s'y sont pris pour faire les pièces...*)

S'il vous faut faire 125 pièces pour en obtenir 100 bonnes...**alors vous n'êtes pas efficient** ! Si vous n'en faites que 90, vous n'êtes ni efficace, ni efficient.

S'il l'on vous donne un seul opérateur au lieu des 4 nécessaires pour produire 100 pièces, les moyens n'étant pas adaptés aux objectifs, la pertinence de la réalisation ne sera pas forcément au rendez-vous (sens, qualité, délai, coût, matière).

Qualité de vie au travail

Selon l'ANI (Accord National Interprofessionnel) de 2013, il s'agit de : « un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui 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, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué ».

Les 6 facteurs déterminants, selon l'ANACT, sont :

- Les relations sociales et de travail ;
- Le contenu du travail ;
- L'environnement physique de travail ;
- L'organisation du travail ;
- La réalisation et le développement professionnel ;
- La conciliation vie professionnelle et vie privée.

Agir sur les RPS, c'est favoriser le développement de la QVT.

Reconnaissance au travail

Il s'agit de la démonstration sans ambiguïté du fait que nos réalisations, nos pratiques de travail et notre personne soient appréciées à leur juste valeur. Cependant la reconnaissance est multidimensionnelle car elle est à fois : individuelle et collective, quotidienne et ritualisée ; elle concerne autant la personne que le travail, et peut être financière ou symbolique. La pratique de la reconnaissance doit prendre en compte toutes ces dimensions. C'est d'ailleurs une composante de la qualité de vie au travail (QVT).

Pourquoi ce besoin de reconnaissance au travail ?

Le travail est le lieu de la quête centrale de l'identité, de la création de sens et de la réalisation personnelle (Brun, Dugas, 2002).

Stéréotypes

Le terme « stéréotype » provient de l'art de l'imprimerie. Il vient du grec « stereos », solide, et de « tupos », empreinte et désigne une plaque d'imprimerie coulée dans un moule. Comme cette plaque est en métal, il est difficile de la changer lorsqu'elle est moulée. Cette plaque produit la même impression, la même image, une répétition du phénomène identique à lui-même.

Stallybrass donne une signification sociale au stéréotype, d'une « sur-simplification » de l'image mentale de quelques catégories de personnes, institutions ou événements, qui est partagée dans ses traits essentiels par un grand nombre de gens. Ces catégories peuvent être larges (les juifs, les gentils, les blancs, les noirs, les socialistes, les royalistes....). Ces stéréotypes sont plus ou moins accompagnés de préjugés. Allport (1958) définit un stéréotype comme « une croyance exagérée associée à une catégorie ».

Pour Leyens et al. (1996), c'est « un ensemble de croyances partagées à propos des caractéristiques personnelles, généralement des traits de personnalité, mais aussi des comportements propres à un groupe de personnes ». Ces stéréotypes sont des généralisations abusives et des raccourcis de pensées pouvant entraîner des effets néfastes voire pervers. Ils peuvent être responsables d'une homogénéisation et d'une dépersonnalisation de tous les membres d'un groupe.

Stress et ses effets

Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. L'individu est capable de gérer la pression à court terme mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses. (Accord National Interprofessionnel (ANI) stress au travail – juillet 2008).

Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Ils affectent également : la santé physique, le bien-être, la productivité de la personne qui y est soumis.

Violences

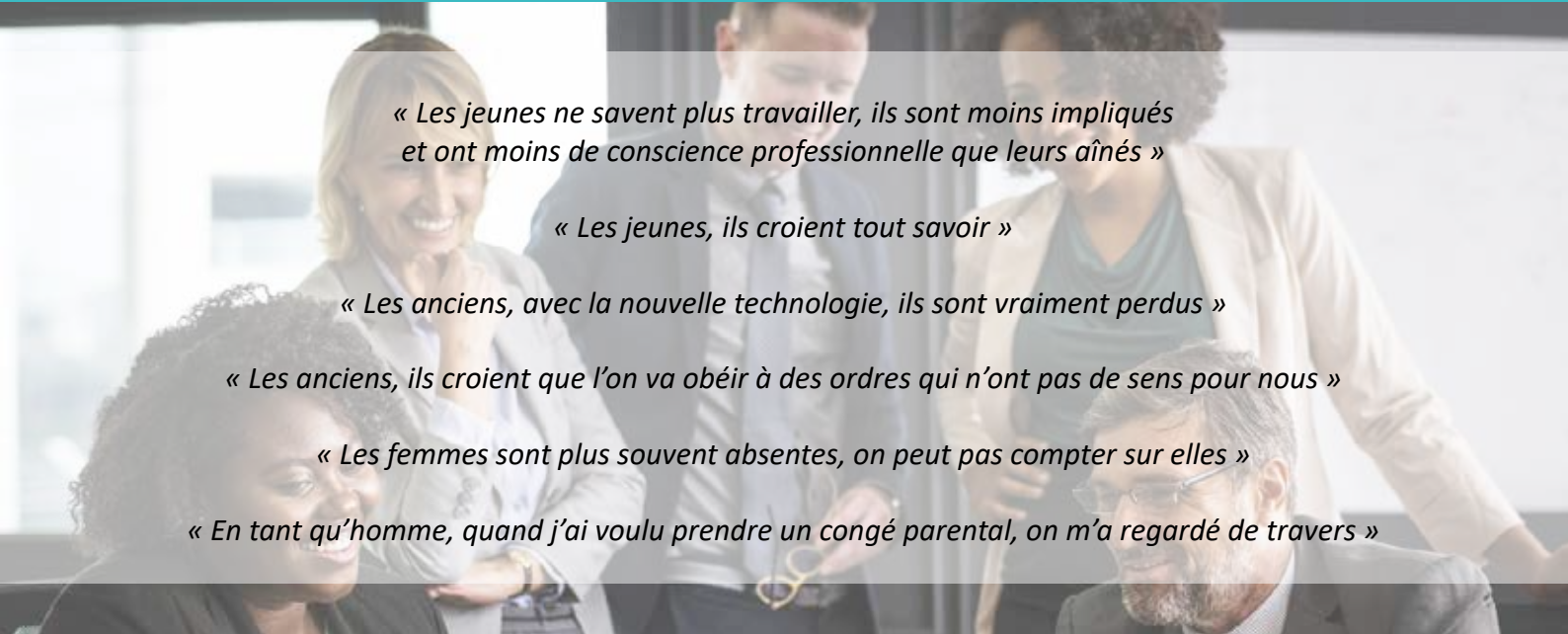
La violence au travail se produit lorsqu'un ou plusieurs salariés sont agressés dans des circonstances liées au travail. Elle va du manque de respect à la manifestation de la volonté de nuire, de détruire, de l'incivilité à l'agression physique. La violence au travail peut prendre la forme d'agression verbale, d'agression comportementale, notamment sexiste, d'agression physique, ... (Accord National Interprofessionnel (ANI) sur les violences et le harcèlement – mars 2010).

Il existe 2 types de violences :

- la violence au travail interne qui se manifeste entre les travailleurs, y compris le personnel d'encadrement;
- la violence au travail externe qui s'exprime entre les travailleurs (et le personnel d'encadrement) et toute personne présente sur le lieu de travail (y compris les clients).

« SITUATION-TYPE » N°1

STÉRÉOTYPES SUR LES RELATIONS PROFESSIONNELLES INTERGÉNÉRATIONS ET HOMMES-FEMMES



« Les jeunes ne savent plus travailler, ils sont moins impliqués et ont moins de conscience professionnelle que leurs aînés »

« Les jeunes, ils croient tout savoir »

« Les anciens, avec la nouvelle technologie, ils sont vraiment perdus »

« Les anciens, ils croient que l'on va obéir à des ordres qui n'ont pas de sens pour nous »

« Les femmes sont plus souvent absentes, on peut pas compter sur elles »

« En tant qu'homme, quand j'ai voulu prendre un congé parental, on m'a regardé de travers »

DÉFINITION

Au travail, chacun d'entre nous peut très vite être taxé de « vieux » avec toutes les tares que cela présuppose : facultés d'adaptation et capacités cognitives réduites, problèmes de santé, lenteur... Mais être jeune entraîne aussi son lot de stéréotypes* : manque d'expérience et de discipline, arrogance, moindre fidélité à l'employeur, etc¹.

Le processus de vieillissement au travail est souvent mal perçu ou mal compris. Notre rapport à l'âge et notre rapport au travail évoluent en fonction des cycles de vie, ce qui nécessite de mettre en discussion ces stéréotypes* pour éviter les conflits entre personnes. Ces différences de caractéristiques entre générations sont fortement induites par les empreintes sociétales, des systèmes de valeurs liés aux événements et changements sociétaux marquants auxquels a été exposée chacune des générations. Ces différentes empreintes sociétales peuvent coexister au sein d'une même organisation d'où l'importance du management de la diversité* ou management intergénérationnel*.

