

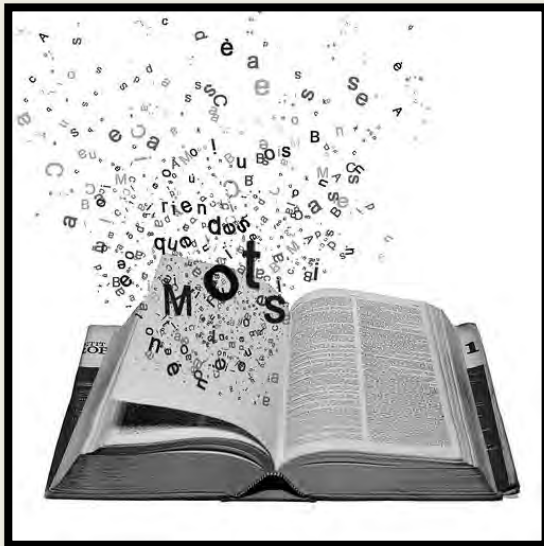


RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET CULTURES D'ENTREPRISE

Véronique Pinet

CNC
ESG MBA
21/11/2017

- **VPL Consulting**
- **Le constat**
- **Le mode de management et leurs impacts en termes de RPS**
- **Le changement (suite)**



QUELQUES MOTS SUR VPL CONSULTING

Véronique Pinet,

- Double formation en sciences exactes et sciences humaines
- 15 ans d'expérience en développement industriel
- 15 ans d'expérience dans le Développement SHSE (Social – Health – Sécurité – Environnement)
- Expérience du Conseil aux Directions + Experts auprès des salariés
- Certification ANACT + WOCCQ (Univ. Liège) en prévention des RPS
- Expérience sur ~30 secteurs d'activité différents

3 domaines d'intervention

Qualité de vie au Travail

Accompagnement du
changement
Dialogue social de
qualité (DP – CHSCT)
Prévention des RPS
Gestion du stress
Communication non
violente
Gestion des conflits
Coaching des managers

Organisation Santé Sécurité

Management HSE
IPRP Intervenant en
prévention
Analyse des
dysfonctionnements
Diagnostic social et
environnemental



Gestion des « inter » :
Âges
Cultures
Handicaps
Égalité Homme -Femme
Externalisation éthique
Référencement des
sous-traitants

Formes des interventions



- **Diagnostic des situations**
 - Analyse de la production documentaire de l'entreprise
 - Entretiens avec tous les niveaux hiérarchiques
 - Observation du travail
- **Accompagnements Individuels et/ou collectifs**
- **Formations**
 - Management
 - Représentants du personnel
- **Permanence d'accueil et d'écoute**
- **Management de transition / IPRP**

- **Santé**

- GHICL (Lille), CHU : Dijon, Quimper, Strasbourg, Nancy, Besançon, Le Havre..
- Accompagnement social : CHRS de Calais

- **Services**

- Crédit Agricole, Disney, MSA, Orange, Pacifica, Réunica, Carrefour, ...

- **Industrie**

- Clarins, DuPont de Nemours, Hispano-Suiza, Johnson & Johnson, KME, OCP, Safran, Thalès, Tréfinmétaux, ...

- **Artisanat**

- Electricien, Esthéticienne, Plombier...



PARTIE 1

LE CONSTAT

4 grands domaines de changements

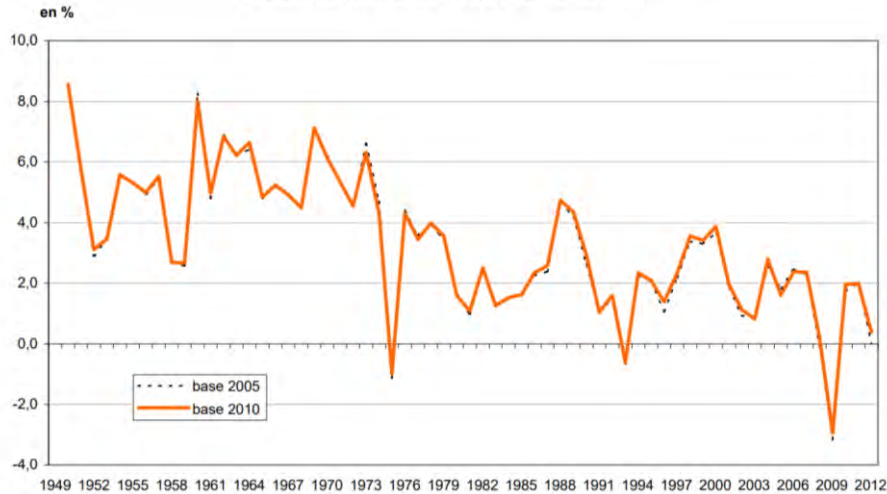
- **Changement de l'environnement**
- **Changement des structures**
- **Changement de technologies**
- **Changement de personnels**



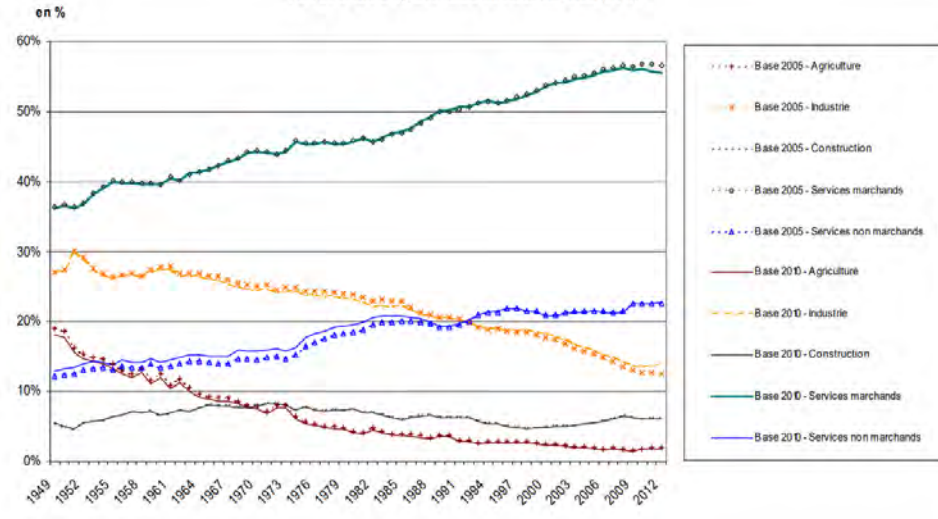
LES CHANGEMENTS DE L'ENVIRONNEMENT



Évolution du produit intérieur brut (PIB) en volume (en %)



Part de la valeur ajoutée totale en euros courants (en %)

