

« Jeudi de l'AFREF » 16 décembre 2010

Maison des Ressources Humaines

Compte rendu de la séance



« LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL, SOURCE DE PERFORMANCE SOCIALE ? »

Françoise DUCRUEZET, *vice-présidente de l'AFREF et responsable formation* de la BANQUE DE FRANCE, ouvre la séance en rappelant la vocation de l'association : un lieu d'échanges et de regards croisés de l'ensemble des professionnels sur des sujets d'actualité ou des thématiques Formation et RH.

Françoise DUCRUEZET annonce le thème de la séance : « La Qualité de vie au travail, source de performance sociale ? » et nous rappelle que celle-ci vient en prolongement de la séance déjà réalisée en juin 2010 qui traitait de la prévention des risques psycho-sociaux et avait mis le focus sur le rôle des managers dans la prévention de ces risques.

En guise d'introduction, **Françoise DUCRUEZET** cite quelques données importantes afin de dresser un panorama du contexte concernant la qualité de vie au travail. Les risques psycho-sociaux sont le premier motif de consultation pathologique professionnelle et engendrent un fort taux d'absentéisme, soit 20% au niveau national, ce qui entraîne un coût important pour les entreprises au niveau de la productivité (moindre performance économique et sociale).

Une enquête OVAT démontre que la valeur travail est très ancrée pour les français. En effet, 3 français sur 4 se disent impliqués dans leur travail. Le travail n'est pas considéré seulement comme une source de revenus mais aussi comme un moyen d'intégration personnelle et de lien social.

Par conséquent **Françoise DUCRUEZET** met en avant la question suivante : « quels sont les moyens aujourd'hui de réconcilier bien être au travail, performance et efficacité ? »

Dans un premier temps, **Pierre-Eric SUTTER**, *Président de m@rs-lab*, **CELINE CANIS**, *responsable communication de l'IME (Institut de Médecine Environnementale)* et **Jacques FRADIN**, *Directeur Général de l'IME*, qui ont conjointement animé l'édition 2010 de l'OVAT (Observatoire de la Vie Au Travail), présenteront l'enquête réalisée en mai et juin 2010 en nous exposant l'approche entre les organisations, le rôle des individus et des managers, les résultats, les conclusions ainsi que les préconisations.

Dans une seconde partie, **Thibaut BELLESSOR**, *représentant du MASTER RH de l'ESSEC*, présentera les principaux leviers de qualité de vie au travail à partir d'une enquête menée pour GDF-SUEZ en France et au Canada.

I- Intervention de Pierre-Eric SUTTER (*Président de m@rs-lab*)

Pierre-Eric SUTTER est psychologue du travail (certifié Intervenant en Prévention des Risques Professionnels), il est diplômé en Master en management, et est membre du CJD. Il est également auteur de différents livres dont « S'épanouir au travail, c'est possible » sorti en 2010.

m@rs-lab

m@rs-lab est une société de conseil spécialisée dans la prévention des risques sociaux et le management de la performance sociale. Cette société propose aux entreprises d'optimiser leur performance globale, m@rs-lab agit sur les éventuels facteurs de risques sociaux qui menacent la performance de l'entreprise, et mobilise les Ressources Humaines de l'entreprise en appui avec les stratégies de celle-ci.

Pour ce faire, m@rs-lab procède en 3 phases distinctes :

- *Identification des problématiques de risques sociaux (définition des attentes et du périmètre de l'étude)*
- *Compréhension des facteurs de risques sociaux (investigation sous forme d'enquêtes quantitatives et/ou qualitatives, diagnostic et pronostic des facteurs de risques)*
- *Traitement des causes de risques sociaux (préconisation sous forme de plan d'actions, accompagnement au changement – AMOA, ingénierie)*

OVAT

Fondé par m@rs-lab, OVAT (Observatoire de la Vie au Travail) est un observatoire national qui étudie depuis fin 2008 le vécu au travail des salariés français, à l'aide d'indicateurs de mesure construits scientifiquement.

Faire progresser la science en identifiant les ressorts humains de la performance sociale, proposer un état des lieux de la performance sociale des salariés français chaque année et formaliser un indicateur global de performance sociale sont les missions que se donne l'Observatoire de la Vie Au Travail.

Les résultats 2010 de l'enquête menée par l'OVAT

Avant de débiter son intervention, **Pierre-Eric SUTTER** donne la parole à **Céline CANIS**, *responsable communication de l'IME*, qui est intervenue sur la partie communication de l'enquête. Elle fait un point sur la méthodologie générale utilisée pour cette enquête :

L'objectif était de participer à l'effort national de lutte contre les risques psychosociaux, chacun est invité à contribuer à une meilleure compréhension et action de prévention contre ces risques afin d'améliorer les indicateurs de performance sociale.

L'enquête a permis de faire un état des lieux du stress et de la performance sociale en France toutes entreprises confondues y compris la fonction publique.

Cet observatoire comporte deux études complémentaires et interdisciplinaires :

- Etude sur l'environnement de travail et des stressés (Pôle recherche M@rs-lab)
- Etude sur le fonctionnement de l'humain et la stressabilité liée aux individus (Pôle recherche IME)

La méthodologie porte sur deux questionnaires assez complets de 45 questions plus des questions fermées permettant d'analyser le profil des participants. Cette enquête s'est déroulée entre mai et juin 2010. Il y a eu une campagne de communication invitant les internautes à passer le questionnaire sur le site "ovat.fr" a eu lieu grâce à des bannières OVAT placées sur des sites partenaires, dont l'Express, l'Expansion, Comundi (www.être-bien-au-travail.fr) et le site de la DGT (www.travailler-mieux.gouv.fr). Une approche terrain a également eu lieu par des questionnaires papier. 6702 participants ont répondu, l'échantillon était représentatif de la population française.

Suite aux résultats de cette enquête, **Céline CANIS** dresse le portrait du travailleur stressé et du travailleur « zen » :

- Le travailleur stressé : c'est un employé/ouvrier qui a peu de latitude d'action et de décision. Il a une expérience d'une dizaine d'années. Il est salarié dans une PME de 50 à 250 personnes. Il travaille plutôt dans le secteur des services. Il communique mal avec son manager, manque de reconnaissance et a peu confiance en lui. C'est plutôt un homme.
- Le travailleur « zen » : c'est un cadre supérieur, dirigeant ou indépendant. Il a une latitude d'action en phase avec ses responsabilités et est très autonome. Son manager communique bien avec lui. Il est junior (a rencontré peu de difficultés) ou senior (il relativise beaucoup). Il travaille dans une TPE de 10 personnes, il est très impliqué et sa valeur travail est très forte ainsi que sa motivation et il a confiance en lui. C'est plutôt une femme.

Céline CANIS laisse la parole à **Pierre-Eric SUTTER** qui présente alors les résultats de l'étude réalisée par m@rs-lab. Dans un premier temps, il pose la question : « de quoi parle t-on lorsque l'on parle de performance sociale ? ». Il rappelle alors que **Françoise DUCRUEZET** a expliqué en introduction de la séance qu'en France, les salariés sont affectés par leur travail. Certains disent que le travail les rend malades alors que la valeur travail est très forte pour eux. Il se demande alors comment comprendre une idéalisation très forte du travail et une insatisfaction croissante du salarié face à celui-ci?

La performance sociale contribue à la performance économique, mais qu'y a-t-il derrière cette notion de performance sociale ?

En s'appuyant sur différents paradigmes scientifiques m@rs-lab s'est rendu compte qu'il existait 3 champs théoriques différents qui parlent de performance au travail :

- La psychologie du travail s'intéresse à la performance individuelle (rapport de l'individu au travail)
- La psychologie sociale s'intéresse à la performance collective et comment elle fait sens socialement (performance des différents collectifs de travail et sous-groupes sociaux dans l'entreprise, au regard de leurs interactions et de leur capacité à coopérer ensemble)
- La gestion des organisations s'intéresse à la performance organisationnelle (l'organisation est un agent "non-humain" qui interagit avec les agents humains que sont les individus et les collectifs de travail)

Pour résumer la problématique, **Pierre-Eric SUTTER** donne un exemple : un salarié peut être très motivé mais très désengagé dans son collectif de travail ou par son organisation parce que son employeur ne lui donne pas les conditions qui lui permettent d'être efficace (des moyens décalés par rapport à des objectifs, un management peu facilitateurs, une forte pénibilité...). Il est fort à craindre que cette personne partira réaliser sa motivation ailleurs ou qu'elle se désengagera encore plus si elle reste et, qu'à terme, elle se démotive même pour son travail.