Aucune de ces générations n'est meilleure qu'une autre dans l'absolu et chacune de leurs caractéristiques peut avoir un aspect positif ou négatif selon le contexte donné. En revanche, une étude IBM de 2015, montre que les comportements au travail et les aspirations ne sont pas si différentes entre les vieux et les jeunes salariés. En fait, chaque génération vit avec son temps et dans son époque. Aujourd'hui, face au travail, chacun cherche un peu la même chose, à savoir une mission épanouissante dans une bonne ambiance de travail.

¹ SPAAS et VANDENBROUCKE, 2012. Trop jeune – Trop vieux : Stéréotypes et préjugés relatifs à l'âge au travail. Ipsos Belgium.

ARGUMENTAIRES

■ **Argumentaire autour du management de la diversité* ou management intergénérationnel***

Tout l'enjeu est de faire comprendre à nos interlocuteurs qu'il s'agit de réduire le choc des générations et de tirer profit des différences. En effet, ces dernières peuvent devenir de puissants atouts et des leviers de complémentarités au service d'une efficacité accrue.

Le management de la diversité* ou management intergénérationnel* n'a pas vocation à amener une génération à se conformer à une autre. L'objectif de ce type de management est d'identifier les apports mutuels entre les différentes générations (entendez « systèmes de pensées ») en vue de les mettre au service d'un but commun.

L'approche intergénérationnelle questionne toutes les pratiques RH (recrutement, intégration, fidélisation, évaluation, formation, mobilité, gestion de carrière, management). C'est pourquoi, il est important de faire en sorte que l'âge ne soit en aucun cas un facteur discriminant notamment pour faciliter les processus d'intégration de nouveaux arrivants ou pour préparer la relève managériale.

C'est bien la connaissance du travail et de sa réalisation qui fera le trait d'union entre les différentes générations au travail.

Quelques exemples de préconisations pouvant être abordées avec un employeur, un DRH ou des IRP :

- Mettre en place un véritable processus d'accueil des nouveaux arrivants et un parcours d'accompagnement progressif au sein de l'entreprise ;
- Instaurer des espaces/temps de travaux communs et participatifs intergénérationnels, favoriser le travail en mode projet ;
- Privilégier des organisations internes plus transversales que hiérarchiques (des organigrammes davantage fonctionnels que hiérarchiques) – prenant appui sur des valeurs de sens, liberté, autonomie et confiance ;
- Impliquer les salariés dans la vie de l'organisation afin de les responsabiliser :
 - > Intégrer ou associer ces nouveaux dans les instances décisionnelles (à minima à titre d'observateur)

■ **Argumentaire sur les différences générationnelles (générations X, Y, Z...)**

Dans la littérature managériale, il existerait des générations (X, Y, Z ou prochainement alpha) clairement séparées par les attitudes et l'éthos professionnel de ses membres (Crampton et Hodge, 2009, Friedrich et al., 2011, Delmas, 2014, Meyronin, 2015).

Les grandes différences entre les générations, quel que soit le pays envisagé, concernent entre autre l'équilibre entre le travail et les autres domaines de la vie, le sens du travail, les rôles familiaux, les nouvelles formes d'organisation du travail, la précarisation du rapport salarial et l'érosion du modèle de l'emploi à vie, les compétences dans le domaine des TIC.

Les jeunes de moins de 30 ans accordent au moins autant d'importance au travail que leurs aînés, mais ils se distinguent par l'intensité de leurs attentes concernant le sens du travail, la liberté et l'autonomie. Tout en ayant une approche polycentrique de l'existence.

Or, plusieurs enquêtes montrent que l'âge ne façonne pas en soi l'engagement des personnes, les possibilités réelles qui s'offrent aux individus de pouvoir trouver un emploi satisfaisant sont également à

prendre en compte².

Ainsi, toutes les générations attachent de l'importance au besoin d'être reconnu dans le travail. Les attentes à l'égard de l'entreprise montrent également une grande convergence entre les générations, telle que la garantie de l'emploi.

Argumentaire sur le rapport au travail

Les jeunes et les âgés se disent confrontés à un problème identique : le manque de reconnaissance au travail*. Les jeunes se sentent sous-évalués au regard de leur effort de formation et les plus âgés se sentent sous-évalués au regard de leur expérience ; d'une manière générale, c'est le statut de l'expérience dans le monde du travail qui semble remis en question. La valeur de l'expérience a diminué ces dernières années, à la fois suite à des changements objectifs (technologiques entre autre) mais aussi en tant que valeur en soi et, aujourd'hui, l'innovation (associée à la jeunesse) supplante la valeur de l'expérience (associée à l'avancée en âge).

Argumentaire sur le rapport aux technologies de l'information et de la communication (TIC)

Les aptitudes et les attitudes différentes en matière de TIC sont souvent le premier élément qui apparaît quand des questions sont posées à propos des générations. Il est toutefois intéressant de remarquer que seulement deux groupes d'âge abordent la question des aptitudes à travailler avec des TIC : les moins de 30 ans et les plus de 50 ans.

Les jeunes travailleurs se perçoivent, et sont perçus par les travailleurs plus âgés, comme étant plus compétents tandis que les travailleurs plus âgés se perçoivent, et sont décrits par les jeunes travailleurs, comme moins compétents et réticents en matière de TIC (Méda et Vendramin, 2010).

Le fait d'utiliser ou non internet après 50 ans est fortement lié au milieu socioprofessionnel et au niveau d'études.

Une hausse de l'utilisation d'internet dans toutes les générations est constatée entre 2008 et 2015³.

Argumentaire sur les genres au travail (homme – femme)

Il y a une plus grande volonté chez les jeunes hommes, par comparaison avec leurs homologues plus âgés, de limiter l'impact du travail avec l'arrivée d'un enfant. Il s'agit d'un refus de reproduire un modèle parental centré exclusivement sur le travail. Le genre reste une variable pertinente pour comprendre les changements générationnels, avec en corollaire des changements dans la culture familiale et une importance croissante de l'enjeu de conciliation travail / famille, tant pour les hommes que pour les femmes.

Certains jeunes hommes choisissent leur travail en fonction de leur intérêt et de leur passion et pour certaines jeunes femmes le travail ne représente plus à lui seul un instrument d'émancipation (contrairement aux générations précédentes). Le travail devient alors de plus en plus un élément essentiel sur lequel elles construisent leur identité sociale et à partir duquel elles obtiennent des satisfactions et des gratifications personnelles. Elles ont, à présent des niveaux élevés d'éducation souvent supérieurs à la moyenne de ceux des hommes de leur génération. Un certain nombre d'entre elles sont très motivées à s'engager dans des carrières.

Les femmes et les hommes sont exposés à des contraintes de travail différentes, compte tenu

² La revue des conditions de travail – JUIN 2015 / Déconstruire l'approche par les générations : comment le travail façonne les parcours professionnels des salariés (page 9-10) par Olivier Mériaux, Directeur technique et scientifique Anact, et Thierry Rousseau, chargé de mission Anact

³ L'accès des seniors aux technologies de l'information et de la communication (TIC): vers une plus grande démocratisation Source INSEE : Enquête « TIC ménages », 2015

notamment :

- **de la ségrégation des emplois**, avec d'un côté des métiers à prédominance féminine (sages-femmes, aides-soignantes, infirmières, etc.) et de l'autre, des métiers à prédominance masculine (agents du bâtiment, militaires, etc.) ;
- **de parcours professionnels différents** pour les femmes et pour les hommes ;
- **des expositions différentes aux risques** et à la pénibilité au travail ;
- **d'un cumul différencié des charges professionnelles et familiales** en lien avec des contraintes de temps de travail différentes pour les femmes et pour les hommes ;
- **d'une invisibilité des risques et violences*** plus marquée pour les secteurs à prédominance féminine;
- **des pratiques RH** (critères d'ancienneté, de disponibilité, etc.) qui freinent les parcours.

En conséquence, ces différences de conditions de travail ont un impact sur la santé au travail des femmes qui sont alors plus exposées aux troubles musculosquelettiques (TMS), aux risques psychosociaux (RPS), et à l'usure professionnelle. Elles ont également un impact sur l'activité de l'entreprise : plus d'absentéisme (arrêts de travail), de turn-over, baisse de performance*, etc.

De nombreuses études comme les enquêtes Sumer (DARES, 2012) et SIP (Wolff & al, 2015) révèlent que les femmes sont surexposées aux risques psychosociaux. Il existe aussi un déficit de reconnaissance* de l'exposition à la tension au travail plus élevé pour les femmes que pour les hommes. Ce qui fait la plus grande différence entre les femmes et les hommes c'est le moindre niveau d'autonomie dont disposent les femmes dans leurs emplois.