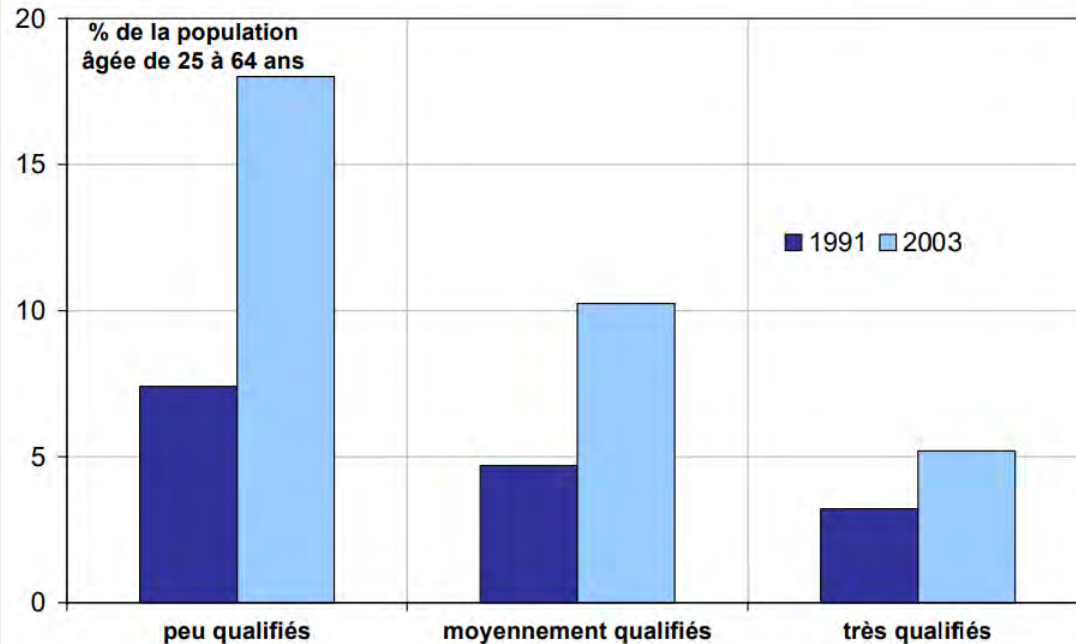


Source : INSEE Comptes-nationaux-base-2010_2015-01-22

- Qui dessinent la mémoire des populations

Impact de la mondialisation sur l'emploi

Graphique 1 : évolution du ratio de chômeurs par niveau de formation en Allemagne



Source : OCDE, Regards sur l'éducation 2005.

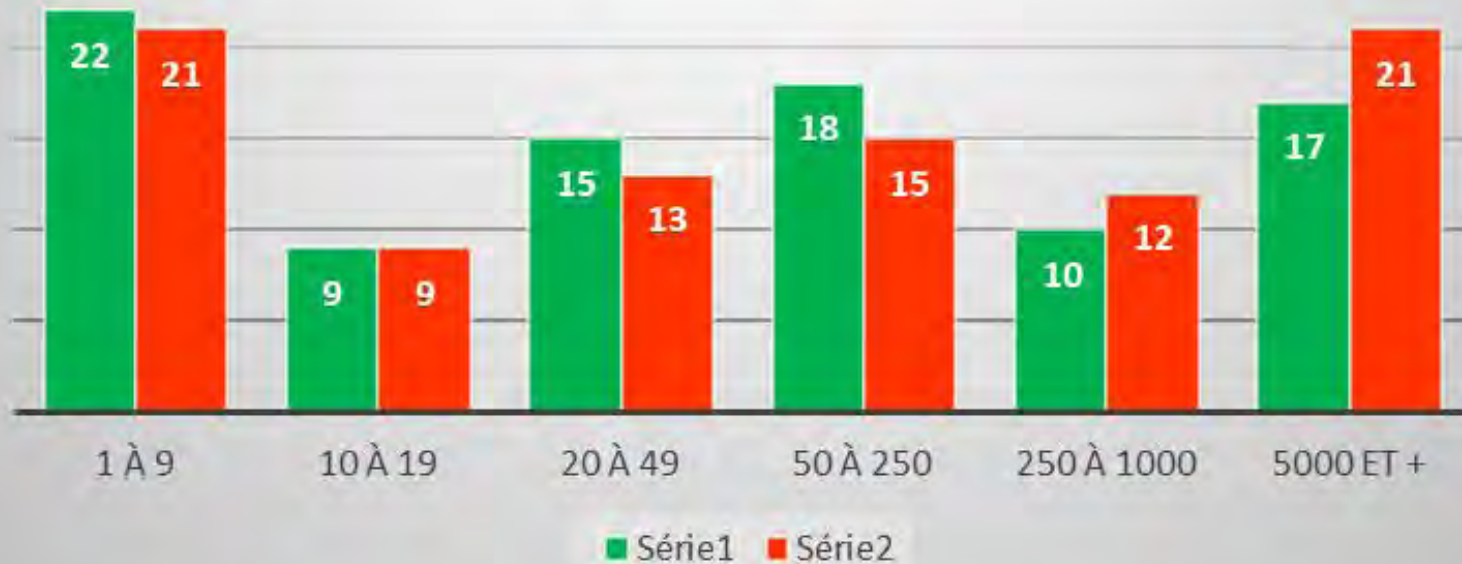


CHANGEMENT DES STRUCTURES

- Des grandes entreprises
- Durée de vie des Directeurs



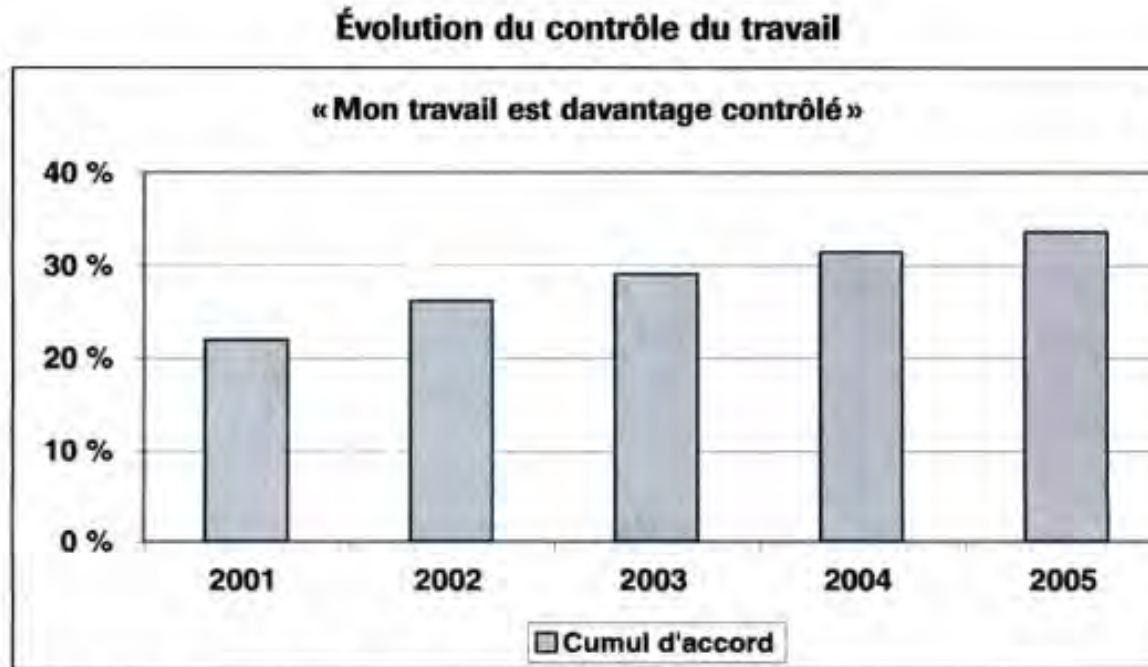
Nombre de salariés par Entreprise entre 1985 et 2006



- **Augmentation de l'exposition aux risques**
- **Directeurs recentrés sur la production et les RH**
- **Augmentation du reporting**
- **Concurrence entre les sites**
- **Mise en concurrence avec le sous-traitants**
- **→ Démarches de progrès continu**
- **Incitation à participer plus largement à la vie du Groupe**

Evolution du contrôle du travail

Source :
Michel
Kalika,
Management
et TIC,
Editions
Liaisons 2006



© Observatoire Dauphine-Cegos du e-management, 2006, enquête salariés.



