

Note complémentaire à la table ronde de Valérie Poubelle et Pierre Drelon du 21 décembre 2012 pour le CEERTIS

(Centre d'Etudes sur l'Evolution dans la Recherche et la Transmission des Informations et des Savoirs)

Pour que les Risques PsychoSociaux ne soient pas un arbre qui cache la forêt

AVANCE intervient depuis 1995 dans l'assistance à l'élaboration de plan de prévention et d'action en matière de risques psychosociaux (RPS). La valeur ajoutée de la Société AVANCE, est de pouvoir intervenir en amont sur la stratégie, l'organisation et le management ; et en aval sur la prise en charge des personnes en souffrance, victimes des RPS. Ainsi, nous sommes capables d'une approche globale intra muros et extra muros avec une expérience en la matière de près de 15 ans, soit bien avant les textes réglementaires de 2009.

**Notre mission d'entreprise au sein de la Société AVANCE, est d'œuvrer pour
un monde du travail meilleur pour tous.**

Notre métier consiste à accompagner les entreprises pour :

- Elaborer des plans de prévention et d'action des RPS ;
- Prévenir et guérir le stress au travail ;
- Prendre en compte la souffrance psychique pour la traiter ;
- Prévenir le harcèlement ;
- Accompagner les salariés dans leurs souhaits d'évolution à l'interne et à l'externe ;
- Décliner de manière compréhensible la stratégie à tous les niveaux de l'entreprise pour qu'elle soit non seulement comprise mais déclinée de manière opérationnelle en prenant en compte les contraintes « de terrain » ;
- Développer la qualité du management par le développement des compétences managériales ;
- Simplifier les organisations ;
- Fluidifier les systèmes d'informations ;
- Améliorer la communication.

Par ailleurs, notre équipe est dotée d'une double compétence. Elle est composée de psychologues du travail, psychiatres, et autres spécialistes des RPS, ainsi que de spécialistes du management, des organisations et de la pédagogie du travail. Notre spécificité se traduit surtout dans la conviction que cet ensemble forme un tout indissociable, et que ce n'est pas dans le rapport de force que l'on avance. C'est dans ce sens que nous œuvrons afin que l'entreprise se maintienne et se développe avec son personnel. En effet, ...

... les entreprises ont besoin de résultat pour pouvoir continuer à exister. Le résultat est produit avec l'ensemble des collaborateurs et pour que ce soit durablement possible, il faut le partager aussi avec ceux qui y ont contribué : les salariés. Le résultat pour être renouvelable doit être le produit de la réalisation de sa raison sociale, et non de manière spéculative de placements financiers hasardeux.

Autrement dit « la raison d'existence » de l'entreprise, c'est bien sa raison sociale. Bien faire son métier produit du résultat. Si le résultat disparaît, l'entreprise et les emplois aussi. Personne n'y a intérêt. Il faut donc réfléchir au « comment bien faire » et progresser dans les compétences et la réalisation de son métier.

L'intention de développer les résultats par le capital sans permettre une redistribution intelligente conduit à la perte du capital à long terme. En conséquence, il n'y a plus de résultat et plus de travail non plus. A la place : beaucoup de craintes, de peurs, d'angoisses, de difficultés au travail avec en plus la perte de foi dans les vertus même du travail. Parce que le monde du travail ne sait plus assurer ses promesses (permettre de réaliser des projets), certains vont même jusqu'à chercher des subterfuges pour se créer une vie sans travail. Or le travail, comme sa rémunération, permettent de transformer les rêves des Hommes en réalités. Sans travail, ou sans qualité de vie au travail, la réalité devient brutale, il n'y a plus de résultat, plus d'épanouissement, voire de la souffrance. Sans moyens, c'est la restriction pour les entreprises, les organisations et les particuliers.

Dans de nombreuses situations de plus en plus importantes, les entreprises n'ont pas investi la stratégie à long terme, encore moins la pédagogie de la stratégie pour la faire comprendre et la faire partager. Elles n'ont pas non plus investi le décloisonnement de l'organisation et l'action commune, c'est-à-dire la communication. Dans un monde plus difficile, les questions à traiter le sont aussi, et il est nécessaire d'investir dans le développement des compétences pour que chacun puisse garder une place au travail et dans l'entreprise. Le monde est de plus en plus complexe et exigeant, il faut sans cesse se remettre en question et développer les compétences. L'entreprise doit donner les moyens de le faire. Le législateur l'a indiqué dès 1960. L'information, la formation, le développement des compétences, la mobilité doivent être des clés de succès pour l'avenir des organisations. Les organisations sont devenues des mastodontes incapables de flexibilité et de réactivité dans un monde mouvant, hostile et terriblement complexe. Si ces organisations ne se réforment pas, si elles ne développent pas plus de simplicité, d'écoute et d'humanité, si elles ne vont pas vers moins de procédures, d'administration, de bureaucratie, elles vont à terme mourir et tuer le travail et sa valeur. La seule réponse possible à la complexité du monde est l'humanité. Les directions de nos organisations sont trop éloignées du terrain et ont perdu le contact avec leurs salariés comme avec les clients. Or un principe humain universel reste qu'il n'y a pas de fécondité sans contact. Par le passé, les dinosaures ont disparu par une incapacité à s'adapter aux changements climatiques. A cette époque de petits animaux à sang chaud ont pris le pas sur les grosses bêtes à sang froid. Aujourd'hui les entreprises doivent se réformer si elles veulent s'adapter et survivre aux nouveaux défis de l'environnement.