SYNTHÈSE EN 4 POINTS

- Une génération n'est pas seulement un groupe d'âge, c'est une cohorte qui porte les marques des mutations culturelles, économiques, sociales, technologiques voire historiques de son temps ;
- Le rapport au travail, les désirs des uns et des autres sont semblables quelle que soit la génération. Chacun souhaite de la reconnaissance*, les uns sur leur formation, les autres sur leur expérience.
- Toutes les générations utilisent de plus en plus les TIC. Cependant, les jeunes sont plus à l'aise et les plus âgés sont plus réticents face aux nouvelles technologies.
- Les femmes sont davantage exposées aux risques psychosociaux malgré des évolutions sociétales tendant à harmoniser les conditions de travail et les salaires entre hommes et femmes.

« SITUATION-TYPE » N°2 DÉNI / DÉFAUSSE FACE AUX RPS

« Les risques psychosociaux, il n'y en a pas dans mon entreprise ! »

« Les RPS, c'est une mode : dans quelques temps, ça passera ! »

« Les RPS, ne pas en parler, évite les problèmes »

« Un peu de stress, ça ne fait pas de mal »

« Le bon stress, ça aide à être performant »

DÉFINITION

Le déni est un mode de défense consistant en un refus de reconnaître la réalité d'une perception ou d'une situation ; ce qui peut amener une personne à vouloir se défaire d'un problème ou à vouloir se décharger d'une responsabilité (défausse). Il s'agit d'une situation-type classique car les risques psychosociaux sont perçus comme difficiles à comprendre et à aborder. Toutefois, ces risques professionnels sont à évaluer comme tous les autres risques professionnels (Article L.4121-1 à L.4121-2). Cependant, il est nécessaire de faire œuvre de pédagogie auprès de nos interlocuteurs pour aborder les choses en douceur et les amener à agir en prévention.

ARGUMENTAIRES

SUR LA FORME

Recentrer le débat : le rôle des services de santé au travail est de conseiller le chef d'entreprise, les salariés, les représentants du personnel en matière de prévention. Ne pas chercher à « convaincre » à tout prix mais plutôt à comprendre ce qui fait que notre interlocuteur pense cela :

Qu'est-ce qui vous fait dire ça ?

- Lui expliquer simplement de quoi on parle et définir avec lui les différents termes : risques psychosociaux, harcèlement, violence, mal être, épuisement professionnel, stress... mais aussi qualité de vie au travail, épanouissement professionnel...
- L'important pour un employeur est de prendre connaissance des difficultés exprimées par les salariés dans leurs situations de travail.

Avez-vous réalisé l'évaluation des risques au sein de l'entreprise (DUER) y compris des RPS ?

- Le code du travail oblige l'employeur à évaluer l'ensemble des risques auxquels sont soumis les salariés et à prendre les mesures nécessaires pour préserver leur santé physique et mentale (articles L. 4121-1 et L. 4121-2).
- Les RPS doivent être traités comme tous les autres risques professionnels. On peut observer que la

jurisprudence va vers une obligation de sécurité de résultat et pas uniquement de moyens, pouvant estimer les mesures insuffisantes, sur les risques psychosociaux.

Si oui, comment avez-vous mené cette évaluation ?

- Seul, via son expert-comptable, en y associant ses collaborateurs et les IRP, etc.
- Questionner ce qui a été mis en place pour expliquer qu'il n'y ait pas de RPS dans l'entreprise (car cela peut être le cas)

Si non, il faut repérer avec lui quels sont les enjeux, les craintes, les inquiétudes vis-à-vis des RPS et préciser l'aide possible que le service de santé au travail peut apporter.

SUR LE FOND

■ Argumentaire autour du « bon stress » et de la performance*

Le stress* est un terme qui peut avoir des significations variées pour les différents intervenants : il ne faut pas confondre stress avec motivation* et implication*. Il n'y a ni bon ni mauvais stress, mais un phénomène d'adaptation rendu nécessaire par l'environnement. Il y a le stress aigu (ponctuel) et le stress chronique (qui dure dans le temps).

Ce dernier est à éviter car il a un coût pour l'organisme (surrégime). Le stress chronique peut entraîner un épuisement professionnel (burn-out)*, de la démotivation et du désengagement voire des démissions...

Le stress a aussi un coût pour l'entreprise.

L'absentéisme, les journées non travaillées pour Accidents du Travail (AT), Maladies Professionnelles (MP), accidents dus aux Trajets (TR) et la rotation du personnel entraînent des pertes très significatives de valeur ajoutée. Les mauvaises organisations du travail sont ainsi la première cause de dégradation de la compétitivité des entreprises du secteur privé (18, 3 millions de salariés), bien avant les coûts salariaux et charges sociales⁴.

La non disponibilité du collaborateur (absence ou présence qui n'est pas centrée sur les missions habituelles) peut se traduire par des :

- Sursalaires (salaires payés à la personne absente par l'entreprise avant la prise en charge par une mutuelle; un nouvel embauché fait des travaux d'un niveau inférieur à son niveau de qualification) ;
- Surtemps (temps supplémentaire passé par le remplaçant pour prendre en charge le travail de la personne absente ; temps passé à former les nouveaux embauchés) ;
- Surconsommations (recours aux intérimaires ; les recrutements manquent d'efficacité et les recours aux missions de recrutement externe sont nombreux) ;
- Non productions (le travail est laissé en suspens dans l'attente du retour de la personne absente ; temps improductif liés à l'effet d'apprentissage).

Cela ne fait donc pas l'économie de comprendre et d'analyser la situation de travail, pour identifier ce qui favorise le ressenti du stress au sein de l'entreprise. Il peut être intéressant de rechercher le déséquilibre entre les exigences de la situation de travail et les ressources à disposition pour y faire face individuellement et collectivement.

■ Argumentaire autour de la réalité des RPS dans les entreprises

Les RPS sont une réalité dans tous les types d'entreprise, en France et dans le reste du monde.

On peut noter un lien entre l'apparition de ces risques et l'absentéisme-présentéisme, le taux élevé de rotation du personnel, le non-respect des horaires ou des exigences de qualité, des problèmes de discipline,

⁴ Mozart Consulting et Groupe APICIL- Indice de Bien-Etre au Travail « regards d'experts », 2017.

la réduction de la productivité, des accidents de travail et des incidents, la non-qualité (augmentation des rebuts et des malfaçons, etc.), une dégradation du climat social, des atteintes à l'image de l'entreprise...

En Europe, le chiffre le plus récent parmi les données synthétisées par l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA) date de 2013 : il estime le coût des dépressions dues au travail à 617 milliards d'euros par an, soit quatre fois le budget de l'Union Européenne (151 milliards d'euros en 2014).

L'étude, portée par le projet européen Matrix, inclut plusieurs éléments expliquant ce total élevé :

- Le présentéisme et l'absentéisme, qui coûtent 272 milliards d'euros chaque année ;
- La perte de productivité (242 milliards d'euros) ;
- Les frais de santé (63 milliards d'euros) ;
- Et les allocations pour inaptitudes (39 milliards d'euros).

Argumentaire autour de l'évolution des RPS dans les entreprises au cours des années

Le suivi statistique national des conditions de travail et de l'exposition des salariés aux risques professionnels montre que les facteurs de risques psychosociaux liés au travail se sont accrus depuis les années 1990. Cette évolution est liée à des changements organisationnels et à des tendances économiques et financières assez structurelles. Ainsi, le pourcentage de salariés soumis à au moins trois contraintes de rythme de travail passe de 6 % à 35 % entre 1984 et 2013.

Le pourcentage de salariés concernés par le travail interrompu passe de 48 % à 64 % entre 1991 et 2013. Les comportements hostiles subis au travail concernent davantage de salariés en 2010 qu'en 2003 (22 % contre 17%). D'ailleurs, les changements organisationnels dans le travail augmentent de 1,5 la probabilité de subir ou de déclarer au moins un comportement hostile (DARES, 2017).

Argumentaire de l'importance de communiquer autour des RPS

En tant qu'employeur : Il est indispensable d'en parler. L'individu peut en souffrir mais aussi l'entreprise. Il est, donc, important que le chef d'entreprise s'approprié le sujet. Pouvoir étudier les situations de RPS, c'est prévenir les conséquences du mal être au travail. L'évaluation des risques dans le cadre de la rédaction du document unique est l'un des outils pour les aborder sereinement.