CHANGEMENT DE TECHNOLOGIE

- Une meilleure structuration du travail
- Un accès plus rapide à l'information
- Un gain de flexibilité dans le travail
- Une réduction des coûts
- Une amélioration de la qualité du travail et de la performance

- Un renforcement du contrôle de l'activité des salariés
- L'accélération du rythme, de l'intensité et de la fragmentation du travail
- Le brouillage entre la sphère du travail et la sphère de la vie privée
- De la surinformation
- Un impact sur la santé des salariés
- Un affaiblissement des relations humaines
- Arrivée du Big Data et de l'IA



CHANGEMENTS DE PERSONNELS

- **Relations sociales plus complexes**
- **Élévation du niveau de formation**
- **Demandeurs d'explications**
- **Expérience de la précarité**
- **Obsession de la sécurité**
- **Judiciarisation**
- **Arrivée de la génération Y**



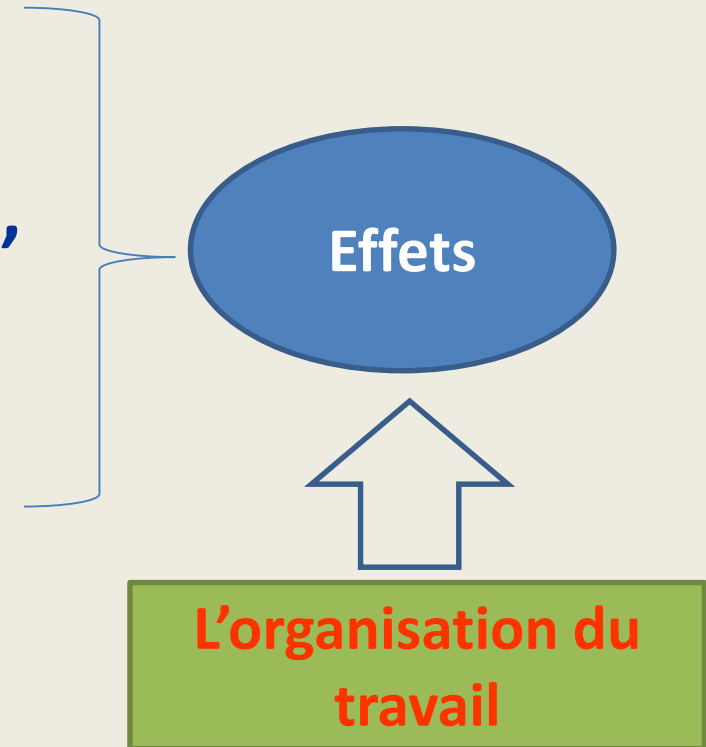
PARTIE 2

LES MODES DE MANAGEMENTS ET LEURS IMPACTS EN TERMES DE RPS



QUELQUES MOTS SUR LES RPS

- La souffrance,
- le stress,
- la violence interne ou externe,
- le harcèlement,
- le conflit,
- la souffrance éthique



- **Risques à caractère subjectif**
- **Néanmoins, on peut / doit l'évaluer, et le mesurer**
- **Dans l'idéal, il conviendrait de parler de « risques psychosociaux au travail »,**
- **L'employeur est tenu d'agir sur « ce sur quoi il a prise »**

- **Pour l'EU-OSHA :**
 - « Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. »
- **Pour le ministère du travail :**
 - « Des risques professionnels qui portent atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés :
 - Stress,
 - Violences internes : harcèlement moral, harcèlement sexuel
 - Violences externes : exercées par des personnes extérieures à l'entreprise à l'encontre des salariés »
- **Pour le collège d'expertise sur le suivi des RPS au travail (« Gollac »)**
 - « Les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental. »

– N.B. : Aujourd'hui en France, les risques psychosociaux (RPS) ne sont définis ni juridiquement, ni statistiquement – dans les textes de loi, on trouve la notion de harcèlement, stress, mais pas de RPS en général.



Domaine d'investigation estimé nécessaire pour un suivi des RPS :

- **L'environnement organisationnel et sa perception par les personnes au travail**
 - Description aussi exhaustive que compatible avec les contraintes techniques et économiques
- **Le passé, les événements douloureux de la carrière et de la vie.**
 - La gravité des conséquences de certaines expositions dépend de leur durée
- **Une évaluation**
 - De la répétitivité
 - De la chronicité**des facteurs de risques**
- **Quelques variables relatives à la trajectoire familiale, scolaire et professionnelle**
- **La situation et l'organisation de l'entreprise**
- **Les dispositifs de prévention des facteurs de RPS – 1^{re}, 2^{re}, 3^{re}.**

Domaine d'investigation dont on peut se passer

- ***« La mesure des traits de personnalité paraît coûteuse et incertaine et ne peut être recommandée dans le cadre d'un suivi .»***



CAUSES DE RPS SUR LE LIEU DE TRAVAIL

- **Causes de stress sur le lieu de travail**
 1. **Contraintes excessives**
 2. **Manque de contrôle de la situation**
 3. **Manque de soutien**
 4. **Comportements inacceptables**
 5. **Harcèlement**
 6. **Mauvaise compréhension des rôles et des responsabilités**
 7. **Absences d'implication et d'information**
 8. **Violence**

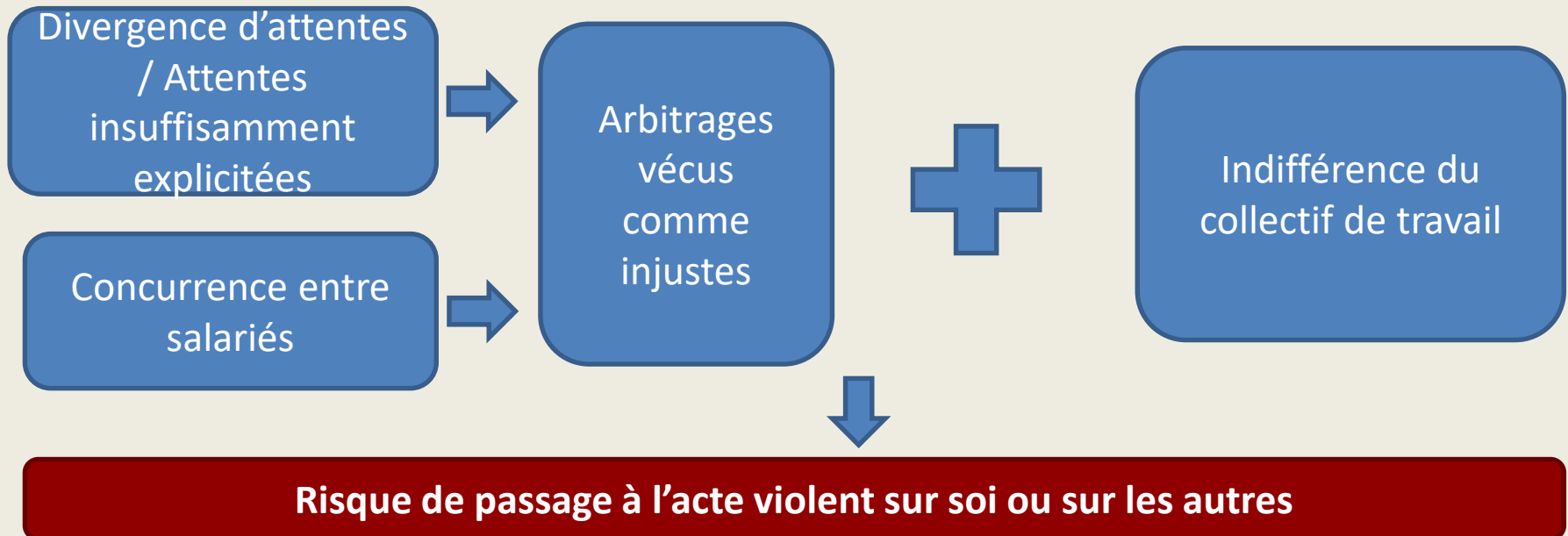
Causes de stress en dehors du lieu de travail (mais en relation avec le travail)