Après les lois sur l'expression des salariés (en 1980), sur les risques physiques (en 1998), et plus récemment sur les risques psychosociaux (2009), le législateur prend conscience des dérives du monde du travail et de sa brutalité. Les salariés doivent avoir la possibilité de s'exprimer et de se faire entendre. Si cela n'est pas possible, les salariés ne peuvent que « prendre sur eux » et prendre alors des risques physiques par perte d'attention, de concentration. Si le travail n'est pas reconnu, ou s'il est donné sans confiance, sans moyen ni signe de reconnaissance alors les salariés s'épuisent psychologiquement au travail. Le travail n'a plus de sens. Rappelons une règle fondamentale de fonctionnement de l'être humain : par le cœur, le cerveau fonctionne et commande le corps. Si une personne est bien dans son corps, elle est bien dans sa tête, et inversement. S'il n'y a pas de cœur au travail, il n'y a pas de tête non plus. Pas de tête ou de réflexion entraîne des problèmes d'attitudes et

de comportements, et des problèmes de santé comme de sécurité au travail, parce que les personnes travaillent sans réfléchir. Les procédures servent parfois plus la protection individuelle que la réflexion et l'adaptation. Il faut investir la qualité relationnelle au travers des procédures.

Le législateur, quelles qu'en soient les couleurs politiques, alerte régulièrement depuis près de 30 ans les entreprises et les organisations sur la démotivation, la démobilisation, le stress, l'agressivité, le harcèlement... au travail. Et malheureusement l'organisation est tout le monde et personne à la fois. Ce n'est pas que tel ou tel responsable harcèle, mais le plus souvent c'est l'organisation impersonnelle et non identifiable qui harcèle. Ainsi, si l'organisation ne parvient pas à progresser et se réformer, c'est elle qui risque de s'épuiser et disparaître, et avec elle, de nombreux emplois. Comment produire des résultats satisfaisants quand l'entreprise s'est « mise à dos » son personnel en ne le considérant peu ou plus ? Comment produire des résultats de qualité si le personnel ne respecte plus une organisation devenue harcelante ? Sous l'effet de la pression, les actes managériaux peuvent tourner à une forme de délinquance ou de maltraitance ordinaire : le manque de respect et de considération de l'être humain et de la valeur travail. Demander aux salariés de toujours faire plus avec moins, et sans respect ni reconnaissance, produit des résistances au changement et des oppositions plus que des collaborations. Pour paraphraser un film récent, « pas de bras (ou de membres), pas de résultat ». Les organisations ne peuvent faire sans leurs membres. Il faut sans cesse le rappeler. C'est le cheval de bataille de la société AVANCE, justement pour avancer...vers un monde du travail meilleur pour tous.

Tout cela a produit une réalité où les salariés ne croient plus ni aux politiques, ni aux stratégies, ni aux directeurs. Des jeux d'acteurs, des intérêts particuliers ont pris le pouvoir sur la raison sociale de l'entreprise qui ainsi n'arrive plus à produire de valeur ajoutée.

Le 5 novembre 2009, le Premier ministre a demandé à une commission dirigée par Henri Lachmann de lui proposer des mesures pour améliorer les conditions de santé psychologique au travail. Les propositions sont les suivantes :

1. L'implication de la direction générale et de son conseil d'administration est indispensable.

L'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés.

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

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

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

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

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

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

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

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

10. Ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes. Accompagner les salariés en difficulté.

Dans la mise en œuvre de ces propositions, la société AVANCE est au service des salariés. Aussi, nous proposons aux directions d'entreprises et aux partenaires sociaux, une démarche d'action et de prévention en matière de réduction des RPS. Il s'agit bien d'améliorer le bien-être au travail, les résultats des organisations, et le partage des résultats. Le tout est un ensemble commun qui doit se rassembler et rassembler autour du projet de l'entreprise. Avec cet objectif, nous proposons une démarche en 4 temps :

- L'élaboration d'un **pré-diagnostic** en matière de risque psychosocial pour organiser et adapter la démarche de diagnostic qui ne peut-être standard
- L'élaboration d'un **diagnostic**, avec questionnaire anonyme et confidentiel adressé à tout le personnel et restitution des résultats à l'ensemble du personnel
- L'élaboration d'un **plan de prévention** des RPS suivi d'un **plan d'action** à partir d'une évaluation des pratiques managériales des membres de l'encadrement au regard des moyens qui leur sont donnés. C'est au sein de ce plan d'action que s'intègre la **formation** pour le développement des compétences.
- L'élaboration d'un **baromètre de la qualité de vie** au sein de l'organisation, pour suivre les progrès dans la réalisation du plan de prévention et d'action.

L'ensemble est coordonné par un comité de pilotage composé de membres de la direction, des représentants du personnel, du médecin du travail, de l'infirmière et de l'assistant social éventuellement, et dans tous les cas de figures, d'un ou d'une psychologue du travail. AVANCE anime ce comité de pilotage de manière neutre. Comme ce pilotage est paritaire, la démarche peut-être menée à l'initiative de la direction de l'entreprise comme des partenaires sociaux, voire dans l'idéal des 2. Les directions d'entreprises ne sont pas toujours volontaires pour ce faire, et c'est la raison pour laquelle nous proposons nos services également aux Instances de Représentation du Personnel. De toute façon, c'est parce que les parties réussiront à s'entendre que les résultats se produiront.

Si les résultats sont une résultante au sens de la définition du dictionnaire, alors nous pensons que les entreprises doivent investir la qualité de l'environnement de travail, l'ambiance et la qualité du management pour obtenir en retour des résultats du travail de qualité pour tous.

Valérie Poubelle et Pierre Drelon
AVANCE

AVANCE intervient dans le développement des compétences pédagogiques de l'entreprise ou des organisations pour développer la capacité à apprendre et donc la flexibilité et la réactivité.

L'accompagnement concerne la réalisation des projets et objectifs économiques et humains, pour aller vers le succès, en développant l'intelligence au travail dans les processus et le respect des personnes dans les relations.