En poussant plus loin l'analyse, m@rs-lab s'est aperçu que tous les risques sociaux ne sont pas des risques psychosociaux (qui ont un rapport direct avec la santé au travail). Il en existe d'autres qu'il faut dissocier à savoir :

- Les risques psycho-organisationnels (conjonction négative entre la performance individuelle et la performance organisationnelle : par exemple, un problème d'adéquation « homme/poste » entraînant de la démotivation) ;
- Les risques socio-organisationnels (conjonction négative entre la performance collective et la performance organisationnelle : par exemple des irritants sociaux qui suscitent des conflits sociaux, du désengagement, du présentisme, de l'absentéisme,).

Il faut noter qu'un risque psycho-organisationnel ou un risque socio-organisationnel qui perdure peut devenir un risque psychosocial, par exemple un salarié démotivé dont on ne s'occupe pas qui à force perd toute estime de soi. Il faut donc détecter ces deux types de risques avant qu'ils ne deviennent des risques psychosociaux. **Pierre-Eric SUTTER** met l'accent sur le fait qu'il faut pour cela donner du sens au travail.

Pierre-Eric SUTTER explique qu'il y a 7 grands indicateurs pour mesurer le stress au travail.

6 indicateurs quantitatifs :

- Le climat social
- L'exposition aux stressors dans l'entreprise
- La perception du management

- La perception de la gouvernance sociale par les salariés
- Le moral des salariés (leur vision de l'avenir)
- L'implication des salariés (leur capital motivation)

1 indicateur qualitatif :

- La représentation sociale du travail et la valeur travail

Il propose de rentrer dans le détail de ces 7 indicateurs, mettant en exergue le degré de satisfaction et l'évolution par rapport à l'année dernière. Globalement les indicateurs se dégradent.

Il fait référence à un livre de Thomas Philippon « *le capitalisme d'héritiers, la crise française du travail* » dans lequel l'auteur rappelle que la France est le 57^{ème} pays, parmi les 60 pays de l'OCDE, en matière de relations sociales. En France le dialogue social est assez mauvais par rapport aux autres pays.

1) Le climat social

Le climat social est une perception du vécu au travail et de sa satisfaction selon 5 thèmes : La direction, l'encadrement, les instances représentatives du personnel, les méthodes de management, l'avenir et les relations extérieures.

60% trouvent que le climat social se dégrade, résultat en baisse par rapport à l'an dernier.

De manière plus précise :

- Le climat social est affecté surtout par la perception des méthodes de management (trop rigides et opaques) : l'organisation et le mode de fonctionnement de l'entreprise sont peu clairs, les entretiens annuels peu efficaces, les mesures salariales manquent de transparence.
- L'encadrement de proximité est en revanche assez bien perçu : son rôle est clairement défini, il est plutôt respectueux envers le personnel et les informations qu'il donne sont assez claires et précises. Il est intéressant de constater à quel point les salariés dissocient leur encadrement, et les méthodes de management, que l'encadrement met pourtant en application quotidiennement auprès d'eux.
- La direction est perçue de façon mitigée, ceci étant surtout dû à l'éloignement des centres de décision ressenti par les salariés.

2) L'exposition aux stressseurs dans l'entreprise

Il y a une dégradation de + 10% par rapport à l'année dernière

Ce qui stresse les salariés français ce sont :

- l'incertitude et l'imprévisibilité dans leur travail (par rapport aux intentions de la Direction, à la politique de l'entreprise en général, ainsi qu'à sa pérennité).
- Le manque de reconnaissance, qu'il soit social (promotions), matériel (salaire) ou symbolique (reconnaissance du travail accompli, remerciements)

En revanche, les relations sociales entre salariés sont relativement bonnes : anciens et nouveaux s'entendent plutôt bien, il y a un bon soutien social, les relations avec les clients et usagers sont plutôt favorables. Solidarité, convivialité et relations interpersonnelles au quotidien contribuent à la "zénitude" des salariés.

3) La perception du management

Il y a une bonne communication informelle entre les individus ; elle compense alors la qualité médiocre de la communication via la ligne hiérarchique dans l'entreprise et dans les process;

58% des salariés jugent insuffisante la qualité managériale de leur entreprise. Celle-ci est en baisse.

- La régulation et la communication sont des points déjà critiqués dans l'évaluation du climat social, avec les contradictions dans les directives, ou encore le manque de perspective d'évolution, des mesures salariales opaques.

-En revanche, le leadership est perçu favorablement, avec une bonne clarté de la ligne hiérarchique, la présence sur le terrain et le respect des salariés.

Ce résultat donne des pistes sur les zones potentielles d'amélioration de la qualité managériale des entreprises françaises.

4) La perception de la gouvernance sociale par les salariés

Elle est stable par rapport à l'an dernier : 64% des salariés en sont mécontents. Seules les relations avec l'encadrement trouvent grâce à leurs yeux : ce sont elles qui contribuent le plus au travailler-ensemble. Ces relations sont perçues favorablement, ce qui n'est pas étonnant dans la mesure où les salariés ont une vision

positive de celui-ci et de ses capacités de leadership. Le score pourrait très certainement être amélioré avec une meilleure communication/régulation des managers.

- La direction est en revanche jugée éloignée des préoccupations quotidiennes et peu reconnaissante du travail des salariés, ce qui participe à la perception dégradée que ces derniers en ont.
- Le dialogue social et relations avec les IRP sont également mal perçus : les IRP ne semblent pas s'intéresser suffisamment aux problèmes des salariés.
- En général : il existe des communautarismes dans l'entreprise (clans), au-delà de son réseau de relations de proximité.
- La tendance est donc à la coopération avec l'encadrement de proximité et l'équipe d'appartenance, et à l'opposition avec la Direction et les IRP

5) Le moral des salariés (leur vision de l'avenir)

Le moral des français est bon et stable (51% ont un bon moral au travail comme l'année dernière). L'impact économique est perçu indirectement par l'idée que se font les salariés de la pérennité de leur entreprise, ce qui leur donne des inquiétudes. La vision de l'avenir reste morose, malgré des salariés très enthousiastes.

6) L'implication des salariés (leur capital motivation)

Comme l'a indiqué **Françoise DUCRUEZET** lors de l'introduction de la séance : 3 salariés sur 4 se disent impliqués dans leur travail.

Pierre-Eric SUTTER indique que l'implication des salariés sera traitée lors de l'analyse du contenu de la valeur travail.

7) La représentation sociale du travail – la valeur travail

La valeur travail se mesure par une technique de psychologie sociale en posant une question : « Comment vous représentez vous le travail dans votre entreprise ? ». Cette méthode est utilisée depuis plus de 15 ans pour mesurer la valeur travail chez les individus. L'interviewé doit donner 4 mots.

Des termes communs ont été recensés parmi les 6702 participants de l'enquête dont 67% sont exclusivement positifs.

- Exemple de 4 termes positifs : plaisir, motivation, engagement, accomplissement.

Plaisir et argent sont les deux mots qui reviennent le plus souvent depuis 15 ans. « Plaisir » s'interprète par le fait que les individus viennent travailler pour trouver une solution à l'ennui, une réalisation de soi mais aussi du lien social ; « argent » quant à lui signifie que les individus ne viennent pas travailler bénévolement, ils échangent leur force de travail contre une rémunération.

- Exemple de 4 termes négatifs (sachant que 22% utilisent des termes exclusivement négatifs) : démotivation, insécurité de l'emploi, déception, manque de reconnaissance.

Des mots liés au stress apparaissent depuis quelques années : surcharge de travail, stress, ennui. Ce n'était pas le cas il y a 15 ans.

Pierre-Eric SUTTER explique qu'il existe des facteurs d'influence sur les résultats des différents indicateurs et il les expose.

- La taille de l'entreprise :

C'est dans les TPE (1 à 10 salariés) qu'il fait le mieux vivre son travail

L'effectif des salariés a une influence sur le vécu au travail : plus l'effectif est important moins le climat social est positif.

Les salariés travaillant dans les TPE ont une valeur travail très positive.

- Le statut :

Plus le statut s'élève (vers les dirigeants), plus le climat social est perçu positivement et plus la valeur travail est positive. Cela peut être lié en partie à une latitude d'action plus grande.

Le statut du salarié a une forte influence sur la perception du travail.

- Le type de contrat :

Les salariés en CDD ou CDI sont peu heureux au travail, le lien de subordination a tendance à donner une tonalité négative à la perception du climat social.

En revanche les « freelances » dont la précarité est la plus forte, sont paradoxalement très heureux au travail et perçoivent le plus positivement le vécu travail. L'implication au travail est également meilleure. On peut y voir une explication à l'engouement du statut « auto-entrepreneur ».