L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail a évalué les conséquences positives des politiques de prévention. Elle estime que, en fonction des différentes enquêtes nationales étudiées, **investir 1 € dans la prévention et la sensibilisation génère un bénéfice net de plus de 13 €.**

En tant que salarié(e) : vous avez une obligation de sécurité (Article L. 4122-1 du Code du Travail). La meilleure protection est de parler à une personne en qui vous avez confiance, que celle-ci soit interne ou externe à l'entreprise. Attendre n'est jamais la bonne solution car le problème risque d'empirer et d'avoir un impact plus ou moins grave sur votre santé.

SYNTHÈSE EN 4 POINTS

- Pour bien se comprendre, il faut définir la signification des termes qui regroupent les RPS.
- Nier les RPS, c'est mettre en péril la santé des salariés mais aussi celle de l'entreprise.
- L'évaluation des risques professionnels est une obligation réglementaire qui va aider l'entreprise à aborder les RPS en s'intéressant aux situations de travail et non aux cas individuels.
- L'étude des RPS doit être effectuée de façon collective sous la direction du chef d'entreprise.

« SITUATION-TYPE » N°3 LA DIFFICULTÉ À ACCEPTER

« Vous ne voyez que le négatif et vous n'abordez que ce qui ne va pas »

« Vous ne voyez que les salariés qui vont mal »

« Je connais mes obligations et je sais comment gérer mon entreprise /ces situations »

« Ce que vous me dites là c'est bien, mais j'ai actuellement d'autres priorités ou d'autres soucis à régler »

« Les salariés, ils se plaignent et ils sont écoutés oui et moi, personne ne s'occupe de moi »

DÉFINITION

Il s'agit d'une situation-type en lien avec l'alerte ou la remontée d'informations provenant de l'équipe pluridisciplinaire sur l'existence d'éventuels risques psychosociaux dans l'entreprise. Ces éléments sont perçus comme négatifs par nos interlocuteurs sans pour autant être « dramatiques ».

L'objectif de l'échange est ici d'initier un partage sur la compréhension de l'état des lieux, permettant l'émergence ou la rencontre des divers indicateurs santé-travail dans l'entreprise.

L'enjeu est de basculer d'une situation d'alerte à une action pérenne en prévention ayant des résultats concrets sur la santé des salariés.

ARGUMENTAIRES

SUR LA FORME

Commencer par « valoriser » notre interlocuteur et/ou la situation de l'entreprise (pointer les démarches positives menées en prévention sur d'autres risques, en maintien dans l'emploi...) pour faire émerger une communication ouverte et empêcher une posture défensive.

Ensuite, il peut être intéressant de questionner la santé financière de l'entreprise et éventuellement celle du dirigeant, pour moduler et nuancer les informations à apporter (capacité à entendre ou pas que cela va mal dans l'entreprise) :

- Est-ce que l'entreprise se porte bien ?
- Est-ce que les résultats de l'entreprise sont bons ?
- Est-ce que l'entreprise a perdu un ou plusieurs clients ?
- Est-ce qu'il y a eu des modifications à la tête de l'entreprise et/ou des réorganisations ?

Est-ce que ces éléments ou partie de ces éléments ont été communiqués au sein de l'entreprise et comment ?

SUR LE FOND

■ Argumentaire sur les liens entre santé de l'entreprise et des salariés

Moins il y a de situations de souffrance dans l'entreprise, mieux elle se portera ! En effet, il peut y avoir peu de salariés qui vont mal, pour autant il faut s'en occuper pour éviter la multiplication des cas. Un salarié qui va mal est potentiellement un salarié absent ou moins performant. Quel que soit le contexte économique de l'entreprise, il est important de préserver la santé et la capacité d'agir des salariés car il s'agit de la principale ressource- richesse de l'entreprise. L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA) a évalué les conséquences positives des politiques de prévention. En effet, investir 1 € dans la prévention et la sensibilisation génère un retour sur investissement en prévention pouvant aller jusqu'à 13 € de bénéfice net.

Le management a un rôle crucial dans la prévention et sa mise en œuvre (communication, soutien, confiance, reconnaissance*, écoute, leadership, participation aux décisions), et un employeur proactif sur le sujet aura un rôle protecteur vis-à-vis de ses salariés. Des travaux en sciences de gestion (Detchessahar, 2011) confirment la dimension essentielle de la qualité du management dans le développement de la santé au travail.

■ Argumentaire sur l'état des lieux dans le cadre d'une démarche de prévention

Mener une démarche sur les RPS permet aussi de mettre en évidence ce qui fonctionne bien et de le partager dans l'entreprise. Il est donc important de recenser l'existant et d'évaluer les réponses apportées jusque-là aux situations de souffrance.

Rappeler à votre interlocuteur que le positif et le négatif vont de pair dans une situation de travail. Par conséquent, il est utile de s'intéresser aux deux aspects en situation de travail en explorant par exemple :

- Les facteurs de protection et les ressources présents en situation de travail (Cf. 6 facteurs de RPS) ;
- Ou les pistes d'action en cours (DUERP ou Plan d'actions spécifiques) ;
- Ou les actions déjà menées.

■ Argumentaire sur les éléments à prendre en compte pour agir

Certains salariés peuvent jouer un rôle important dans la mise en évidence de problématiques existantes dans l'entreprise, cela renvoie à la notion de salarié « sentinelle ». Ce dernier est en général, le premier à signaler des modifications importantes de l'organisation du travail, avec un retentissement plus ou moins important sur sa santé. Pour illustrer cette idée, il est possible de convoquer l'image du canari utilisé dans les mines de charbon au 19^{ème} siècle. Très sensible aux émanations de gaz toxiques, impossible à détecter pour les hommes ne bénéficiant pas des équipements modernes, le petit oiseau jaune servait d'outil de référence. Ainsi, lorsqu'il mourrait ou s'évanouissait, les mineurs se dépêchaient de sortir de la mine, afin d'éviter une explosion ou une intoxication imminente.

Autrement dit, aucune forme d'alerte ne doit être écartée dans l'entreprise, même si celle-ci semble ne concerner qu'un faible nombre de salariés. Il est important de garder à l'esprit et de rappeler à nos interlocuteurs que la prévention est pour tous les salariés, quel que soit leur rôle, leur métier, leur ancienneté, etc. (obligation d'évaluation des risques et obligation d'une prévention globale au sein de l'entreprise).

Il peut être intéressant d'amener nos interlocuteurs à définir des indicateurs utiles pour analyser la situation de travail et comprendre ce qui a changé dans l'organisation du travail (par exemple : nouveaux

logiciels informatiques, arrivée d'un nouveau responsable, augmentation de la charge de travail, changement de réglementations, rigidification des procédures, déménagement, absence de formation ou d'accueil des nouveaux arrivants...). Une fois ces données mobilisées, des transformations pourront avoir lieu.

SYNTHÈSE EN 4 POINTS

- Valoriser l'entreprise pour faire émerger une communication ouverte (état de santé de l'entreprise, modifications des organisations, information aux salariés...) et mettre en valeur ce qui fonctionne bien pour le développer au sein de l'organisation ;
- Le management a un rôle essentiel pour créer les conditions favorables aux échanges sur le travail réel ;
- Etre vigilant à toute forme d'alerte dans l'entreprise même si cela ne concerne qu'un petit nombre de salariés (salarié sentinelle) afin de basculer d'une situation d'alerte à une action pérenne en prévention ;
- Investir dans la prévention, c'est rentable et cela génère même un retour sur investissement !

« SITUATION-TYPE » N°4

ÇA NE CONCERNE PAS L'ENTREPRISE, C'EST LA VIE PRIVÉE



« C'est la crise »

« Il ou elle est en plein divorce, donc ce n'est pas l'organisation du travail »

« Les problèmes de garde d'enfant ou de transport, c'est pas notre problème »

« Les problèmes personnels doivent rester à la porte de l'entreprise ou au vestiaire »

DÉFINITION

Certains événements de vie relèvent effectivement de la vie privée (divorce, enfant ou proche malade...), pourtant les effets peuvent se manifester en situation de travail. L'individu est « un » et il entre dans l'entreprise avec toutes les dimensions de sa personnalité... C'est d'ailleurs de plus en plus souvent ce que recherche l'entreprise avec des compétences de savoir-être !

Il faut sans doute se résoudre à admettre l'impossibilité de séparer le stress* d'origine professionnelle et celui d'origine non professionnelle. D'autant qu'une vie de travail stressante vient souvent, en retour, perturber gravement la vie familiale, le sommeil...

Certes, l'employeur n'a pas à s'immiscer dans la vie privée des salariés, en revanche s'il observe que les résultats du travail se modifient ou que l'ambiance au travail se dégrade, il peut orienter le salarié vers des partenaires extérieurs (service de santé au travail, assistante sociale...) et développer des dispositifs spécifiques pour ses salariés.