- **Equilibre vie privée / vie professionnelle**
- <http://eguides.osha.europa.eu/stress/FR-FR/>

- 1. Les exigences du travail et son organisation**
 1. Autonomie dans le travail,
 2. Degré d'exigence au travail en matière de qualité et de délais,
 3. Vigilance et concentration requises
 4. Injonctions contradictoires ;
- 2. Le management et les relations de travail**
 1. Nature et qualité des relations avec les collègues, les supérieurs
 2. Reconnaissance,
 3. rémunération,
 4. Justice organisationnelle
- 3. La prise en compte des valeurs et attentes des salariés**
 1. Développement des compétences
 2. Équilibre entre vie professionnelle et vie privée
 3. Conflit éthique ;
- 4. Les changements du travail**
 1. Conception des changements de tout ordre
 2. Nouvelles technologies
 3. Insécurité de l'emploi
 4. Restructurations

- **Les exigences du travail**
 - Surcharge de travail
 - Forte pression temporelle
 - Complexité du travail
- **La charge émotionnelle**
 - Être en empathie avec autrui
 - En contact avec la souffrance
 - Devoir montrer des « émotions factices »
- **L'autonomie**
 - Marges de manœuvre
 - Latitude décisionnelle
 - Autonomie procédurale
 - Possibilité d'utiliser et de développer ses compétences,...
- **Les rapport sociaux au travail**
 - Avec les collègues, la hiérarchie..
 - Intégration
 - Reconnaissance
 - Rémunération
- **Les conflits de valeurs**
 - Conflit éthique
 - Qualité empêchée
 - Inutilité du travail, ...
- **L'insécurité de l'emploi et des carrières**
 - Emploi, salaire
 - Soutenabilité de l'emploi
 - changements

L'organisation peut elle-même être génératrice de violences



Certaines organisations du travail actuelles peuvent structurer ces conditions

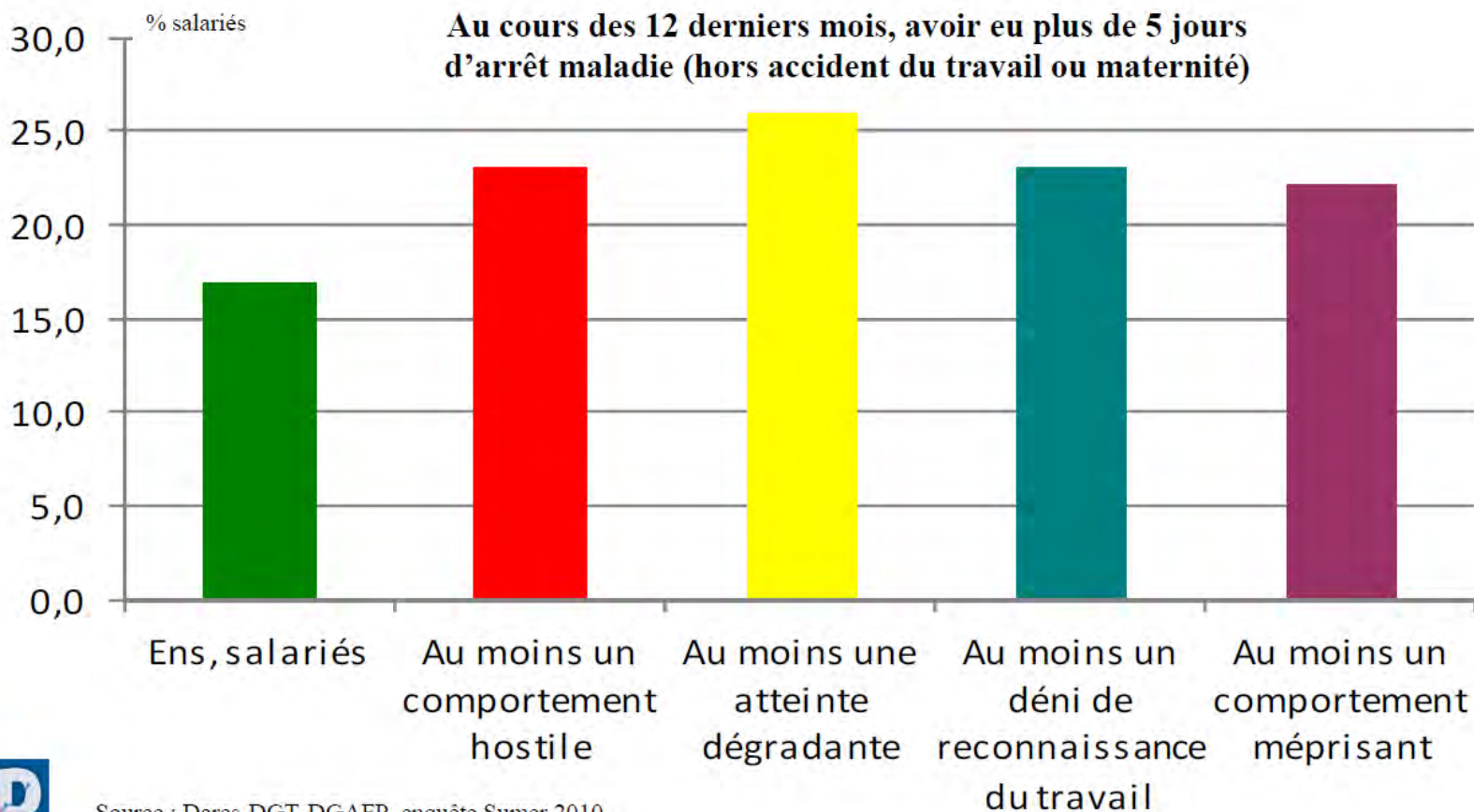


LES EFFETS DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Un lien fort avec l'organisation