Pierre-Eric SUTTER en conclue donc que la valeur travail conditionne la perception du travail et tous les autres indicateurs. En effet, plus la valeur travail est forte et meilleurs sont tous les autres indicateurs. Il indique que les salariés ayant une valeur travail négative sont mécontents à 92% en ce qui concerne le climat social.

Questions de la salle

Question : Comment construit-on sa propre valeur par rapport au travail ? Est-ce culturel ou est-on influencé par le contexte de travail ? Cette valeur peut-elle changer dans le temps ?

Réponse : La valeur travail est construite socio-culturellement ; elle est liée à l'environnement social de chacun et aux « inputs » sociaux (école, famille) que l'individu a reçu depuis l'enfance. La valeur sociale est alors perçue comme une norme qui conditionne les façons de penser et les comportements, elle est intériorisée et ne se change pas facilement. Il est très rare d'avoir une valeur de travail négative et d'être très performant et inversement, on peut avoir une valeur travail forte et être très insatisfait par son travail. La valeur travail est donc peu sous l'influence de l'environnement professionnel même si, à long terme, il peut avoir une influence sur son contenu, comme on le voit avec l'émergence de la notion de stress, depuis quelques années, dans l'identité professionnelle des salariés français.

Enfin, en faisant référence aux résultats de l'enquête, **Pierre-Eric SUTTER** explique qu'il y a une forte synergie entre la notion de valeur travail et l'implication.

La valeur travail joue un rôle essentiel sur les perceptions des salariés et la performance sociale de l'entreprise. En effet, Les salariés ayant une valeur travail positive sont 89 % à être enthousiastes, et seulement 2 % à être désenchantés. Ceci démontre bien qu'un individu avec une valeur travail très forte est très impliqué.

Comme pour la valeur travail, l'implication des salariés affecte la perception des indicateurs de climat social. En effet, les salariés impliqués sont 27 % à être mécontents du climat social de leur entreprise ou de leur organisation. Les salariés peu impliqués sont 90 % à être mécontents du climat social de leur entreprise ou de leur organisation. Cela démontre bien l'importance des croyances sociales, normes, croyances qui sont très tôt intériorisés et qui conditionnent la façon dont la personne va penser ou agir toute sa vie.

La façon dont les salariés pensent et vivent le travail joue un rôle essentiel sur leur évaluation de la performance sociale du fait de leur :

- Valeur travail
- Implication

Ces deux indicateurs vont conditionner tous les autres. Si un individu a une haute estime de son travail, il sera déçu quand il verra des conditions de travail médiocres.

Pierre-Eric SUTTER se demande alors : « quelle conclusion et quels enseignements peut-on tirer de cette enquête ? » D'après les données résultant de l'enquête OVAT, il apparaît que 20% des salariés travaillant dans les TPE sont très heureux. Quel est donc alors leur secret pour être heureux au travail ? et comment peut-on l'appliquer dans les autres entreprises ?

En fait il faudrait s'inspirer de la façon dont fonctionne une TPE, et dans ce fonctionnement, on constate que trois mots clés ressortent :

- T comme Transparence
- P comme Proximité
- E comme Enthousiasme

Pierre-Eric SUTTER explique alors que si l'on cherche à améliorer le vécu au travail des salariés et donc leur performance sociale, on peut essayer d'adopter la « TPE Attitude ». Il précise ensuite les trois mots dont il faut s'inspirer pour tenter de rendre les salariés heureux au travail comme dans les TPE.

La Transparence :

L'organisation du travail doit être :

- Correctement dimensionnée (cf. biocompatibilité humaine : il y a des limites humaines à ne pas dépasser)
- Claire (ni flou, ni bureaucratique : chacun sait ce qu'il doit faire par rapport à ce que les autres ont à faire)
- Souple (au service des salariés, pas le contraire..., il faut faire attention aux procédures trop rigides qui ne prennent pas en compte les aléas du travail)

Les relations interpersonnelles :

- On (se) dit les choses (information globale & transverse), cela permet de « crever certains abcès » avant que cela ne dégénère.
- On dit ce qu'on va faire (communication managériale)
- On fait ce qu'on a dit (leadership & régulation managériale)

La Proximité :

La Gouvernance et le management avec les salariés - Il y a nécessité de donner du sens, en donnant :

- Une orientation : des objectifs en phase avec la stratégie
- Une signification : de la cohérence dans la déclinaison des objectifs (coexistence d'ordre et de contre-ordres, congruence entre 'signifiant' et 'signifié', exemplarité...)
- Une finalité « existentielle » : connaître et respecter les valeurs de ses collaborateurs, éviter les conflits de valeur en leur faisant faire des tâches non-conformes à leurs principes

Des salariés avec le résultat de leur travail. Ils doivent :

- Savoir ce que l'on a à faire (fiches de poste claires et à jour et informations)
- Connaître le résultat de ce qu'on a fait (feed back managérial)
- Savoir que l'on pourra être reconnu à sa juste valeur (règles claires de reconnaissance en fonction de l'effort consenti)

L'Enthousiasme :

C'est ce qui transporte les salariés au-delà d'eux-mêmes et leur permet de se réaliser personnellement et collectivement et par là-même de créer de la valeur pour eux-mêmes et l'organisation

Pour générer cet enthousiasme, il faut susciter la coopération collective en :

- Instaurant des process : des règles, oui, mais pas trop !
- Laissant les managers de proximité mettre du jeu dans les rouages de l'organisation (terme qui renvoie à la théorie de management dite du « slack management »)
- Donnant des signes concrets de reconnaissance (symbolique, sociaux et matériels)

Il faut aussi susciter l'ajustement mutuel des salariés en leur donnant :

- de l'autonomie : possibilité d'agir DANS le cadre du travail prescrit.
- de la latitude d'action : possibilité d'agir SUR le travail prescrit (job design i.e. le dimensionnement des postes).

II - Intervention de Jacques FRADIN (Directeur Général de l'IME)

Jacques FRADIN est médecin de formation, comportementaliste et cognitiviste, membre de l'AFTCC. Il dirige l'Institut de Médecine Environnementale qu'il a fondé en 1987.

L'Institut de Médecine Environnementale s'est donné une double vocation. La première concerne la recherche en « médecine des modes de vie » (médecine environnementale), interdisciplinaire par essence, qui touche des domaines aussi variés que le comportement, l'alimentation, l'habitat, la santé au travail ou encore l'environnement. La seconde réalise un transfert des compétences de nombreuses ressources encore peu exploitées, comme les neurosciences, en direction des acteurs de la santé mais aussi, et tout autant, de la vie économique, institutionnelle et sociale, ou encore du grand public.

L'intervention de **Jacques FRADIN** s'inscrit dans le cadre d'une étude réalisée par l'IME, qui s'appuie sur les neurosciences, les thérapies cognitives, les sciences du comportement, la psychosociologie et des études sur le comportement animal, l'éthologie.

Il s'agit d'une étude interdisciplinaire qui s'interroge sur le comportement, et qui préconise la transversalité en tant que source d'idées, en s'inspirant de ce qu'il se passe ailleurs.

La méthodologie de cette étude est articulée autour de trois dimensions :

- une dimension individuelle,
- une dimension relationnelle / managériale,
- une dimension organisationnelle.

Son originalité repose sur la question de l'interface entre l'individu et l'organisation. C'est-à-dire, la façon dont un individu peut fonctionner, ou non, dans une organisation donnée.

Pour introduire et éclairer le sujet, **Jacques FRADIN** propose une image :

Celle d'un sportif qui met une certaine chaussure (qui symboliserait l'entreprise) pour réaliser une certaine activité, sur un certain type de terrain, adaptée, ou non, à l'environnement.

Le pied dans la chaussure représenterait les capacités de l'individu à occuper cette fonction, en étant bien à sa place dans l'entreprise. Que le pied soit le pied du bon sportif, pour faire le bon sport et que la chaussure soit la bonne chaussure, sur le bon terrain ne dit pas que la chaussure ne fait pas mal au pied. Il faut prendre en considération l'interface entre les deux, c'est-à-dire l'ergonomie du pied dans la chaussure.

C'est cette dimension spécifique qui va être évoquée plus loin, à travers la notion de **biocompatibilité** de l'organisation et des postes.

Dans quelle mesure cette organisation est-elle cohérente pour atteindre des résultats, mais également dans quelle mesure est-elle compatible avec le fonctionnement humain ?

C'est ce que **Jacques FRADIN** souhaite nous montrer à travers cette étude.

Profil de la population des répondants

Jacques FRADIN rappelle une constante retrouvée dans de nombreuses études, quant à la répartition hommes/femmes, puisque la proportion de femmes ayant répondu est plus élevée que celle des hommes.

Au niveau de l'environnement, les grandes catégories d'entreprise sont majoritairement représentées ici.