ARGUMENTAIRES

Tout d'abord, il est utile de partir du point de vue de notre interlocuteur et l'interroger sur les éléments qui peuvent ou non impacter l'entreprise et sur ce qui lui permet de l'affirmer. Ensuite, il est possible de mettre en évidence que l'entreprise a intérêt à :

- travailler la question de la prévention des risques psychosociaux (argument économique) ;
- se préoccuper des effets de la vie personnelle sur l'entreprise : repérer ce qui est déjà mis en place pour les minorer / identifier des indicateurs d'alerte ;
- prendre en compte la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

■ Argumentaire économique

On pourrait dire que la performance* sociale se matérialise par l'engagement des salariés dès lors que l'entreprise investit en matière de santé et de bien-être au travail. Un salarié peut être très compétent, cependant,

s'il n'est pas en bonne santé ou s'il n'est pas satisfait de ses conditions de travail, il ne se mobilisera pas dans les projets de l'entreprise. Les salariés qui viennent sereins au travail, sont plus performants et moins absents (Mozart Consulting et APICIL- Indice de Bien Etre au Travail, 2017).

Par ailleurs, l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail a évalué les conséquences positives des politiques de prévention. Elle estime que, en fonction des différentes enquêtes nationales étudiées, investir 1 euro dans la prévention et la sensibilisation génère un bénéfice net de plus de 13 €.

Coût de la prévention des risques psychosociaux au travail : 1 € en prévention = 13 € de bénéfice

Les bénéfices économiques ne sont pas les seuls observables. D'autres effets seront bénéfiques pour l'entreprise par effet domino. Cela concerne le bien-être personnel des salariés : une meilleure qualité de vie en général influe sur les conditions physiques et psychosociales. L'entreprise bénéficie également de l'amélioration de sa marque personnelle, ce qui peut lui attirer plus de clients et plus de candidats qualifiés pour ses recrutements.

L'entreprise peut également choisir d'accompagner ses salariés à traiter les problèmes hors travail pour qu'ils soient plus performants. Cela peut être par exemple de contribuer à la création d'une garderie d'enfants dans l'entreprise ou en commun avec d'autres entreprises de la zone d'activité, d'organiser une concertation avec les sociétés de transports en commun pour mieux desservir l'entreprise, de favoriser le co-voiturage (...).

Argumentaire pour repérer les ressources ou les indicateurs d'alerte pour l'entreprise

L'entreprise peut avoir déjà mis en place un certain nombre d'actions qui permet de prendre en compte ces situations personnelles. Ainsi, si les conditions de l'intégration dans l'entreprise favorisent des relations interpersonnelles positives, il est fort probable que les préoccupations personnelles des salariés seront gérées par l'encadrement de proximité, les collègues de travail, sans inconvénient pour l'organisation. Si les ressources psychosociales semblent peu présentes ou peu opérantes, il peut être utile d'interroger notre interlocuteur sur les répercussions des problèmes individuels sur l'entreprise et s'il a repéré des indicateurs qui se sont dégradés. S'il n'en évoque pas, il est possible de le guider sur des indicateurs, tels que : accidents du travail (AT), turn-over (TO), absentéisme (Cf. INRS – ED 6012 « Dépister les risques psychosociaux. Des indicateurs pour vous guider »).

Argumentaire sur la conciliation vie professionnelle et vie personnelle

En 2050, un tiers de la population aura plus de 60 ans, 16 % plus de 75 ans. Cette évolution démographique s'accompagne en outre d'un allongement de la durée de travail. La tendance observée va donc se poursuivre et de plus en plus de salariés vont devenir des aidants (Recorbet et al., 2014).

Dans un contexte d'objectifs de performance* et de rentabilité, les entreprises doivent désormais accompagner leurs salariés lorsqu'ils s'inscrivent de façon durable ou ponctuelle dans des situations personnelles de vulnérabilité du fait d'un proche en situation de handicap ou dépendant. La prise en compte des conséquences de la vie personnelle de ces salariés apparaît comme un enjeu économique et comme un enjeu de prévention des risques psychosociaux (Gollac & Bodier, 2011) et de développement de la qualité de vie au travail* (ANI, 2013).

Une nécessaire flexibilité dans l'organisation du travail des salariés aidants

Articuler sa vie professionnelle avec sa vie privée est pour les salariés aidants certes possible mais souvent difficile : le baromètre « santé et bien-être des salariés, performance* des entreprises » réalisé par Malakoff-Médéric en 2014 indique que 34 % des salariés français rencontrent des difficultés à concilier les deux car nombre de ces salariés doivent assumer dans une même journée une double activité : son travail et s'occuper de son proche. Aussi, selon l'enquête BVA « Les aidants familiaux en France » réalisée en 2010, pour un salarié aidant sur deux, un aménagement – flexibilité des horaires, réduction de son temps de travail,

télétravail, congé temporaire...- est nécessaire au cours de sa vie professionnelle. Sans ces aménagements – et parfois malgré ces aménagements – l’absentéisme est fréquent. En moyenne, on estime à 16 jours d’absence par an par salarié aidant (soit environ 350 millions d’euros par an pour les entreprises françaises). Les conséquences de ces situations sont nombreuses : stress*, baisse de la concentration, fatigue... sont autant de signes d’un épuisement. Si la personne ne parle pas de sa situation à son employeur ou si l’entreprise ne propose aucun aménagement par crainte d’empiéter sur la sphère privée de ses collaborateurs, la situation de la personne aidante peut s’aggraver, en premier lieu son état de santé.

Certaines dispositions du Code du Travail sont donc importantes à connaître : les congés réservés aux salariés aidants. Les trois types de congés ci-dessous ne peuvent être refusés ou reportés par l’employeur.

Le congé de solidarité familiale		
Pour qui ? Accordé à un salarié pour s’occuper d’un proche en fin de vie, ce congé est de droit, sans condition d’ancienneté.	De quelle durée ? D’une durée de 3 mois renouvelable une fois sur une période allant jusqu’à 6 mois, le congé peut être pris sous forme de temps partiels ou fractionnés.	Quel type de rémunération ? Durant la durée du congé, le salarié n’est pas rémunéré par son employeur mais perçoit une allocation journalière d’accompagnement d’un proche en fin de vie versée par la CPAM. L’aidant doit être un membre de la famille et l’accompagnement doit se faire à domicile. La durée maximale de cette allocation est de 21 jours.
Le congé de soutien familial devenu en 2015 Le congé de proche aidant		
Pour qui ? Instauré pour assister un proche très dépendant du fait d’un handicap ou de son avancée en âge, le congé de soutien familial est proposé à tout salarié ayant une ancienneté d’au moins 2 ans dans l’entreprise.	De quelle durée ? Ce congé est d’une durée de 3 mois renouvelable, dans la limite d’une durée d’un an sur l’ensemble de la carrière professionnelle du salarié. Le congé pourra être fractionné et le salarié pourra transformer le congé en période de travail à temps partiel avec l’accord de son employeur.	Quel type de rémunération ? Aucune rémunération de l’entreprise n’est accordée au salarié durant ce congé, sauf disposition conventionnelle particulière.
Le congé de présence parentale		
Pour qui ? Ce congé permettant d’assister un enfant de moins de 20 ans gravement malade ou handicapé et nécessitant une présence soutenue, est destiné à tous les salariés sans condition d’ancienneté.	De quelle durée ? Le salarié aidant dispose d’un capital de 310 jours ouvrés maximum pris sur une période de 3 ans pour un même enfant.	Quel type de rémunération ? Pour chaque jour de congé pris, le salarié perçoit une Allocation Journalière de Présence Parentale (AJPP) versée par la Caisse d’Allocations Familiales. Perçue sous conditions, cette allocation peut être attribuée pour une période maximale de 3 ans. Le montant de l’allocation varie selon la situation familiale.

De plus, la Loi du 9 mai 2014 autorise un salarié, avec l'accord de l'employeur privé ou public, à « renoncer anonymement et sans contrepartie » à des jours de repos (congé payés, RTT, jours de récupération) au profit d'un autre salarié de l'entreprise et parent d'un enfant de moins de 20 ans porteur d'un handicap, d'une maladie ou victime d'un grave accident.

Le cadre légal n'autorisant le don de jours qu'au bénéfice d'enfants gravement dépendants, les entreprises peuvent mettre en œuvre ce dispositif pour d'autres catégories de personnes dépendantes aidées.