- **Comportements méprisants → femmes**
- **Déni de reconnaissance → hommes**

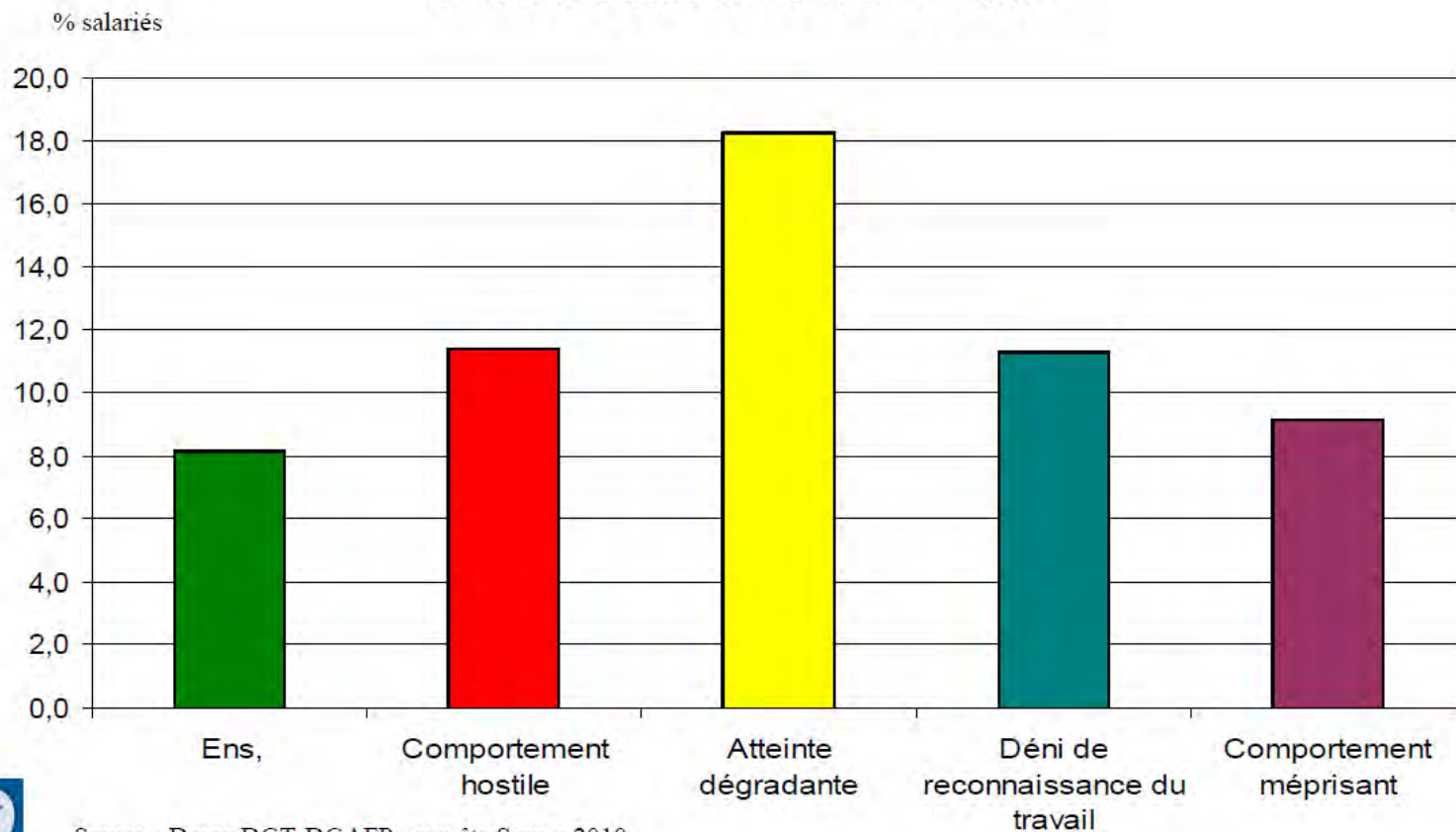
Absentéisme en hausse



Source : Dares-DGT-DGAFP, enquête Sumer 2010.



Au moins 1 accident du travail au cours des 12 derniers mois



Source : Dares-DGT-DGAFP, enquête Sumer 2010.



LES RELATIONS AVEC LES MODES MANAGÉRIAUX

La grille managériale de Blake et Mouton (Sit.1)

Influence de l'orientation des dirigeants

Intérêt porté aux hommes	9	Le management « Country club » L'accent est mis sur les besoins des individus afin d'établir de bonnes relations, ce qui crée une organisation dont l'ambiance est conviviale et le rythme de travail confortable.					Le management fondé sur le travail d'équipe Les résultats sont obtenus par des membres se sentant tous engagés. L'interdépendance résultant de cet enjeu commun crée des relations de confiance et de respect.				
	8										
	7										
	6										
	5										
	4										
	3										
	2	Le management appauvri L'intérêt n'est plus porté ni aux tâches ni aux hommes. Le minimum est déployé pour accomplir la tâche requise afin de se maintenir dans l'organisation.					Le management fondé sur l'autorité et l'obéissance L'efficacité des opérations est d'autant plus grande que le travail est arrangé de façon à ce que l'élément humain intervienne le moins possible				
	1										
	Faible	1	2	3	4	5	6	7	8	9	élevé
	Intérêt porté aux tâches										

Leader vs Manager



Catégorie	Leader	Manager
Processus de réflexion	<ul style="list-style-type: none"> * est à l'origine de * donne la priorité aux personnes * Est ouvert sur l'extérieur 	<ul style="list-style-type: none"> * initie * donne la priorité aux tâches * est tourné vers l'interne
Fixation des orientations	<ul style="list-style-type: none"> * a une vision * crée l'avenir * Voit la forêt 	<ul style="list-style-type: none"> * A des plans opérationnels * Améliore le présent * Voit les arbres
Rapport avec les salariés	<ul style="list-style-type: none"> * Délègue * A des associés * Fait confiance et développe 	<ul style="list-style-type: none"> * Exerce un contrôle étroit * des collaborateurs * Dirige et coordonne
Méthode opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> * Fait les bons choix * Génère le changement Sert les clients 	<ul style="list-style-type: none"> * Fait les choses bien * Gère le changement * Sert la direction générale

**Voir aussi Patricia Pitcher – Professeure à HEC Montréal
« L'artiste, l'artisan et le technocrate »**



LES EFFETS



En France :

- Se mettre en conformité réglementaire
- Diminuer l'absentéisme
- Faire place à une revendication syndicale
- Résoudre un problème relationnel dans un service
- Améliorer la qualité de service

Aux USA :

- **Obéissance à une éthique**
 - Considération pour son équipe
- **Fonction de manager**
 - Veiller à la santé et la sécurité de ses collaborateurs fait partie intégrante de la fonction de manager
- **Sens du challenge**
 - Recherche de l'excellence dans tous les domaines
- **Raisons économiques**
- **Image auprès des actionnaires et du public**

OIT/ILO

- **De 1984 ...**
 - **Stress in industry: Causes, effects and prevention - Occupational Safety and Health Series No. 51**
- **...À 2015**
 - **The organization of working time and its effects - Conditions of Work and Employment Series No. 56:**

EU-OSHA - Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail

- **“Le stress au travail est le 2^e problème de santé lié au travail le plus souvent signalé en Europe.**
- **« le stress et les risques psychosociaux peuvent être évalués et gérés de façon aussi systématique que d'autres risques liés au travail. »**



Rapport Gollac

- **Origine**

- **Demande du ministre du Travail (2008 – Xavier Bertrand)**
 - ← Rapport Nasse – Légeron
- **Formation (fin 2008) par l'INSEE d'un collège d'expertise sur le suivi statistique des RPS au travail**
 - Sous la présidence de Michel Gollac (sociologue du travail)

- **Composition**

- **Economistes, ergonomes, épidémiologistes, chercheur en gestion, chercheurs en médecine du travail, psychologues, psychiatres, statisticiens**

Enquête SUMER

Accords conclus à l'unanimité par les partenaires sociaux :