4 questions pour évaluer le stress – la stressabilité aux multiples facettes.

Il s'agit de mesurer le ressenti du stress en direct.

Le résultat indique des pourcentages de réponses de 58 % en moyenne, entre les 4 questions. 58 % des répondants sont stressables ou stressés à en être malades.

Les 3 premières questions mesurent le stress cognitif, c'est-à-dire la façon dont l'individu réagit face à des facteurs de stress individuels ou sociaux, exprimant la **réactivité à des situations difficiles** ou la **sur-réactivité relativement à l'environnement**.

La 4^{ème} question mesure l'impact du stress pathologique, c'est-à-dire lorsque des symptômes sont induits par le stress. Ce stress dit pathogène, génère des troubles dont on peut dire qu'ils sont réels, à l'inverse du stress cognitif, qui est une potentialité.

C'est le « stress pathologique » qui constitue le cœur des Risques Psycho-sociaux car il est plus directement lié au contexte professionnel que le « stress cognitif ».

Les questions posées sur le stress sont les suivantes:

- "quand je dois gérer un problème, je me sens facilement anxieux(se), irritable ou découragé(e), stressée(e)"
- "A situation comparable, je stresse davantage que la plupart de mes collègues"
- "Je me stresse souvent pour un rien parce que je me mets tout(e) seul(e) sous pression"
- "mon travail me stresse tellement que cela me rend dépressif(ve), insomniaque, ou souffrant(e)(douleurs, maladies...)"

Jacques FRADIN souligne que 66 % des personnes interrogées disent oui, alors que ce pourcentage est mathématiquement impossible. Cette question montre que la perception que nous avons du stress n'est pas tout à fait objective.

Il existe une sous-évaluation du stress des autres, et une surévaluation de son propre stress, sans doute parce que nous passons notre temps à cacher notre stress aux autres et à nous sous-évaluer dans notre capacité d'adaptation.

61 % des gens estiment que le stress professionnel est, « un peu » ou « beaucoup », générateur de troubles. Ils disent stresser tellement que cela les rend dépressifs, insomniaques, souffrants (douleurs, maladies...).

Il est nécessaire de distinguer la stressabilité, c'est-à-dire la prédisposition individuelle à stresser. **Jacques FRADIN** remarque que 52% des personnes disent stresser « pour un rien », en se mettant tout(e) seul(e) sous pression. Il est plutôt rassurant de voir que nous ne rejetons pas tous l'entière responsabilité de notre stress sur l'organisation et le management.

Comme nous le verrons plus loin, les trois premières questions qui mesurent la stressabilité sont clairement différenciées du stress pathologique.

Le fait de parler du stress au travail ne produira pas automatiquement le syndrome du « Allo maman boulot bobo ». Les statistiques révèlent qu'il y a bien une claire différence, dans l'esprit des gens, entre ce qui leur appartient et ce qui semble être induit par l'organisation.

Stress au travail qui est concerné ?

Distinction homme-femme

L'étude indique que plus d'hommes que de femmes sont stressés.

Jacques FRADIN précise que si les conclusions sont contradictoires comparativement à la plupart des autres études réalisées, c'est sans doute en raison de la définition même du stress, à partir de laquelle l'étude est fondée.

Selon les données des sciences fondamentales et des neurosciences notamment, il existe 3 formes de stress, en termes psychologiques ou psychiatriques :

- l'anxiété ("stress de fuite")
- l'agressivité défensive (tension, énervement, colère...ou "stress de lutte")
- le découragement (déprime ou "stress d'inhibition")

Or, il est difficile de mesurer le stress dans ces trois dimensions. Par simplification, on a souvent tendance à oublier que l'agressivité défensive fait partie du stress. Que cette forme de stress semble plus positive, ou moins négative, dans ses conséquences, n'en fait pas moins un stress véritable. Il apparaît ainsi que les hommes, réagissant plus spontanément en stress de lutte, sont au final plus stressés que les femmes.

Relation avec la catégorie d'entreprise

Les données relativement nouvelles sur la relation avec la catégorie d'entreprises place la fonction publique en tête des plus mauvais chiffres en terme de risques psychosociaux, sans doute en raison des grandes réformes qui ont pour effet de déplacer le stress. Cependant, au fur et à mesure des changements successifs, l'état de stress s'améliore relativement. On s'autorisera ainsi à penser que c'est le changement qui pose problème et non l'effet produit par le changement.

Relation avec la fonction dans l'entreprise

Jacques FRADIN considère ensuite la relation avec la fonction dans l'entreprise, et s'aperçoit que les cadres sont davantage stressables. Tout en subissant moins de stress et tout en maîtrisant mieux leur environnement, ils sont plus stressables. Il précise qu'en d'autres termes, s'ils étaient soumis à davantage de stress, ils seraient d'autant plus stressés. Dans ce sens, ils ne sont donc pas plus stressés mais ils sont plus stressables. Leurs responsabilités et leur engagement sont importants et ils ne sont pas aussi "zen" que l'on pourrait le penser, même s'ils possèdent des leviers d'actions.

A l'inverse, les salariés ordinaires, sont soumis à un nombre important de stress, mais sont moins stressables.

De même, la question relative à la façon dont la personne perçoit négativement sa capacité à faire face au stress, indique que les cadres dirigeants sont moins arrogants et plus complexés qu'il n'y paraît. Leur attitude défensive parfois agressive cache leur capacité à être stressables.

Par ailleurs, le sentiment d'être stressé « pour pas grand-chose » touche également les cadres de manière significative. **Jacques FRADIN** indique qu'il ne suffit pas d'être impliqué, ou d'avoir une « valeur travail » forte, pour que l'équilibre personnel ne soit pas en danger, les enjeux personnels étant d'autant plus importants.

En effet, les personnes soumises à des conditions plus difficiles s'en sortent probablement mieux par le désengagement, afin de conserver leur équilibre émotionnel.

Au niveau du stress pathogène, même si la stressabilité des dirigeants est plus faible que celle des cadres dirigeants. Quand les premiers sont devant une réelle difficulté, ils en souffrent d'autant plus.

Jacques FRADIN rappelle que le taux de suicides chez les patrons reste très élevé et les dépressions nombreuses. Le contrôle sur l'environnement est un facteur positif mais les effets et conséquences des enjeux sont plus grands dans cette population.

L'auto-valorisation que leur procure la position de dirigeant- à travers la confiance en soi- les aide certes, mais en cas de problèmes, ils sont particulièrement exposés, de par leur fonction précisément.

Les facteurs explicatifs au niveau individuel, organisationnel et managérial.

Jacques FRADIN souhaite aborder ici les corrélations entre les dimensions individuelles, organisationnelles et managériales.

Les grandes lignes de ces corrélations tendent à donner raison à ceux qui prétendent que le stress au travail est avant tout une question d'individu et que les séances de coaching ou de psychanalyse sont donc la solution.

En ce qui concerne l'organisation, il s'agit d'un problème de biocompatibilité des postes mal adaptés à la visibilité et aux objectifs des salariés. Ce qui laisserait penser que la majorité des gens attribuent finalement peu de rôle au management, dans leur stress.

La "stressabilité" est surtout individuelle, c'est à-dire qu'il existe une relation étroite entre la dimension individuelle et la stressabilité. L'individu n'attribue pas son stress personnel à une mauvaise organisation. Ce qui est plutôt rassurant.

A l'inverse, si l'on considère le "stress pathologique" (ou "pathogène", qui génère des troubles), lié à une chronicité et une intensité des facteurs stressants dans l'entreprise, donc, la responsabilité incombe majoritairement à l'organisation.

Ce stress pathogène fait le lit des risques psychosociaux et les personnes interrogées semblent bien le distinguer de leur propre « stressabilité », leur prédisposition à stresser individuellement.

Il existe donc bien deux facteurs indépendants : la quantité d'agresseurs objectifs ou subjectifs et la capacité à se prendre en main.

Le stress psychologique, même s'il est difficilement mesurable, a bien des effets pathologiques. La représentation subjective génère réellement des processus objectifs au niveau des troubles physiologiques.

Lorsque l'individu est stressé pour des raisons subjectives et même très personnelles, son système relationnel et sa perception de l'organisation s'en trouve dégradée.

Il est donc particulièrement intéressant de constater - grâce à ces corrélations- qu'il ne suffit pas de jouer sur une des dimensions, mais qu'il est nécessaire de se pencher sur toutes les dimensions à la fois.

Stress et dimension individuelle

Jacques FRADIN mentionne 4 sous-dimensions à prendre en compte ici :

- le manque de confiance en soi
- le manque d'adaptabilité
- la motivation liée aux résultats
- la motivation profonde marquée

Les résultats de l'étude indiquent que 46 % de personnes sont concernées par le manque de confiance en soi. Le manque d'adaptabilité concerne peu de personnes du point de vue quantitatif mais se révèle intéressant à analyser du point de vue qualitatif.