SYNTHÈSE EN 4 POINTS

- La personne est un tout et pour fonctionner au quotidien nous puisons des ressources dans nos diverses sphères de vie (travail, famille, social).
- Certains événements de vie peuvent engendrer un stress* chronique et l'apparition de signes d'épuisement.
- Les ressources psychosociales existantes dans l'entreprise (solidarité, bonne entente) sont un vrai plus pour concilier sereinement vie professionnelle et vie privée.
- L'entreprise peut prendre appui sur des dispositions du Code du Travail concernant les congés réservés aux salariés aidants pour répondre à son obligation de sécurité et de résultat

« SITUATION-TYPE » N°5 FRAGILITÉ INDIVIDUELLE

« Ce sont des problèmes individuels et familiaux, un coaching ou le yoga permettent d'agir sur les RPS »

« Les femmes sont plus fragiles, elles pleurent pour un rien »

« On ne peut rien lui dire, ils sont tous dépressifs dans sa famille »

« Il ne comprend plus rien, il n'a pas su s'adapter »

« Y a qu'à embaucher un Chief Happiness Officer – CHO - (responsable du bonheur) »

DÉFINITION

Les RPS : fragilité individuelle ? Toutes les personnes, quelle que soit leur personnalité ou leur histoire, peuvent être exposées aux RPS et en souffrir. Ce sont bien souvent des salariés expérimentés, des cadres impliqués qui exprimeront les premiers un mal être dans une organisation trop perturbée. Dans beaucoup de cas, les RPS se manifestent de manière collective et touchent des secteurs de l'entreprise, des catégories professionnelles qui ont des valeurs et des caractéristiques communes de travail. C'est dans cette voie qu'il convient de rechercher les causes des RPS et les pistes de solutions. Ce qui n'empêche pas de prendre en considération les situations individuelles de personnes particulièrement en difficulté en complément d'une action collective de prévention.

Source :

www.travail-emploi.gouv.fr/sante-au-travail/prevention-des-risques/risques-psychosociaux/petites-entreprises/article/pourquoi-suis-je-concerne

Cela pose donc la question suivante : La « vulnérabilité » ou « la fragilité » des salariés est-elle la cause ou l'objet du risque ?

ARGUMENTAIRES

Le stress* n'est pas forcément dû à des problèmes personnels ou à l'expression d'une fragilité. Des conditions de travail dégradées peuvent aussi être à l'origine des difficultés rencontrées. D'où la nécessité de questionner le travail : prescriptions, délais, charge...

- Toutes les personnes peuvent être exposées aux RPS : quel que soit leur rôle, leur métier, leur place dans l'organisation ;
- Il peut aussi y avoir des problèmes personnels qui s'invitent dans le travail...mais il n'y a pas que ça...des problèmes professionnels peuvent aussi être ramenés à la maison – TOUT EST LIÉ !
- Tous les humains sont fragiles par nature, en revanche les salariés très engagés dans leur travail peuvent souffrir en premier, il s'agit de « salariés sentinelles » ;
- Toujours recentrer sur le travail : c'est CAPITAL ;
- Importance du civisme : « Bonjour- Au revoir... ».

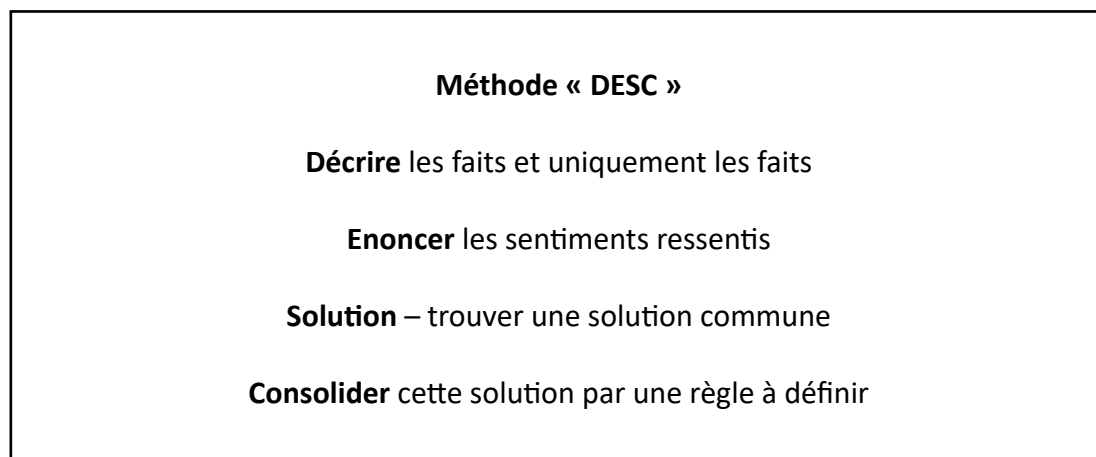
Argumentaire sur la formulation de remarques à un collaborateur

Il est toujours possible de dire des choses sur le travail (sur la forme et sur le fond), à condition de respecter certaines règles d'échanges (Cf. « Formuler une critique constructive ou une opportunité d'améliorations en 7 points » – page 10 de ce guide)

Sur la forme : On peut dire aux salariés ce qui ne va pas, mais la manière de le dire est très importante. Réfléchir au comment dire, quand et où, et dans quelles circonstances (éviter de le faire devant des tiers internes ou externes à l'entreprise par exemple).

Tout comme, il est important de savoir reconnaître le travail réalisé en félicitant les personnes concernées en choisissant le moment opportun et la modalité adaptée.

Sur le fond : Chacun d'entre nous peut faire des erreurs. Un employeur est légitime à pointer des erreurs auprès du salarié dans la réalisation du travail (par rapport à l'attendu). Tout échange ayant une vocation à « resituer » les attendus du travail peut générer des craintes chez le salarié, mais ne doit pas être évité pour autant. Il est essentiel de comprendre ce qui se passe dans le travail, sans a priori, pour permettre un échange constructif. La méthode « DESC » peut être mobilisée pour cet échange.



Argumentaire autour des femmes

Contrairement à l'idée reçue, de nombreux travaux scientifiques ont montré que les femmes sont plus résistantes à la douleur que les hommes ! En revanche, elles expriment plus facilement leurs émotions que les hommes. Le travail peut nous mettre à mal que nous soyons un homme ou une femme.

Les femmes ne sont pas plus fragiles mais leurs situations professionnelles témoignent d'une plus grande précarité. Elles sont fréquemment obligées d'accepter des postes moins rémunérateurs et de statut socioprofessionnel moindre.

Leur expérience professionnelle est moins valorisée du fait d'absences ou de congés (maternité, parental). Elles travaillent à temps partiel 4 fois plus souvent que les hommes (par choix ou par obligation). Elles occupent plutôt des postes en CDD ou en intérim. Mais les inégalités hommes-femmes tendent à se réduire⁵.

⁵ GOUT, Priscilla. Les chiffres de l'inégalité hommes-femmes en 2018. CIDJ – DARES – INSEE, Mars 2018.

Argumentaire autour de la dépression

La dépression est une maladie répondant à des critères bien précis et à un diagnostic (Cf. plaquette INPES « La dépression, en savoir plus pour en sortir »). La maladie n'empêche pas de travailler. Le travail permet de s'épanouir et de trouver un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Celui-ci devrait être porteur de plaisir et de bien-être.

Argumentaire autour de la compétence

Dans le cadre d'une personne présentant une certaine ancienneté :

- Depuis quand est-ce que cette personne est là ?
- Y a-t-il eu des changements au sein de votre organisation (logiciel, outils, process) et comment les personnes ont-elles été accompagnées ?

Il n'y a d'une manière générale pas de résistance au changement, en revanche chacun n'apprend pas à la même vitesse et ne s'approprie pas les changements de la même manière. Ce qui nécessite que l'encadrement prenne le temps d'expliquer (et pas qu'une fois !) les transformations du travail auxquelles les salariés sont confrontés.

Dans le cadre d'une création de poste ou d'un recrutement récent :

Quelques questions peuvent permettre d'éclairer votre interlocuteur sur cette dimension :

- Avez-vous défini un profil de poste et un processus de recrutement ?
- Avez-vous défini des attendus spécifiques par rapport à ce poste ?

Un nouvel arrivant dans une organisation est un « mini » bouleversement. Cependant, un « œil neuf » peut être l'occasion pour l'entreprise de demander un « rapport d'étonnement » à ce salarié pour partager les pratiques professionnelles. On ne stigmatise pas la personne et on l'interroge sur la façon dont elle a été accueillie.

- Si vous l'avez embauché c'est que vous aviez senti qu'il correspondait à ce poste, qu'est-ce qui a changé depuis ?
- Comment lui a-t-on expliqué le travail ?
- Et lui avez-vous donné les moyens et la formation nécessaires pour qu'il puisse remplir son poste ?

Argumentaire autour du Chief Happiness Officer (CHO) ou « Responsable du Bonheur »

Le CHO a pour objectif de créer des conditions dans lesquelles les salariés vont trouver du bien-être, au mieux du plaisir ou encore du bonheur ! Sa mission est d'optimiser le parcours individuel, de favoriser une cohésion d'équipe (coaching, activités ludiques,...). Il est possible de trouver les dénominations suivantes : Directeur Général du Bonheur ou Monsieur / Madame Bonheur.

