



Séminaire IRA mars 2010

Le bien-être au travail

Cas de mise en situation

Rappel

La définition de l'OMS est la suivante :

“ La santé est un état de bien être total, physique, social et mental de la personne.

C'est une sensation agréable procurée par la satisfaction des besoins physiques, l'absence de tensions psychologiques”.

I) La souffrance au travail

- les facteurs principaux de la souffrance au travail :
- L'environnement : bruit, espace confiné, chaleur...
- Le contenu des tâches : fortes exigences quantitatives et/ou qualitatives, monotonie, manque d'autonomie,...
- La valorisation : métier dévalorisé, pas de reconnaissance sociale et/ou financière, absence de perspectives,...
- L'organisation : imprécision du poste et/ou des missions,
- Relations de travail : management défaillant, manque d'aide des collègues et/ou des supérieurs, conflits,
- Rémunération, précarité : bas salaire, CDD, ...

Le cas particulier du harcèlement moral

- La Loi du 17 janvier 2003 s'applique aux secteurs privé et public. Les poursuites peuvent se faire devant le TA ou le tribunal correctionnel.
- L'auteur du harcèlement peut être personnellement tenu de verser des dommages et intérêts à la victime. Il encourt des sanctions disciplinaires.
- La récente adaptation du droit français correspond, selon Christophe Dejours (chercheur), à la mutation profonde (réorganisation, flexibilité, précarité, mobilité,) des organisations et relations dans le travail depuis 20 ans, générant l'émergence de la souffrance au travail..

a) l'étude Samotrace

- L'enquête Samotrace (Santé Mentale Observatoire Travail) issue d'un réseau de médecins des régions Centre, Poitou a recueilli les réponses de 6500 salariés ...
- Les premiers constats : tous les secteurs d'activités sont concernés... Ce sont en majorité, les femmes qui sont les plus atteintes (37% contre 24 % chez les hommes).
- Plus grave, 5% ont subi des violences physiques... et 16% des menaces et humiliations
- Les conséquences : anti dépresseurs, alcoolisme (16,5% chez les hommes) donc absentéisme et baisse de la productivité

b) l'étude de l'AGSE

- L'AGSE (Association pour la Gestion de la Santé en Entreprise) a publié une étude en octobre 2008 :
- Pour 99% des DRH, le **bien-être** est un enjeu important et il est nécessaire de le promouvoir, car 69% estiment que c'est un facteur de productivité...
- Mais 60% des DRH se considèrent démunis pour y remédier :
- pas ou peu de diagnostics, peu d'indicateurs, absence d'expertise en interne, connaissances insuffisantes de solutions (très rares sont les entreprises disposant d'un "well being manager")...

c) le Ministère du travail

• Suite à la conférence du 4/10/08, le Ministre a demandé un rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail.

- Les rapporteurs proposent de :
- Créer un indicateur global au travers d'une enquête nationale et développer des indicateurs spécifiques
- Lancer des expériences pilotes dans la fonction publique
- Mettre en place des incitations à plus de prévention
- Recenser les suicides de salariés au travail
- Former des acteurs au sein des entreprises.....

d) l'étude de l'IRSS

- L'IRSS a publié (mars 2009) un rapport de recherche sur la question du **bien-être** au travail.
- Le questionnaire a mis en évidence que les facteurs :
 - - utilité du travail, rectitude morale, apprentissage et transmission, autonomie, reconnaissance apportaient un plus à la notion de **sens** que les gens attribuent à leur travail.
- Donc, si une personne perçoit positivement ses conditions de travail, elle aura tendance à trouver du **sens** et se sentir bien physiquement et psychologiquement.

II) Le concept de bien être au travail

- “Tout employeur a l'obligation légale de garantir et promouvoir le bien être de son personnel. Il doit veiller à optimiser ses conditions de travail, assurer sa sécurité, veiller à sa bonne santé, combattre les risques d'accidents.”
- Améliorer les facteurs agissant sur l'individu :
- “La précarité affecte profondément celui ou celle qui la subit : en rendant tout l'avenir incertain, elle interdit toute anticipation rationnelle...”, P. Bourdieu

II) Le concept de bien être au travail

- Redonner **du sens**, c'est faciliter l'activité des agents et reconnaître l'utilité des missions notamment dans la perspective de **l'intérêt général**.
- Redonner de la **liberté** d'action (dans un cadre défini) apporte un sentiment de satisfaction tout comme le fait de **reconnaître** des qualités et compétences
- Replacer **l'humain** au coeur du dispositif. Les relations **inter-humaines** respectueuses sont fondamentales pour redonner le sentiment de bien-être...

II) Le concept de bien être au travail

- De nombreuses entreprises privées ont mis en oeuvre des programmes de bien-être liés à la santé, aux conditions de travail ou aux **avantages collectifs** :
- Par exemple :
- accès à des activités physiques (salles de sport), à des lieux de repos (self de qualité), à des services (pressing, conciergerie, coiffeur, crèche,...), aménagement de bureaux verdoyants... ainsi qu'une politique d'évolution sur de nouveaux postes accompagnés de formation...