La motivation liée aux résultats et à la reconnaissance - autrement dit la démotivation liée au manque de résultats ou de reconnaissance - concerne 1 personne sur 5, tandis que la motivation profonde "inaltérable" concerne réellement peu de personnes.

La plupart des personnes sensibles aux résultats et à la reconnaissance se trouvent destabilisées et démotivées si elles ne les obtiennent pas. Le management par la reconnaissance peut donc paradoxalement contribuer à destabiliser les personnes qui y sont sensibles et ainsi se révéler tout à fait contreproductif.

A l'inverse, parmi la population des très motivés, passionnés par leur travail (avec une motivation profonde marquée), 60,7% s'estiment imperméables au manque de reconnaissance et aux résultats. Ils ne se destabilisent pas devant la difficulté mais font face en s'adaptant et en innovant. Ceci, bien que valable pour une petite quantité de salariés, semble être un facteur intéressant de prévention des RPS. On pourra s'attacher par exemple de manière plus affinée à la partie "hobbies" d'un CV pour déterminer la motivation d'un candidat

Jacques FRADIN précise qu'il est important de voir combien de personnes sont concernées et quelles sont les corrélations intervenant. Le manque d'affirmation montre une très forte corrélation sur la stressabilité, mais aussi sur le stress pathologique, alors que le manque de motivation personnelle semble avoir une corrélation faible.

Focus sur la relation entre stress et bonne ou mauvaise adaptabilité

L'étude révèle que 40 % des gens sont adaptatifs, c'est-à-dire qu'ils font face à une situation difficile, en modifiant leur regard, en acceptant la nouvelle situation, avec une certaine curiosité. L'attitude de curiosité et de flexibilité, la vision nuancée des choses, la prise de recul, la relativité, la réflexion logique...sont des attitudes à privilégier face à une vision binaire, à la routine, à la persévérance ou encore à l'empirisme. Cependant, il ne suffit pas d'avoir conscience qu'une situation est imprévue ou non maîtrisée, et qu'il est nécessaire de modifier le modèle ou la stratégie utilisés pour réussir à changer les habitudes et à agir différemment.

La culture de l'entreprise a visiblement diabolisé la réflexion, en la considérant comme une perte de temps, alors qu'assurément perdre du temps pour résoudre un problème chronique en fait gagner considérablement. Cependant, il ne suffit d'avoir compris la complexité d'une situation et d'avoir réfléchi aux solutions ; encore faut-il savoir prendre une décision et défendre son opinion personnelle. Or, dans un cas sur deux, on n'ose pas véritablement défendre son point de vue. On se tait et on cède sous le poids du regard des autres, alors que toutes les raisons sont bonnes pour s'exprimer.

En s'appuyant sur les données des neurosciences et de l'imagerie cérébrale, **Jacques FRADIN** explique alors qu'il existe deux grands modes mentaux que le cerveau peut adopter pour fonctionner :

- le mode mental automatique, celui des territoires médians et postérieurs qui gèrent le connu
- le mode mental adaptatif, celui des territoires antérieurs qui gèrent l'inconnu, le complexe ou le non maîtrisé avec curiosité, flexibilité, nuanciation, prise de recul, rationalité et acceptation des risques liés à la mise en œuvre de son opinion personnelle.

Stress et dimension organisationnelle.

La biocompatibilité

Selon l'IME, la « **biocompatibilité** » est **ce qui rend un poste et l'organisation compatibles avec le fonctionnement humain.**

Elle définit des **caractéristiques universelles que doivent posséder le poste et l'organisation** (circulation de l'information, pouvoirs de décision / responsabilités, centrage sur le cœur de fonction, process de délégation...) **pour être compatibles avec le fonctionnement d'un être humain**, indépendamment des compétences ou qualités personnelles de celui-ci.

La « biocompatibilité » se distingue donc du **casting** qui **définit les caractéristiques particulières que doit posséder l'individu** pour correspondre le mieux possible à son poste notamment en termes de compétences et de « personnalité » : esprit d'équipe, ouverture, franchise, motivation, gout du challenge, affirmation...

L'organisation est-elle biocompatible ?

Dans cette partie, 3 sous dimensions ont été étudiées :

- la boucle de circulation de l'information
- la boucle des pouvoirs et des responsabilités
- le cœur de fonction.

La boucle de circulation de l'information

Il s'agit de la différence entre être juge et partie. Plus on est juge et partie dans une organisation, plus on bloque l'information vis-à-vis des autres mais aussi vis-à-vis de soi-même. Le conflit intérieur qui en découle est très inconfortable puisqu'il implique à la fois de valoriser sa propre production et à la fois d'en avoir un regard critique. Ce qui conduit souvent à la rétention d'informations.

La morale est souvent invoquée alors, dans la mesure où on considérera que la personne juge et partie abuse de son pouvoir alors qu'elle est finalement en premier lieu dans une situation très inconfortable.

Jacques FRADIN souligne qu'on parle alors de « non biocompatibilité » des postes.

Il est en effet important d'avoir conscience que produire ET contrôler sa production est très inconfortable et représente un facteur de stress pathogène. La recommandation à suivre consiste à dissocier les responsabilités de production de celles de contrôle.

Le fait d'évoluer dans une mauvaise organisation sur le plan « production et contrôle » est un problème très fréquent chez les managers de proximité qui y sont soumis en tant que référent de production et de qualité.

L'ouverture de la ***Boucle de Circulation de l'Information*** (BCI), permet à chacun d'obtenir ou de transmettre des informations utiles, sans craindre de conséquences négatives pour lui-même (conflit d'intérêts...)

La boucle du pouvoir et des responsabilités

Ici, chacun doit être responsable de ses actes. A l'inverse de la première boucle, la dissociation entre le pouvoir et les responsabilités est source de troubles. Elle génère soit de l'irresponsabilité quand le pouvoir décisionnel n'est pas accompagné de responsabilité, soit de l'impuissance quand les responsabilités ne sont pas accompagnées de pouvoirs décisionnels adéquats. Il est donc important que cette boucle soit fermée.

Le fait d'être responsable, en ayant le pouvoir, est stabilisant pour la proactivité et pour l'individu lui-même, à condition que le contrôle soit externe. Or, il est facile de confondre responsabilité et contrôle ainsi que pouvoir et production, alors qu'il ne s'agit pas des mêmes choses. Il existe bien un pouvoir dans le contrôle, ainsi qu'une responsabilité dans la production.

Il est fortement préconisé que des compétences managériales soient acquises en conséquence, indépendamment du descriptif de fonctions, de l'organisation et de la cohérence des process ou de l'information. Pour cela, **Jacques FRADIN** recommande d'inclure dans la fiche de fonction, précisément à l'intérieur de la partie relevant des tâches, une colonne « pouvoir décisionnel », et une autre colonne "responsabilités". Pour chacune des tâches, il convient d'avoir soit les deux soit aucun des deux : on a le pouvoir ET la responsabilité ou on ne l'a pas.

A l'opposé, la fiche de poste contiendra également une colonne « production » et une colonne « contrôle », mais dans ce cas, on pourra y trouver l'un ou l'autre mais non les deux.

Le cœur de fonction

Jacques FRADIN soulève ensuite le problème lié à des actions, à des responsabilités ou à une mission, qui sont hors du cœur de fonction de l'individu. Dans ce cas, les tâches doivent rester en cohérence avec ce que l'individu sait faire et ce pour quoi il possède des leviers d'actions adéquats, en se concentrant au quotidien sur le travail prescrit dans la fiche de fonction. Sortir trop de ce cœur est facteur de stress pathologique.

Stress et dimension managériale

La dimension managériale semble la moins importante mais concerne cependant beaucoup de personnes.

44 % de personnes se sentent impactées par les rapports de force au travail, qui apparaissent fortement corrélés au développement d'un stress pathologique chez ces personnes.

Et même si les répondants attribuent peu leur stress personnel à ces facteurs managériaux, La mauvaise communication de confiance avec le manager, (manque d'écoute, mauvaise foi, etc..) est aussi fortement corrélé au stress pathologique.

Ces corrélations laissent à penser qu'un bon management n'est pas forcément un facteur de protection contre le stress personnel mais qu'un mauvais management favorise la survenue du stress pathologique chez les salariés.

La question est de savoir comment mettre en évidence l'interaction existant entre les rapports de force au sein de l'entreprise, les problèmes de communication avec son manager, et le ressenti du stress au travail ?