Le bien-être est un des premiers facteurs de la performance* individuelle et collective. Des études (Harvard et MIT) montrent qu'un salarié heureux est 2 fois moins malade, 6 fois moins absent ou encore 9 fois plus loyal.

Pour certains le CHO est une clé efficace pour répondre aux problématiques de management, de motivation* et d'engagement des salariés.

Il peut être important de questionner les moyens qui lui sont alloués pour réaliser sa mission ainsi que les marges de manœuvres dont il dispose... S'agit-il d'un poste stratégique au sein de l'entreprise ou d'une action « poudre aux yeux » ?

SYNTHÈSE EN 4 POINTS

- Toute personne quelle qu'elle soit peut être exposée à des situations de RPS ;
- La plupart du temps les RPS se manifestent de manière collective et touchent des secteurs de l'entreprise (services, unités) ou des catégories professionnelles qui ont des valeurs et une culture commune de travail ;
- Les salariés très engagés dans leur travail peuvent souffrir en premier ;
- Des conditions de travail dégradées peuvent être à l'origine des difficultés rencontrées d'où l'importance de recentrer les discussions sur le travail réel.

« SITUATION-TYPE » N°6 RECHERCHE DE BOUC-ÉMISSAIRE

« Ça n'arrive qu'à ceux qui le cherche ou qui savent pas se défendre »

« C'est toujours à cause de lui /d'elle qu'on avance pas »

« Les gens s'entendent bien quand il/elle est pas là »

« Il fonctionne pas comme nous et donc il n'a pas sa place ici »

« Ils veulent pas de moi parce que je suis différent ou parce que je ne fais pas comme eux »

DÉFINITION

Le processus de « bouc émissaire » est une situation d'exclusion ou de cristallisation d'un groupe vis-à-vis d'une personne marginalisée, mise au ban du groupe, de l'équipe sous différents prétextes. Cette dynamique relationnelle pathogène n'est pas liée au hasard, il y a dans ce phénomène une part d'agissements conscients et inconscients.

Plusieurs facteurs sont à l'origine de ce phénomène, sans que ces éléments soient forcément évoqués ou tangibles pour les personnes concernées : des caractéristiques physiques, comportementales (...) et/ou des enjeux liés au travail (place de chacun dans le groupe, reconnaissance*, légitimité, pouvoir, leadership, etc.).

Ainsi, la personne « bouc émissarisée » occupe une fonction sociale particulière dans un groupe car il permet de ne pas interroger ce qui pose problème en réalité. Cette personne aura également comme fonction de faciliter la cohésion du groupe qui pourra ainsi justifier certains agissements violents.

Cela explique comment certaines situations de harcèlement* « transversal » émergent dans le cadre du travail. Dans ce cas des plaintes de souffrance au travail peuvent émerger pour les personnes « victimes » comme pour les « agresseurs ». D'où la nécessité de comprendre et d'analyser la situation à travers l'organisation du travail et ses empêchements

ARGUMENTAIRES

SUR LA FORME

Il semble important de faire prendre conscience à nos interlocuteurs de la situation et de son éventuelle gravité et des liens avec le travail. Pour cela, quelques questions sont à poser pour éclaircir la situation.

- Quelle est l'activité de l'équipe ? Est-ce que tous les membres ont la même activité ?
- Est-ce que des changements (de personnes, de lieu, de missions, de process...) ont eu lieu dans l'équipe?

- Y a-t-il des désaccords possibles sur les manières de travailler ? Ces désaccords font-ils l'objet d'échanges ?
- L'encadrement a-t-il déjà eu une action particulière vis-à-vis de cette équipe (accompagnement, recadrage, formation, etc.) ?

SUR LE FOND

■ Argumentaire à mobiliser si des personnes sont déjà en souffrance :

Si c'est la première fois que l'entreprise rencontre ce type de situation, l'enjeu pour le préventeur sera de faire comprendre à notre interlocuteur que ce qui compte est d'éviter la répétition et l'emballement du phénomène.

L'enjeu sera d'alerter l'encadrement et/ou l'employeur pour que l'analyse de la situation de travail puisse être menée. En effet, des agissements (violences* verbales et/ou physiques) pathogènes, à l'encontre d'une ou de plusieurs personnes, non régulés par l'encadrement, donnent un sentiment d'impunité très jouissif pour les agresseurs. C'est pourquoi, une réponse adaptée doit être apportée par l'encadrement dans les meilleurs délais.

Dans un premier temps, il peut être question de rappeler les règles du « bien-vivre » et « bien-travailler ensemble ». Si cela ne suffit pas, l'employeur sera tenu de mettre en place une enquête au sein de l'entreprise pour y voir plus clair sur le processus en cours. L'appui du CHSCT/CSE ou des Délégués du Personnel peut s'avérer important pour construire les conditions d'expression et de recueil de la parole des uns et des autres. Une première piste d'action peut déjà consister à séparer les personnes pour les protéger et les écarter du groupe pathogène.

De même, l'appui du service de santé au travail peut être sollicité pour pouvoir comprendre avec eux les liens entre le travail et la santé des personnes concernées et envisager de modifier ce qui est à l'origine de cette situation.

■ Argumentaire à mobiliser en cas de restrictions d'aptitude

Les restrictions d'aptitude doivent être expliquées et accompagnées au sein de l'entreprise pour qu'elles puissent être mises en œuvre sereinement : organisation des rythmes, composition des équipes... L'enjeu est d'éviter qu'une personne se retrouve à part ou en difficulté par rapport à ses collègues dans le cadre de son retour au travail ou de son maintien en activité. Il est également important de rappeler que les restrictions visent à soutenir la personne dans sa capacité à faire le travail. C'est pourquoi, les informations suivantes devraient faire l'objet d'un échange entre le médecin du travail et l'employeur sur les conditions de mise en œuvre concrètes :

- Expliquer ce qui devrait être fait et pour quoi (modifications, répartition différente, rotations de postes...) – Cf. préconisations du médecin du travail
- Anticiper les effets de certains changements dans l'organisation
- Vigilance sur la répartition de la charge de travail

■ Argumentaire à mobiliser en cas de changements organisationnels

Une publication récente de la DARES (2017) nous indique que 4 salariés sur 10 ont été concernés par les changements organisationnels en 2013. Il s'agit donc d'un phénomène d'ampleur. De nombreux travaux mettent en évidence les liens potentiels entre changements organisationnels et phénomène de bouc émissaire. Pour Daniel Faulx et Pascal Detroz (2009, p.159), plusieurs facteurs de risque sont repérés au niveau

organisationnel comme pouvant jouer un rôle dans ce processus :

« la surcharge de travail, les tâches à complexité élevée avec peu de contrôle sur le temps (Vartia, 1996), la monotonie, le manque de clarté des objectifs (Zapf, 1996), l'obligation de coopération (Vartia, 1996) et le manque d'autonomie (Zapf & Leymann, 1996). D'autres facteurs de risques socio-organisationnels sont connus : le manque d'informations, le manque de possibilités de discuter des tâches et objectifs, le manque de soutien des collègues ou encore un mauvais climat social (Hoel & Salin, 2003 ; Leymann, 1996 b ; Vartia, 1996 ; Zapf, Knorz, & Kulla, 1996). En outre, les changements intervenant dans le contexte de la globalisation économique telles que les restructurations, les réductions de personnel ou les compressions des coûts de production constituent eux aussi un environnement propice au phénomène de bouc émissaire. Enfin, plusieurs auteurs estiment que la culture de l'organisation (Crawford, 1997 ; Hoel & Salin, 2003) ainsi que les pratiques et la culture managériale (Ashforth, 1997 ; Crawford, 1997 ; Hoel, Rayner, & Cooper, 1999 ; Leymann, 1996 a ; Resch & Schubinski, 1996) jouent un rôle important par rapport à cette problématique. »

Dans le cadre de l'accompagnement au changement, un travail peut s'engager autour de scénarii d'organisation permettant d'éviter par exemple des postes en doublon, des disparitions brutales de l'organigramme qui peuvent engendrer des mises au placard*.

Argumentaire à mobiliser en cas de fortes tensions au sein d'équipes (perte de cohésion)

Le bouc émissaire se situe en effet dans une position intermédiaire entre l'individuel et le groupal, du fait de sa position spécifique, singulière. Progressivement, va apparaître la figure du bouc émissaire en diminuant aussi les tensions internes difficilement supportables. Le sujet pris dans cette précarité va venir porter tout le négatif du groupe et ainsi devenir bouc émissaire.