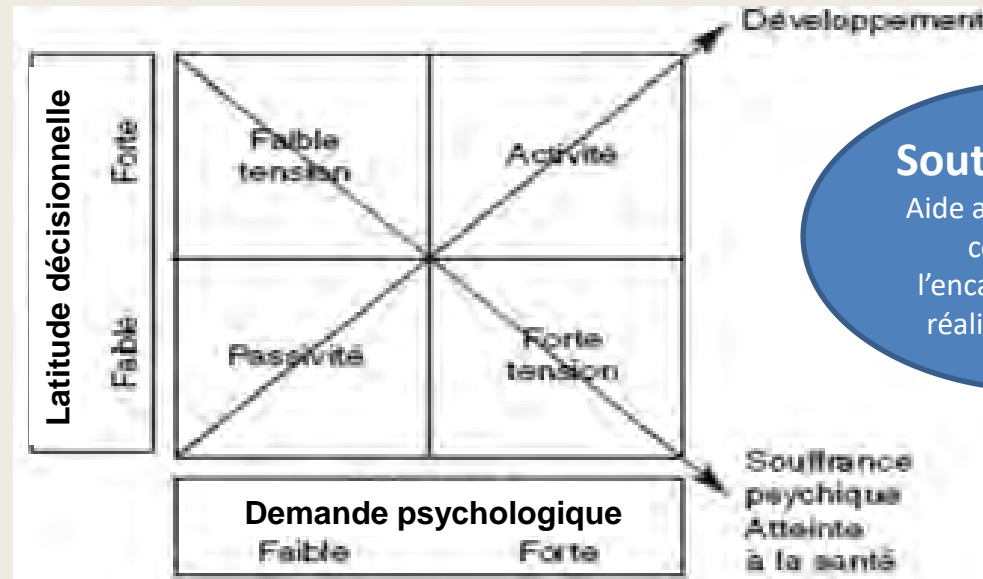
...Qui touche beaucoup de monde

- **2/3 des employés sont exposés à des facteurs de risques psychosociaux** (source EU-OSHA)
- **Pour près de 20 % des travailleurs au sein de l'UE, le stress et les troubles de santé mentale constituent le problème de santé sur le lieu de travail le plus important.** (source EU-OSHA)
 - Il représente près de la moitié des jours de travail perdus
 - coûte **136 milliards d'euros à l'économie européenne chaque année**
 - en raison de la perte de productivité qu'il entraîne, notamment l'absentéisme pour maladie ».
 - (Communiqué de presse du 03/11/2015).

Les déséquilibres délétères

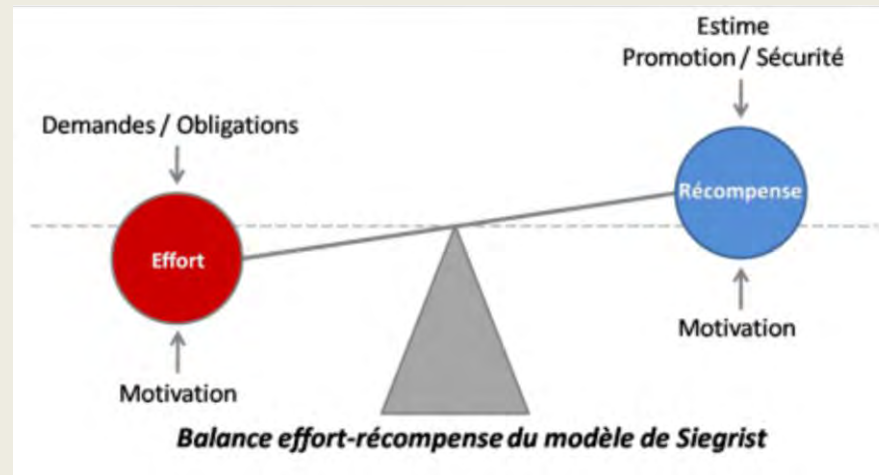


Karasek
(1979, 1990)



Soutien social :
Aide apportée par les collègues et l'encadrement pour réaliser son travail

Siegrist
(1996)



3 catégories de comportements hostiles

Salariés ayant cité au moins 1 de ces items

- **Les atteintes dégradantes (2,8 %)**

- Laisser entendre d'un salarié qu'il est mentalement dérangé
- Prononcer des propos obscènes ou dégradantes
- Faire des propositions à caractère sexuel de façon insistante

Salariés n'ayant pas cité d'atteinte dégradante, mais au moins l'1 de ces items

- **Le déni de reconnaissance du travail (13,2 %)**

- Critiquer injustement le travail d'un salarié
- Charger un salarié de tâches inutiles ou dégradantes
- Sabote votre travail, vous empêche de travailler correctement

Salariés n'ayant cité que l'1 de ces items

- **Les comportements méprisants (15,4 %)**

- Ignorer le salarié, faire comme s'il n'était pas là
- Tenir des propos désobligeants sur un salarié
- Empêcher un salarié de s'exprimer
- Ridiculiser un salarié en public

Note : Chiffres en hausse depuis 2003

Source : Catégorisation de Leyman, Enquête SUMER 2010



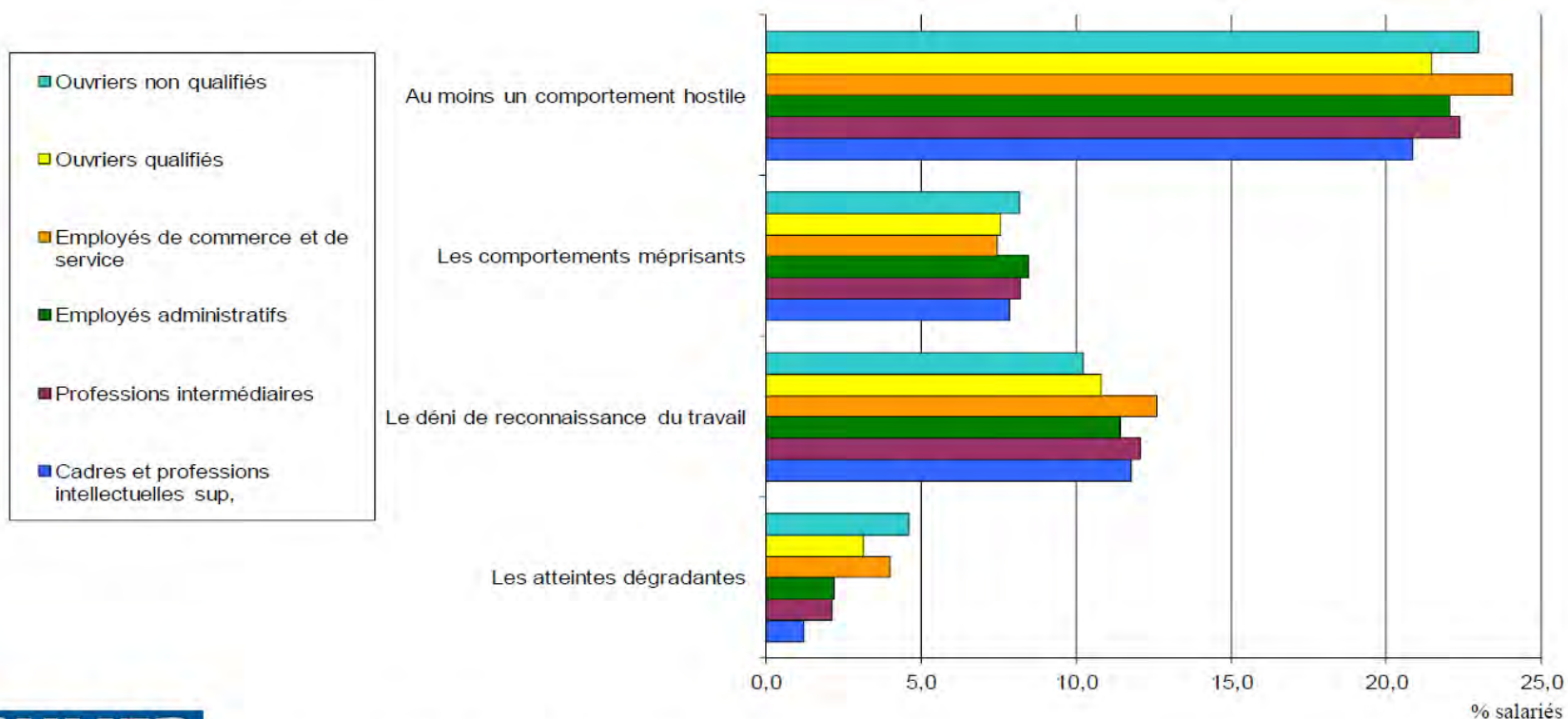
Les plus exposés aux comportements hostiles :

- Assainissement – gestions des déchets –
dépollution
 - Production et distribution d'eau
 - Hébergement – Restauration
 - Transports – entreposage
- 26 %
- 25 %