Préconisations du point de vue comportemental

- **Réduire le management par le stress** : lorsque le stress augmente, ce sont tous les autres indicateurs qui s'en trouvent dégradés. Il est associé uniquement à des dégradations, et aucunement à une éventuelle amélioration. Le rapport de force et la culture de la compétition dégradent assurément bien plus qu'ils n'améliorent.

- **S'appuyer davantage sur les motivations individuelles et l'intelligence adaptative ou corrélative.**
Elles concernent peu de monde, mais le degré de corrélation reste élevé. Si l'investissement est fait sur l'adaptabilité de l'individu, sa capacité à résoudre un problème en sera d'autant valorisée. Une fois qu'il a compris d'où provient le souci, il pourra s'attacher à en trouver la solution sans oublier de s'exprimer. Il est nécessaire qu'il puisse exprimer les solutions qu'il a lui-même trouvées, afin de développer les performances de l'entreprise, de manière durable, en ayant pour effet de diminuer la charge managériale et la charge de risques psychosociaux. Une personne qui a acquis la capacité d'adaptabilité fait mieux face aux situations difficiles et il est important de commencer à s'attacher véritablement à sa motivation individuelle. Les directeurs de formation ont peut-être un rôle à jouer en favorisant le développement de l'intelligence adaptative de chacun pour que l'ensemble du système fonctionne mieux.

- **Construire des postes biocompatibles**, en développant des circuits de circulation de l'information ouvert, en mettant en cohérence les pouvoirs et les responsabilités, ainsi qu'en se recentrant sur le cœur des fonctions.

Idées clés à retenir

Pour développer le bien-être au travail et réduire le stress :

- **Adopter la TPE attitude dans l'entreprise :**
 - Assurer la **transparence**
 - Développer la **proximité**
 - Communiquer l'**enthousiasme**
- **Développer la biocompatibilité des postes et du management :**
 - Etablir une **circulation de l'information ouverte**
 - Donner à chacun le **pouvoir et la responsabilité de chacune de ses missions**
 - Se concentrer sur les tâches relevant de son **cœur de fonction**
 - Manager davantage en fonction des **motivations durables**
 - Former à la **gestion des rapports de force**

III - Intervention de Thibault BELLESSOR (Représentant du Mastère RH de l'ESSEC)

Les principaux leviers de qualité de vie au travail à partir d'une enquête menée pour GDF-SUEZ France et au Canada

Ancien étudiant au Master RH de l'ESSEC promotion 2010, Thibaut BELESSOR est aujourd'hui Responsable Ressources Humaines au sein de l'ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Economique) qui représente environ 500 salariés sur la France entière. L'ESSEC est une grande école de commerce qui forme des étudiants, cadres et dirigeants d'entreprises au management avec des diplômes tels que le MBA, mastère spécialisé et formation permanente.

Thibaut BELESSOR introduit son exposé en proposant une approche macro-économique de son étude. Celle-ci a été effectuée avec l'ensemble de la promotion du Master RH de l'ESSEC avec pour thème la qualité de vie au travail chez GDF – SUEZ. C'est donc un travail collectif qui a été effectué sur une période de six mois; 47 personnes ont participé à cette enquête.

La qualité de vie au travail est un thème de plus en plus central aujourd'hui. **Thibaut BELESSOR** rappelle que selon l'OMS, en 2020, le premier facteur de maladie ou d'absentéisme au travail, sera la dépression. Il explique qu'au Québec la notion de retour sur investissement est très importante lorsque l'on met en place des pratiques qualitatives de qualité de vie au travail ce qui est beaucoup moins le cas en France.

Il informe que son intervention se déroulera en trois temps :

1. l'étude menée par l'ESSEC
2. la qualité de vie au travail, c'est quoi ?
3. La qualité de vie au travail, comment ? (observations, constatations)

1. L'étude menée par l'ESSEC

Selon **Thibaut BELESSOR**, le contexte français avec la médiatisation de la souffrance au travail était propice au sujet. Les bases étant l'enquête effectuée par France Télécom, le rapport Lachmann et l'Accord National sur le stress de 2008.

GDF-SUEZ est un groupe implanté dans le monde entier. Le but de l'étude était de détecter au sein du groupe, sur les entités européennes, à la fois des problématiques de risques psychosociaux, identifier les bonnes pratiques en terme de qualité de vie au travail pour ensuite pouvoir proposer d'autres bonnes pratiques observées dans des entreprises françaises mais aussi québécoises.

Quelques chiffres pour situer l'importance de cette étude:

- 47 étudiants
- 6 mois de travail
- 378 heures d'entretien soit 145 entretiens individuels
- benchmark externe de 53 organisations (université, cabinet RH...)

Avec une quinzaine de secteurs d'activité représentés et sept langues vivantes différentes sur neuf pays européens, avec 50% de managers opérationnels, 25% de RH et 25% de salariés engagés sur la prévention et la sécurité.

L'étude s'est intéressée à ce que faisait les préventeurs chez GDF-SUEZ.

2. La qualité de vie au travail, c'est quoi ?

La qualité de vie au travail (QVT) est définie par l'accord GDF-SUEZ de manière assez large comme « *l'ensemble des décisions prises par l'entreprise pour améliorer les conditions de vie, tant sur les aspects physiques que psychiques, en intégrant les facteurs externes de la vie privée.* »

Les risques psychosociaux (RPS) sont quant à eux définis comme « *un ensemble de phénomènes prenant leur source dans l'environnement professionnel et l'organisation du travail. Ils font référence à de nombreuses situations : stress, harcèlement moral, violences internes et externes, souffrance, discriminations, addictions...* »

Ces deux définitions sont extraites de l'accord GDF-SUEZ sur la prévention du stress de février 2010.

Pour l'étude, les étudiants se sont fondés sur des indicateurs de la qualité de vie au travail qui sont ceux de l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) :

- Les relations dans le travail :

Cet indicateur est très important et est un enjeu fort pour les entreprises. Chez GDF-SUEZ, celui-ci est l'un des principaux facteurs de souffrance au travail. Les relations au travail regroupent les modes de reconnaissance et d'évaluation, les relations entre managers et salariés ainsi que la coopération et la solidarité dans le travail.

- Le développement professionnel et la réalisation personnelle :

Cet indicateur a été évalué de manière plus développée au Québec, notamment avec le PAE (Programme d'Aide aux Employés) qui a une trentaine d'années d'existence et qui prend en compte la personne dans sa globalité. Cette idée était avant-gardiste à l'époque. Les facteurs clés de cet indicateur sont un épanouissement via une rémunération attractive et équitable, une valorisation des compétences et de la formation ainsi qu'un accompagnement dans la gestion de carrière.

- L'équilibre vie privée/vie professionnelle :

C'est une pratique très récente qui a une quinzaine d'années d'existence en France, qui concerne plutôt les grosses structures qui peuvent proposer aménagement du temps de travail, services aux salariés (service de pressing, garde d'enfants...), soutien financier... Ces pratiques permettent d'attirer et fidéliser les talents, réduire l'absentéisme et d'augmenter la productivité.

- L'accompagnement dans le changement :

Cette notion a été ajoutée par les étudiants pour l'étude car selon **Thibaut BELLISSOR** le changement est présent au sein des organisations et le salarié doit de plus en plus s'adapter, ce qui peut générer de la souffrance. Le changement ne concerne pas seulement les fusions acquisitions mais aussi les changements de bureaux ou de collègues. La prise en compte de l'impact humain est primordiale. (Rapport Lachmann, février 2010)

- L'environnement physique du travail :

Les composantes clés de cet indicateur sont l'ergonomie, l'accès au travail et le confort au travail. Il existe deux acteurs institutionnels (ANACT et AFSSET) qui proposent des modèles d'action pour gérer les troubles musculo-squelettiques et les RPS en général.

- Le contenu du travail :

Concernant cet indicateur, il faut toujours qualifier les attendus. Il faut prendre en compte différents paramètres tels que le degré de contribution au résultat collectif, l'autonomie et la latitude, le sens du travail, le besoin de feedback...

-L'organisation du travail :

Cet indicateur prend en compte les difficultés des nouvelles pratiques dans l'organisation du travail. (Travail de nuit, le weekend, répartition des tâches lourdes, télé travail...). De nombreuses précautions sont à prendre et un accompagnement RH est nécessaire quand on parle de changement au sein de l'organisation du travail. Tous les collaborateurs ne vont pas forcément se retrouver dans les innovations et nouvelles technologies d'aujourd'hui qui sont liées au travail à distance par exemple.

Selon les résultats des interviews au sein de GDF-SUEZ, la qualité de vie au travail serait avant tout une question de relations humaines et sociales pour 28% et de possibilités de développement et de réalisation personnelle pour 25% des interviewés.