Les victimes et les témoins gardent généralement le silence malgré la loi en leur faveur. Ce silence est observé aussi bien chez la victime que chez les témoins des agissements. Une première explication est liée aux émotions (Desrumaux, Ntsame Sima et Leroy-Frémont, 2012). Il existe une réelle peur pour la victime de subir d'autres agissements et une peur pour les témoins d'être pris pour cible et de faire l'objet, à leur tour, de harcèlement*. Cette peur peut entraîner une certaine lâcheté de l'entourage professionnel, lâcheté se traduisant par des réactions de retrait et de silence.

Il est important de rappeler à nos interlocuteurs l'importance de ne pas s'isoler dans ce type de situation et de chercher rapidement du soutien au sein de l'entreprise ou à l'extérieur (service de santé au travail, médecin généraliste...).

Argumentaire à mobiliser pour l'accueil d'un nouvel arrivant

Le phénomène de bouc émissaire donne naissance à un ensemble de règles définissant les pratiques interdites et celles obligatoires. Le turn-over qui dure sur un poste en particulier devient donc un indicateur d'alerte pour l'entreprise sur d'éventuels dysfonctionnements à l'œuvre, comme par exemple les difficultés d'une équipe à intégrer un nouveau collègue.

Les situations d'accueil de nouveaux arrivants peuvent donc se révéler critiques. Quelques études montrent que le harcèlement* est favorisé par des normes de groupes fortes, une dynamique de groupe marquée par le manque de solidarité, un émiettement de la responsabilité entre les membres et la présence de phénomènes de type « bouc émissaire » (Cox & Leather, 1994 ; Drida, Engel, & Litzemberger 1999 ; Olweus, 2003).

Pour recruter et fidéliser les salariés des facteurs favorisant existent, en voici quelques-uns : Une image employeur positive ; un management intergénérationnel* ; la reconnaissance* ; le rôle du manager ; la qualité de vie au travail* et la rémunération.

SYNTHÈSE EN 4 POINTS

- La sélection d'un bouc émissaire est un processus social complexe mais bien réel qui se fonde dans la plupart des cas sur une différence perçue (physique, culturelle, éthique, etc.) ou une antipathie basée sur des préjugés ;
- Le phénomène peut émerger pour des raisons de pouvoir, de place, de légitimité, de reconnaissance* ou à l'occasion de crises importantes dans l'organisation (changements organisationnels, déménagements, conflits...);
- Le processus dure du fait de mécanismes émotionnels et psychosociaux spécifiques (rapport de domination – rapport de soumission ; effet pygmalion – admiration ; peur ...);
- Malgré la violence du phénomène, il s'agit d'un processus réversible- à condition- d'anticiper et d'accompagner les changements organisationnels, d'être vigilant lors d'intégration de nouveaux arrivants, de réguler au plus tôt les situations de conflits et de faire appel à un tiers extérieur.



BIBLIOGRAPHIE

Allport, G. W. (1958). *The Nature of Prejudice*. New York: Anchor Books

ANI « Qualité de Vie au Travail », Accord du 19 juin 2013. Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social.

ANI « Violences et harcèlement », Accord du 26 mars 2010. Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social.

ANI « Stress au travail », Accord du 02 juillet 2008. Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social.

ARACT Bretagne. (2018). *Lean, performance et santé au travail : quelles conditions réunir ?*

Arnaudo, B., Léonard, M., Sandret, N., Cavet, M., Coutrot, T., Rivalin, R. *L'évolution des risques professionnels dans le secteur privé entre 1994 et 2010 : premiers résultats de l'enquête SUMER (2012)*. DARES Analyses, n°23.

Barth, I., Falcoz, C. (2009). Le management de la diversité. *Humanisme & Entreprise*, n°295, pp 41-56.

Bourguignon, A., Norreklit, H. (2002). L'irréductible dimension culturelle des instruments de gestion : l'exemple du tableau de bord et du balanced scorecard. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, tome 8, p.7-32.

Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle entre les Femmes et les Hommes. (2016). Kit pour agir contre le sexisme. Trois outils pour le monde du travail. <http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/kit-sexisme.pdf>

Coutrot, T. (2017). *Changements organisationnels : la participation des salariés protège-t-elle du risque dépressif ?* DARES, n°61.

Crampton, M, S & Hodge, W, J. (2011). Generation Y: Uncharted Territory. *Journal of Business and Economics Research*, 7.

CRDLA Environnement. (2014). *Atelier Prospectif – Management intergénérationnel*. Premières rencontres richesses humaines associatives, 2 et 3 Décembre.

Dalmas, M. (2014). Quelles valeurs organisationnelles pour la génération Y. *Management et avenir*, vol.6, n°72.

Desrumeaux, P., Ntsame-Sima, M., Leroy-Fremont, N. (2012). Harcèlement moral au travail et pro/antisocialité du salarié victime : quels effets sur les jugements, les émotions et les intentions d'aide des témoins ? *Psychologie du travail et des organisations*, 18 (3), 251-276.

Detchessahar, M. (2019). *L'entreprise délibérée - Refonder le management par le dialogue*. Bruyères-le-Châtel: Éditions Nouvelle Cité.

Detchessahar, M. (2011). Santé au Travail : quand le management n'est pas le problème...Mais la solution. *Revue Française de Gestion*, 214, pp. 89-105.

Faulx, D., Detroz, P. (2009). Harcèlement psychologique au travail : processus relationnels et profils de victime: approche processuelle, intégrative, et dynamique d'un processus complexe. *Le Travail Humain*, 72, pp. 155-184.

- Friedrich, R. & al. (2011). Notre avenir dans les mains de la génération C. *L'expansion Management Review*, n°142.
- Gollac, M. & Bodier, M. (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Rapport du Collège d'Expertise, remis au ministre du travail.
- Gout, P. (2018). *Les chiffres de l'inégalité hommes-femmes en 2018*. CIDJ – DARES – INSEE.
- INPES. (2007). La dépression en savoir plus pour en sortir. Repérer les symptômes, connaître les traitements, savoir à qui s'adresser.
<http://inpes.santepubliquefrance.fr/CFESBases/catalogue/pdf/1057.pdf>
- Jacquetin, F. (2017). *Prévenir les risques professionnels, un enjeu économique pour l'entreprise*. Eurogip : « Enquête Matrix ».
https://www.eurogip.fr/images/publications/2016/Eurogip_124F_Prevenir_risques_pro_%20enjeu_eco_pour_lentreprise.pdf
- Leyens, J-P., Yzerbit, V., Schadron, G. (1996). *Stéréotype et cognition sociale*. Bruxelles : Mardaga.
- Méda, D. et Vendramin, P. (2010). Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ? *Sociologies*, Théories et recherches.
- Mériaux, O., Rousseau, T. (2015). Déconstruire l'approche par les générations : comment le travail façonne les parcours professionnels des salariés. *La revue des conditions de travail*, pp. 9-10.
- Meyronin, B. (2015). Les natifs digitaux secouent les cocotiers. *L'Expansion*, n°804.
- Meyronin, B. (2014). Digital or not digital ? La génération Y et l'entreprise. *L'Expansion Management Review*, n°153.
- Ministère du travail. (2019). Harcèlement sexuel et agissements sexistes au travail : prévenir, agir, sanctionner.
https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/30645_dicom_-_guide_contre_harcelement_sexuel_val_v4_bd_ok.pdf
- Mordier, B. (2015). *L'accès des seniors aux technologies de l'information et de la communication (TIC): vers une plus grande démocratisation*. INSEE : Enquête « TIC ménages ».
- Mozart Consulting et Groupe APICIL. (2017). Indice de Bien-Etre au Travail, « regards d'experts ».
- Recorbet, L., Kupper, A-S., Usselsonnet, S., Servane, M., Bobbio, M. (2014). *Aidants Familiaux : Guide à destination des entreprises*. ORSE et UNAF.
- Rosenberg, M. (2016). *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs)*. Paris : La Découverte.
- Spas, C. & Vandenbroucke, S. (2012). *Trop jeune – Trop vieux : stéréotypes et préjugés relatifs à l'âge au travail*. Ipsos Public Affairs.
- Weiner, S. P., Rasch, R. (2015). *Generational differences at work are much ado about very little*. IBM Analytics
- Wolff, L., Mardon, C., Gaudart, C., Molinié, A-F., Volkoff, S. (2015). *Les changements dans le travail vécus au fil de la vie professionnelle, et leurs enjeux de santé : une analyse à partir de l'enquête SIP*. CEE, Rapport de recherche n°94.

GUIDE ARGUMENTAIRE RPS 2019 - PROFESSIONNELS DES SSTI

« Parler des risques psychosociaux aux acteurs clés de l'entreprise »

Édition : Présanse Pays de la Loire

1^{ère} édition : Avril 2019

Conception : Groupe de travail RPS Présanse Pays de la Loire

Maquette : Santé au Travail 72

Crédits photos : iStock- Pixabay- 123RF



www.sante-travail-pdl.com