Les moins exposés :

- Agriculture : 12 %
- Construction : 17 %

Les salariés peu qualifiés sont les plus concernés



Un lien fort avec l'organisation

- **Comportements méprisants → Femmes**
- **Déni de reconnaissance → Hommes**

Probabilité de vivre un comportement hostile

(analyse économétrique toutes choses égales par ailleurs) :

+ 14 % s'il existe un entretien annuel d'évaluation

– (espace de dialogue sur le travail)

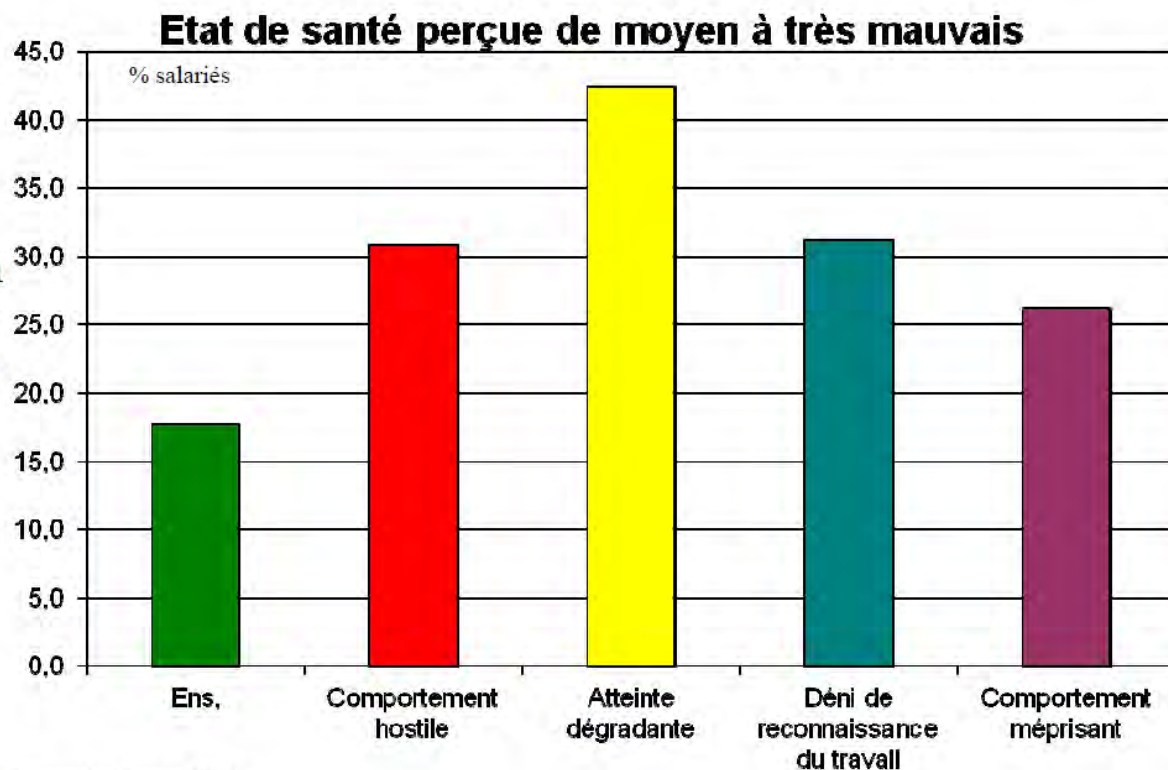
– Avec des « critères précis et mesurables »

++ 7 % si l'entretien ne porte pas sur « des critères précis et mesurables »

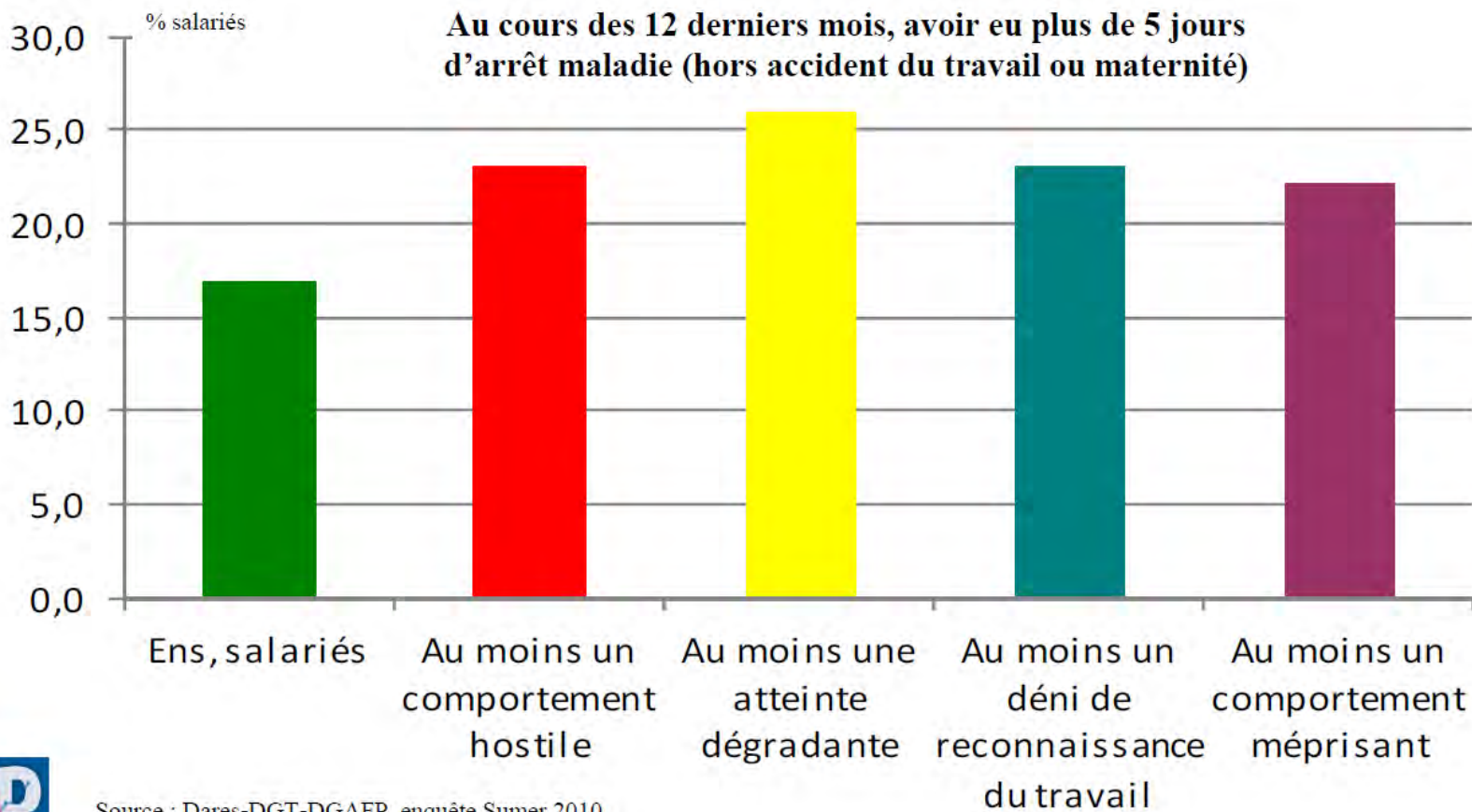
Par rapport à une situation de référence sans entretien d'évaluation...