III) Les solutions

- 1) Réaliser un état des lieux :
- Recenser les informations **structurées** telles que bilan social, bilan spécifique de la médecine du travail et/ou de l'Assistante sociale, nombre de jours d'arrêt-maladie (ordinaire), demandes de changement de service et de mutations (turn-over), partenaires sociaux, notes du préventeur (ou du “ Well-being”), cabinet extérieur, nombre et forme des conflits sociaux ...
- Recenser les informations **moins certaines** telles “radio-cafète”, l'analyse des évaluations (et/ou notations), les entretiens disciplinaires, ...

III) Les solutions

2) Définir les objectifs :

- Faire partager la problématique de la souffrance au travail par l'ensemble des acteurs (les élus, la DG, les cadres intermédiaires)...
- formaliser les objectifs (ambitions) de la Collectivité...
- Définir les moyens, les outils, et la stratégie nécessaires à l'atteinte des objectifs (exemple : les indicateurs).
- Organiser le pilotage du projet et le calendrier de mise en oeuvre.
- L'un des point-clé sera de définir avec soin les acteurs.

L'idéal : la démarche de prévention collective

- Une méthode-projet en six points :
- 1) Pré-diagnostic
- 2) Constitution d'un groupe-projet (Drh, médecin, préventeur)
- 3) Diagnostic approfondi : questionnaires, indicateurs, aide d'un cabinet extérieur,...
- 4) Restitution des résultats,
- 5) Elaboration et mise en oeuvre d'un plan d'action : réorganiser le travail, redéfinir les rôles de chacun, réduire l'incertitude, communiquer, faciliter le dialogue social,
- 6) Evaluation des actions et suivi : permet de réajuster

IV) Exemple : la Ville de P... (93)

- Contexte local :
- La souffrance au travail était **peu visible** au regard des indicateurs habituels : rapports du médecin du travail ou de l'assistante sociale, courriers, mobilités, ou remontées des partenaires sociaux... peu d'éléments défavorables en apparence (explications) sauf l'absentéisme(25%)...
- Néanmoins, un certain nombre de cas individuels avait été pointé par le "Chargé du dialogue social". Ainsi que quelques conflits ciblés sur des cas de mauvais management... Sentiment global partagé sur le constat d'un malaise

Exemple : la Ville de P... (93)

- Actions préconisées :
- A) au plan général :
- réécriture des fiches de postes, (arbre des compétences)
- mise en place de projets de service,
- refonte concertée de l'organigramme et mise en ligne
- refonte de l'évaluation annuelle débouchant sur un projet individualisé de carrière,
- réorientation et reclassement, bilan de compétence
- renovation du plan de formation (triennal glissant)
- création d'un chargé du dialogue social et d'un préventeur

Exemple : la Ville de P.... (93)

- B) Amélioration de la qualité managériale :
- formation des cadres intermédiaires en management, mise à niveau sur l'outil intranet (congés, heures sup, notes, info...)
- réappropriation de niveaux de décision intermédiaire
- Rencontre –débat avec le Maire (et Adjoints)
- séminaires de culture d'entreprise, et sur des domaines transversaux
- guide des procédures,
- RH partagée... accès à certaines données du SIRH

Exemple : la Ville de P.... (93)

- C) au plan des RH :
- rénovation et transparence des procédures d'avancement et de promotion interne, amélioration importante du RI
- mise en ligne des postes vacants, (mobilités internes)
- politique repensée des primes et des avantages sociaux, etc
- bornes interactives accessibles pour tous les agents sur les congés et duplicata divers
- prise en charge des "patates chaudes": VAE, bilan de compétence, reclassements, réorientations
- une madame retraite

Exemple : la Ville de P.... (93)

- D) au plan collectif :
- aide accrue de la Collectivité au CASC sur les questions d'aides aux vacances, aux loisirs, et aides diverses...
- prise en charge d'une partie des coûts d'adhésion à des mutuelles complémentaires.
- charte du dialogue social, fréquence des CAP/CTP/CHS.
- mise en place des ACMO et ACFI (document unique).
- présence à plein temps d'un médecin du travail et d'une assistante sociale,
- groupes de parole et vacations psychologue (rarement).

Exemple : la Ville de P.... (93)

- Mise en place d'un groupe informel sur les situations extrêmes de certains agents : relogement, surendettement, addictions, autres...
- Formations diverses en intra : prépa des concours et examens, "module accueil", "savoir de base" ou "open office", etc.
- Relookage des conditions de travail : bureaux, self, tisaneries, outils bureautiques modernes
- Bilan (provisoire) : baisse notable de l'absentéisme (de 25% à 15%), des conflits sociaux et du nombre de "cas" (de 60 à 20/25)

Bibliographie (liste non limitative)

“La déprime des opprimés. Enquête sur la souffrance psychique”. Patrick Coupechoux.

• “L’insécurité comme condition de travail” . Revue actes de la recherche en sciences sociales

- Rapport de l’IRSS, “stress et responsabilité sociale de l’entreprise”, Maura Tomi
- Enquêtes “SUMER 2003” et “conditions de travail” 2005 réalisées par le Ministère chargé du travail
- “Contrainte par corps : le harcèlement moral”, Marie Grenier-Pezé
- Les productions INRS : “Dépister les risques psychosociaux : des indicateurs pour vous guider”, 2007