Les déterminants majeurs des risques psychosociaux seraient quand à eux le contenu du travail pour 22% et les relations humaines et sociales pour 37% des interviewés.

Thibaut BELLISSOR insiste sur la prégnance des relations humaines et sociales. S'il y a des problèmes dans les relations au travail, non seulement le salarié se sentira mal mais il peut aussi ne plus se reconnaître

dans son travail. Il remarque qu'aujourd'hui, il est nécessaire de travailler en France sur les notions de développement et de réalisation personnels ainsi que sur l'équilibre vie professionnelle/vie privée.

L'étude a fait ressortir de nombreux indicateurs concernant les RPS qui se découpent en trois grands groupes:

- des indicateurs quantitatifs : absentéisme, turnover, conflits sociaux, accidents du travail...
- des indicateurs liés à l'évolution professionnelle : prise en compte des parcours, entretien d'évaluation...
- des indicateurs liés à la relation à l'autre : relation de travail avec les pairs, harcèlement...

Quelques citations d'interviewés chez GDF-SUEZ sont à retenir :

« Passer d'une gestion des ressources humaines à une gestion humaine des ressources. »

« Surveiller l'absentéisme n'est pas suffisant, il faut aussi analyser et renforcer le taux de présence efficace au travail. »

« Il n'y a pas de lien linéaire entre la qualité de vie au travail et la performance. Par contre, l'absence de qualité de vie au travail contribue à la non performance. »

Thibaut BELLESSOR explique que l'entreprise doit être garante du bien-être de ses salariés au sens très large du terme. Selon lui, le fait que le salarié soit présent au travail n'inclut pas forcément qu'il soit productif. Il note que quelqu'un qui est en souffrance au travail va voir ses relations avec les autres se dégrader et le service à la clientèle va s'en ressentir.

3. Les enseignements retirés de l'étude et les observations

a. Le benchmark

Le benchmark externe en France montre une grande diversité des secteurs d'activités représentés avec la rencontre de 23 structures privées et 8 acteurs institutionnels engagés sur la qualité de vie au travail qui leur apparaît comme un enjeu majeur.

Limite de l'étude :

- taille du panel
- interviews avec des personnes travaillant dans les RH ou la prévention (86%) et qui ont donc conscience de la nécessité d'agir sur la qualité de vie au travail.
- Les $\frac{3}{4}$ des entreprises interviewées ont plus de 3 000 salariés.

90% des entreprises interviewées mènent des actions en faveur de la qualité de vie au travail.

62% de ces mêmes entreprises ont déjà eu à faire face à des incidents liés aux risques psychosociaux.

La plupart des entreprises interviewées font part d'un délai de long terme (environ 5 ans) pour montrer l'impact des programmes mis en place afin d'améliorer la qualité de vie au travail et ainsi d'évaluer le retour sur investissement.

Le benchmark externe au Québec montre lui aussi une grande diversité des secteurs avec la rencontre de 16 structures privées, 3 acteurs institutionnels et 3 universités. **Thibaut BELLESSOR** note qu'au Québec, il y a des interactions et une proximité de relations évidentes entre les universitaires et les entreprises qui n'existe pas en France et qui influe sur la notion de qualité de vie au travail.

Au Québec, le taux de chômage est faible, ce qui amène les entreprises à intégrer la notion de qualité de vie au travail dans leur culture d'entreprise et au discours qu'elles peuvent avoir vis à vis des candidats. En effet, pour attirer et fidéliser les candidats, il faut hiérarchiser les priorités en plaçant la qualité de vie au travail avant la productivité.

L'approche des entreprises se doit donc d'être préventive avant d'être curative tout en observant à la fois les indicateurs qualitatifs et quantitatifs.

Le fonctionnement des systèmes de santé français et québécois est très différent. En France, le cadre légal est très strict. L'entreprise intervient à partir du moment où le collaborateur est revenu à son poste alors qu'au Québec, l'entreprise est présente tout au long du processus et prend des nouvelles du salariés afin que le

retour à l'emploi se passe dans les meilleures conditions possibles. Des échanges entre l'entreprise et le salarié sur l'aménagement du temps de travail ou du poste sont effectués pendant l'arrêt du collaborateur. On remarque donc par cet exemple que la qualité de vie au travail fait partie intégrante des politiques RH des entreprises québécoises.

b. Des outils concrets

Ceux-ci ont été développés grâce à un lien étroit entre entreprises, institutionnels et chercheurs.

Thibaut BELLISSOR a présenté deux grands outils :

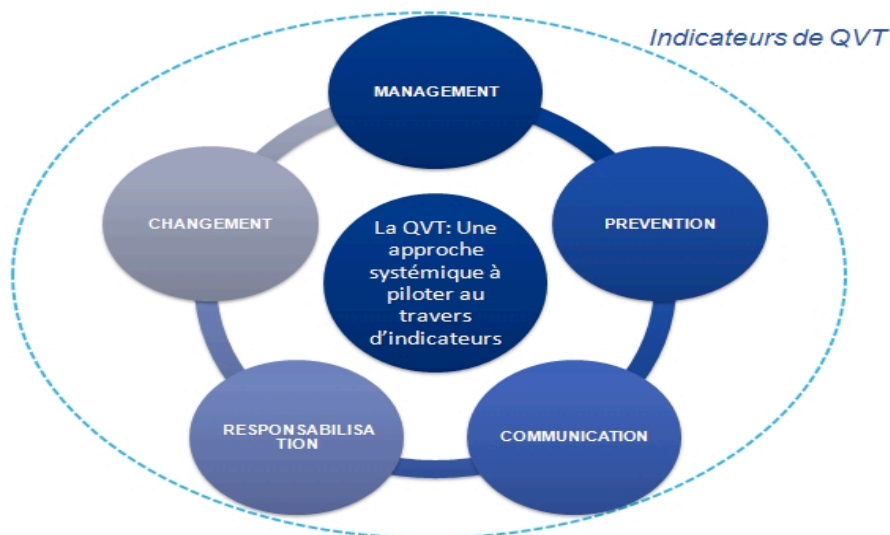
- L'ISQVT (Inventaire Systémique de la Qualité de Vie au Travail) permet au collaborateur de se demander ce qui est important pour lui dans sa relation au travail. De quoi a-t-il besoin ? Quelle est sa perception ? De cet autodiagnostic, l'entreprise en fait un outil de management. Cela permet une mise en place de pratiques RH globales en fonction des retours de l'intégralité des salariés. Au Québec, les collaborateurs ont confiance dans cet outil ce qui n'est pas le cas en France où il y aurait un sentiment d'intrusion.
- La chaire GSST de l'université de Laval de Québec a travaillé sur les différents leviers de la qualité de vie au travail.

Thibaut BELLISSOR explique que l'éducation des enfants au Québec se joue essentiellement sur la reconnaissance et la valorisation. De ce fait, la relation à l'autre est dépassionnée dans le monde du travail. Au Québec l'entreprise et le collaborateur sont co-responsables du bon développement. L'entreprise n'est pas responsable du bien-être des salariés. Le collaborateur ne doit pas attendre que l'entreprise lui « prescrive » ce qui lui correspond.

c. Les idées à retenir

Thibaut BELLISSOR reprend l'idée qu'il y a une corrélation entre la qualité de vie au travail et la performance. Selon lui, agir sur la qualité de vie au travail ne fait pas forcément gagner de l'argent mais cela évite d'en dépenser.

Il note qu'il existe de plus en plus d'actions menées pour améliorer la qualité de vie au travail mais c'est souvent du cas par cas. Une démarche systémique et collective se développe.



Il explique qu'il existe quatre leviers majeurs contribuant à l'amélioration de la qualité de vie au travail :

⇒ Mieux accompagner le changement (enjeu majeur pour GDF-SUEZ)

- absence de conduite de changement engendre du stress
- importance de l'anticipation
- définition des rôles et missions clairs pour tous, valorisation de la charge de travail

- mise en place de tutorat, coaching (de transition professionnelle) et d'équipe projet

⇒ Accompagner les managers

- les conflits interpersonnels sont la première source de risques psychosociaux
- écoute, proximité et respect sont des comportements à mettre en avant
- formation à la gestion de crise
- partage de la charge d'activité par la création de binôme de travail au niveau des responsables de sites
- formation les managers à la détection des risques psychosociaux et à la gestion de crise et donner des objectifs en matière de qualité de vie au travail aux managers

MAESTRO est la société qui a accompagné les managers de GDF-SUEZ pour se former à la détection des risques psychosociaux pendant une période de 6 mois. **Thibaut BELLESSOR** s'interroge néanmoins sur le bienfait de cette formation.