Un état de santé altéré en cas de comportement hostile

En 2010,
31% de salariés signalant un
comportement hostile
perçoivent leur état de santé
comme altéré
(contre 18% en moyenne)



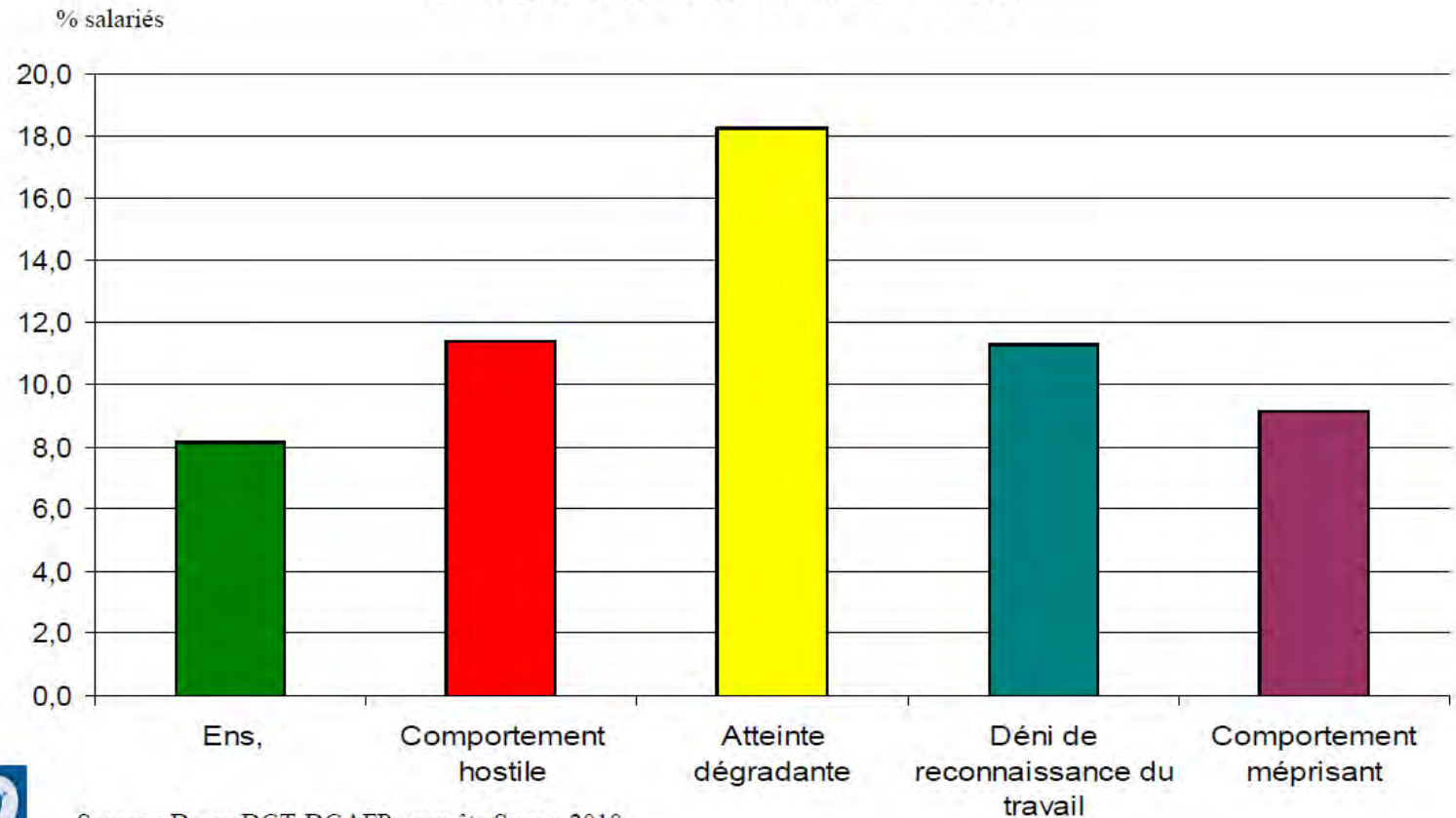
Absentéisme en hausse



Source : Dares-DGT-DGAFF, enquête Sumer 2010.



Au moins 1 accident du travail au cours des 12 derniers mois



- **Les effets de la précarité sur le psychisme :**
 - Cf. Jean Furtos, *De la précarité à l'auto-exclusion*, Ed° Rue D'Ulm.
 - → **perte de confiance en soi**
 - → **Perte de confiance en autrui**
 - → **Perte de confiance dans l'avenir**
 - **Même les salariés qui ont échappé à un plan social ne croient plus dans l'avenir de leur entreprise ni dans le leur.**

- **Les travailleurs temporaires :**
 - **Utilisent moins leurs compétences**
 - En lecture, écriture, numérotie, TIC et résolution de problèmes
 - *Source : Perspective de l'OCDE sur les compétences 2015 : Les jeunes, les compétences et l'employabilité. Ed° ECDE, Paris.*
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264235465-fr>
 - **Ont un accès moindre à la formation**
 - → crée un écart entre eux et les autres travailleurs
- **La répétition d'une série limitée d'opérations ne permet pas la construction de compétences.**
- **La « sclérose cognitive » a des effets néfastes sur les capacités cognitives ainsi que sur l'ensemble de la personnalité (Grossin, 1980).**
- **Ces effets compromettent les apprentissages quand ceux-ci sont nécessaires.**
- **Ils font obstacles à la construction de projets personnels et professionnels.**

- **Le travail temporaire s'accompagne de périodes de chômage**
 - Toutes les études convergent sur le fait que plus longues sont les périodes de chômage et plus les possibilités de réinsertion sont faibles.
- **A compétences égales, les travailleurs précaires sont l'objet de jugements plus défavorables que les « internes ».**
- **Les méthodes d'évaluation, que ce soit à l'embauche ou dans l'emploi, concourent au renforcement de l'écart avec les autres salariés.**

1. Surcharge de travail
2. Rupture des valeurs
3. Epuisement physique
4. (Auto) Exigence de travail « bien fait »
5. Sentiment/réalité de travail mal fait, bâclé → « travail empêché »
6. Sens des responsabilités
7. Individualisation de la responsabilité
8. Absence de soutien social
9. Partie prenante / consentante de son « exploitation » qui a abouti à l'épuisement → « C'est ma faute »
10. Evènement déclencheur
→ Collapse holistique



LE CHANGEMENT (SUITE)



RETROUVER DU LEADERSHIP POUR CONTINUER À NOUS DÉVELOPPER

- **Met l'Humain au centre de son fonctionnement**
- **Cf. Isaac Getz et Brian M. Carney**
 - « Liberté et Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises » (2012)
- **Possibilité d'initiatives individuelles de la part des salariés**
- **Postulats de base :**
 - Climat de confiance
 - Reconnaissance des collaborateurs
 - Auto-direction selon des règles

- **L'autonomie est placée au cœur du système managérial**
- **Absence de hiérarchie et de division du travail**
 - Pas de fiches de poste
 - Rôles assumés en toute autonomie
- **« l'intelligence collective »**
 - Prend la place centrale

- Des salariés plus performants
- Un collectif plus affirmé
- Une organisation plus agile
- Une entreprise plus innovante

- → meilleure performance globale de l'entreprise

- **Inadaptée à la culture française**
- **Risque de dérive**
- **Augmentation du stress et du burn-out**
- **Utilisation dévoyée du modèle**
- **Stigmatisation des cadres intermédiaires**

Le leader :

- Nourissier
- Protecteur
- Visionnaire
 - Donne le cap



**Les entreprises traditionnelles
risquent-elles de se faire
« macroniser » ?**

Merci de votre attention.

Des questions ?

VPL Consulting

01 40 30 79 13 - 06 84 68 98 03

Vplconsulting.france@gmail.com