⇒ Développer une communication efficace

- quatuor solidaire : managers/RH/sécurité/médecine du travail
- mots clés : partage, reconnaissance, cohérence, rupture de l'isolement

⇒ Responsabiliser davantage les salariés

- développer une boîte à outils d'autodiagnostic (ISQVT)
- créer des espaces de liberté qui favorisent la créativité
- faire attention à la frontière entre vie privée et vie professionnelle
- favoriser l'implication

Bonnes pratiques de qualité de vie au travail : (niveaux et types d'actions)



Questions de la salle

Question : Avez-vous des exemples d'objectifs que vous avez pu observer durant votre enquête, qui vous ont semblés pertinents et faisant avancer cette dynamique ?

Réponse : Au-delà de ce que j'ai dit, non... mais on a deux à trois structures au Québec qui nous en ont parlé et commencent à le mettre en place. En France, le simple fait de prendre la mesure du risque que l'on fait porter sur l'équilibre au travail d'un collaborateur en lui disant « je comprends que le fait que tu sois bien quand tu viens travailler est important et je prends l'engagement de veiller au respect du temps de travail » est un premier degré de responsabilisation. Au-delà, c'est un peu présomptueux de dire aujourd'hui que l'on va pouvoir demander aux managers de gérer le développement de l'employabilité d'un collaborateur par exemple ou l'équilibre vie professionnelle et vie privée... Je vous donne un premier niveau de réponse car c'est assez récent...

Question : Les indicateurs de qualité de vie au travail sont en place en amont mais pas ex-post ? Est-ce que vous avez pu faire ressortir dans votre étude des indicateurs de performance sociale ? Vous pouvez nous en dire un peu plus ? Est-ce que l'on valide ces indicateurs avec des enquêtes ?

Réponse : Même niveau de réponse... Encore une fois, il faut le rappeler, les structures que nous avons été voir n'ont pas vocation à donner une vision exhaustive et intégrale des indicateurs de qualité de vie au travail. Pour moi aujourd'hui, il n'y a pas une démarche assez complète là-dessus.

Question : Quand on parle de performance sociale, est-elle mise en pratique ?

Réponse : Non, tout cela reste très embryonnaire...

Question : Dans certaines entreprises du Québec il y avait eu des éléments de mesure sur le registre « pour un dollar que l'on investit, on a un retour d'un dollar et demi ». Vous confirmez ?

Réponse : Oui. Cela nous a été cité par « Le mouvement des jardins » qui est donc une banque de plusieurs milliers de salariés et qui en est capable, avec une cinquantaine de salariés mobilisés sur les enjeux qualitatifs au travail. Il faut donc prendre avec précaution ce chiffre...

Thibaut BELLISSOR termine son intervention par une remarque concernant la comparaison entre les risques psychosociaux et les risques physiques. En effet, le rendement est de même ordre lorsqu'il y a investissement sur la prévention des risques physiques (de l'ordre de 1,5 à 3 dollars pour un dollar investi) mais avec des biais possibles. Il est rentable de faire de la prévention mais le chiffrer de façon fiable est toujours délicat. La problématique de risque psychosocial est réelle, ce qui génère des risques pour la santé mentale et pour l'équilibre des entreprises.

Il rappelle qu'il n'existe pas de médicament universel pour tout soigner. Aujourd'hui, il faut avoir du recul sur les indicateurs et se dire qu'une approche globale est plus raisonnable qu'une approche unifactorielle.

IV - Conclusion

Françoise DUCRUEZET reprend en quelques points l'ensemble des interventions:

- La valeur travail a une place très importante en France, ce qui a été souligné par la présentation de la première enquête de l'OVAT. Il existe un environnement et des conditions de travail qui font qu'à un moment donné, la valeur travail peut être mise à mal.
- Il existe une prise de conscience entre la qualité de vie au travail et la performance sociale. Elle note que le Québec a quelques longueurs d'avance sur la France dans ce domaine.
- « L'entreprise n'a pas à répondre à tous les besoins de ses salariés » Elle ne doit donc pas être à l'origine de l'ensemble des solutions mais être partie à la solution. Il faut donc trouver un équilibre et ne pas stigmatiser les entreprises.
- Les démarches qui visent la qualité de vie au travail pour être efficaces ne peuvent être que globales et systémiques. C'est en actionnant un certain nombre de leviers que l'on va avoir, dans la durée et le long terme, un retour sur une efficacité.

Concernant ce thème, les intervenants ont beaucoup parlé de la formation qui a un rôle important à jouer : pour les managers, en terme de communication et de gestion des conflits; mais aussi pour les collaborateurs sur des registres comportementaux. On peut donc noter que les entreprises se projettent de plus en plus au delà du court terme.

Néanmoins, **Françoise DUCRUEZET** note que la formation est un levier d'accompagnement parmi d'autres. Il existe une coresponsabilité des différents acteurs au sein de l'entreprise.

Elle remercie les intervenants pour la qualité des travaux exposés et de la présentation synthétique de leurs enquêtes et études.

BIBLIOGRAPHIE

- Enquête TNS Sofres « *Salariés et sortie de crise* », Altedia, 2009
- Enquête ANACT mars 2009
- Rapport LACHMANN février 2010
- **David ALIS, Marc DUMAS, Gwenaëlle POILPOR-ROCABOY** « *Risques et souffrance au travail : nouvelles contraintes, nouveaux remèdes* », Dunod, 2009
- **P. ANGEL, P. AMAR, MJ. GAVA, B. VAUDOLON**, « *Mieux vivre en entreprise* », Dunod 2^{ème} édition, 2010
- **Olivier BACHELARD, Jacky BILLON GRAND, Annie DEBARD, Michel DEBOUT** « *Risques psycho sociaux au travail ; vrais problèmes, bonnes réponses* », Ed Liaison, 2008
- **Jean-Pierre BRUN**, « *Et le travail ça va ?* », édition Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail. ISBN : 978-2-9810483-6-3 (disponible uniquement sur le site internet de la CGSST). - « *les 7 pièces manquantes du management* », transcontinental éditions, 2009.
- **Yves CLOT** « *le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux* », La Découverte, coll. "Cahiers libres", 2010
- **Nicolas COMBALBERT** « *La souffrance au travail : comment agir sur les risques psycho sociaux* », Armand Colin, 2010
- **Michel CROZIER**, « *Le phénomène bureaucratique* », Points, 1971
- **Robert A. KARASEK**, « *Healthy work: stress productivity and the reconstruction of working life* », The Perseus Books Group, 1992.
- **Dominique MEDA** « *Travail, la révolution nécessaire* », L'aube, 2010
- **Thomas PHILIPON** « *le capitalisme d'héritiers, la crise française du travail* » Seuil, 2007
- **Pierre-Eric SUTTER**, « *S'épanouir au travail c'est possible !* », Ellipses, 2010
- **Annie THEBAUD-MONY et Nathalie ROBATEL** « *Stress et risques psycho sociaux au travail* », La documentation française, 2009

Webographie

Résultats de l'enquête disponibles sur :

- M@rs-lab : <http://mars-lab.com>
- OVAT : <http://ovat.fr/>
- Institut de Médecine Environnementale : <http://ime.fr/index.html>
- www.qualitedevie.ca/
- www.cgsst.com/fra/acceuil-chair-gestion-sante-securite-travail.asp
- Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail : <http://www.anact.fr/>
- Organisation Mondiale pour la Santé au Travail (OMS) : <http://www.who.int/fr/>
- Institut National de Recherche et de Sécurité : <http://www.inrs.fr>
- « les 7 pièces manquantes du management » Jean-Pierre Brun : <http://www.jeanpierrebrun.com/stock/fra/conferences/conference-7pieces-jpbrun.pdf>
- Observatoire de la parentalité : <http://www.observatoire-parentalite.com>
- GDF SUEZ : <http://www.gdfsuez.com/fr>
- Observatoire Social International – 1998 : <http://www.gdfsuez.com/fr/engagements/performances/travaux-en-partenariat/travaux-en-partenariat/>
<http://gestionpaigrhquichoisir.com/tag/observatoire-social-international/>
- Enquête européenne EUROFOND 2008 sur les conditions de travail : http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0698_fr.htm
- <http://www.mdeie.gouv.qc.ca/index.php?id=1935>

Auteurs du compte-rendu : Clara GARCIA, Valérie GENTNER et Florence ROUX du MASTER 2 ATOGE (Analyse du Travail, Organisation et Gestion de l'Emploi) à l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense

Directeur de la spécialité Master ATOGE : Patrice SIMOUNET

Coordinateur pour les travaux de compte rendu : Jacques PEVET, délégué AFREF

Contacts : Jacques PEVET ; Françoise CORFA

Responsable du thème : Françoise DUCRUEZET