



Synthèse de l'intervention du 29 mai 2012

Entreprise en santé et Sécurité Psychologique en milieu de travail

3ème petit-déjeuner de P3S

Jean-Hubert de KERSABIEC, Vice-Président de P3S

Roger DELAGNEAU, Directeur grands comptes PRO BTP

*Marie-Thérèse Dugré, Psychologue du travail, de l'organisation en entreprise
et Cheffe d'Entreprise*

Alain Mergier, Sociologue et Directeur de l'Institut VEI

Jean-Pierre Chaffin, Président P3S

*Cette rencontre
organisée par «P3S»
a eu lieu, dans les locaux du*

*Groupe PRO BTP
7, rue du Regard - Paris 6ème*

Ces normes Québécoise et Canadiennes ont pour Objectifs l'amélioration durable de l'état de santé et du mieux-être des salariés, ainsi que des structures dans lesquelles ils travaillent

I. Entreprise en Santé

Marie-Thérèse DUGRE

Prendre en compte la santé physique et psychologique des salariés et leurs effets sur l'organisation et la marche de l'entreprise nécessite une attitude tournée vers la prévention.

L'absentéisme, par exemple, peut avoir des causes multiples et il faut savoir que d'après les études statistiques canadiennes ou québécoise 30 à 50 % des absences de longue durée sont dues à des problèmes d'ordre psychologique ; la sédentarité quant à elle, avec ses conséquences (diabète, maladies cardiovasculaires, etc.), a un impact d'environ 12% sur la productivité.

Ne pas intervenir a donc un coût que l'on peut estimer à 17 % de la masse salariale (en coût direct et indirect).

Face à cela, les entreprises ne doivent pas se contenter d'actions ponctuelles mais s'engager à mettre en œuvre des actions préventives structurées (diagnostic, plan d'action, évaluation).

Chaque dollar investi rapporte 2,3 à 3,1 dollar. Des actions préventives font diminuer l'absentéisme de 1,8 jour par an et par salarié, elles agissent dans le même sens sur le présentéisme, c'est-à-dire la présence physique au travail tout en étant absent d'esprit, phénomène que l'on évalue à 15% dans les entreprises.

Les actions préventives entraînent un meilleur climat de travail et améliorent le sentiment d'appartenance.

Une entreprise en santé peut être définie comme une organisation dont l'ensemble des pratiques organisationnelles et managériales visent à favoriser la promotion du bien être au travail en lien avec l'efficacité de celui-ci. On s'efforce de s'ajuster aux besoins de l'individu au delà de l'application de règles collectives et l'entreprise alors voit son efficacité et sa rentabilité s'améliorer.

Trois points sont à la base d'un bon état de santé psychologique :

- La confiance en soi. Elle permet la mise en action de la personne ; on la développe tout au long de notre vie ; devant un nouveau défi, elle permet de maîtriser le niveau d'anxiété qu'il entraîne.
- L'estime de soi. Elle consiste à avoir un regard positif sur soi-même s'appuyant sur une reconnaissance constructive de son entourage personnel et professionnel. Elle permet de nous dire « comme personne humaine, j'ai de la valeur ». C'est la partie la plus fragile de notre être : devant des attaques négatives elle peut s'effondrer et conduire jusqu'à la dépression.
- Le bien être émotionnel. Il consiste à maîtriser ses émotions négatives et à comprendre que les émotions positives sont à la base du bien-être, du bonheur.

Une entreprise qui va s'organiser pour valoriser ces trois points en récoltera les biens-faits sur sa flexibilité, sa productivité et sa rentabilité.

Il faut donc dépasser la simple notion de qualité de vie au travail qui était en vigueur dans les années 80, pour développer ce concept d'entreprise en santé, qui prend en compte la notion d'individualisation au travail c'est-à-dire le salarié dans toute sa personne.

Faire confiance aux gens suppose de leur laisser la faculté de s'organiser avec une certaine autonomie et non de les soumettre à un contrôle strict. Cet espace d'autonomie est indispensable à l'épanouissement professionnel.

On comprend pourquoi la totalité du management doit s'impliquer dans une telle démarche.

Il faut faire attention au sur engagement de certaines personnes qui vont aller au-delà de leurs limites ; surtout avec l'essor des nouvelles technologies de communication. Le management devra y veiller pour lui-même et pour ceux qu'il dirige. Sachons que les salariés attendent du discours de leurs dirigeants plus de la sincérité que des certitudes.

La norme Québécoise du Groupe Entreprise en Santé « BNQ 9700-800 ».

La norme BNQ 9700-800 Prévention, promotion, et pratiques organisationnelles favorables à la santé en milieu de travail communément appelée « Entreprise en santé », vise le maintien et l'amélioration durable de l'état de santé des personnes en milieu de travail.

Il s'agit d'intégrer dans le processus de gestion des entreprises une préoccupation constante de l'état de santé des personnes. Toute la hiérarchie depuis les plus hauts niveaux de direction jusqu'au management de proximité doit être impliquée. Chaque manager doit s'interroger sur l'impact possible des décisions qu'il est amené à prendre sur la santé des salariés qu'elles concernent ; s'il y a un impact, comment puis-je en minimiser les conséquences au niveau organisationnel ? Eventuellement, ne faut-il pas que je prenne une autre décision ?

Simultanément, l'entreprise doit mettre en œuvre des mesures pour aider les personnes à prendre leur propre santé en main.

Les entreprises devront mettre en place « un comité de santé mieux être » qui comprendra tous les paliers hiérarchiques avec la présence des organisations syndicales dont le but sera de fédérer tous les efforts et de mettre en place un processus d'évaluation inscrit dans la durée.

La norme BNQ 900-800 n'est pas obligatoire ; elle permet de certifier des entreprises, mais de façon plus générale, elle offre un guide de conduite à ces dernières, sans pour autant qu'elles veuillent aller jusqu'à la certification.

La certification quant à elle comprend deux niveaux :

- Un niveau général : entreprise en santé
- Un niveau plus élevé : entreprise en santé-élite

Le processus comprend 5 étapes, la première est évidemment **l'engagement de la direction**.

Il convient ensuite de mettre en place **un comité de santé mieux être** dans lequel toutes les parties prenantes, la direction, les différents niveaux de la hiérarchie, les organisations syndicales doivent être présentes ; ce comité doit jouer un rôle fédérateur.

On pourra alors organiser la collecte des données destinées à faire le point sur l'état actuel de l'entreprise. En lien avec ces données on élaborera le **plan d'intervention**. Le suivi demande **la définition des paramètres de mesure**.

La dernière étape permettra de vérifier **le bien fondé des actions engagées et leur efficacité**

La norme agit sur quatre sphères d'activité prenant en compte que la santé doit être abordée de façon globale :

- Les habitudes de vie du personnel : habitudes alimentaires, activité physique, tabagisme, stress... (on considère que 80% de nos comportements sont modifiables).
- L'équilibre travail vie personnelle et les soutiens éventuels à mettre en place. Un mauvais équilibre entraîne surmenage et stress.
- L'environnement de travail : sécurité physique, chaleur, froid, bruit, aménagements divers, etc.
- Les pratiques de gestion et de management, le relationnel la reconnaissance par les managers versus l'indifférence.

Réaction d'Alain MERGIER

Nous avons beaucoup à apprendre des expériences en matière de santé au travail et de santé psychologique des pratiques Canadiennes et de celles du Québec en particulier.

Ce qui me semble primordial, c'est la prise en compte réelle dans le monde du travail de la question de la personne dans son entièreté et ce depuis la gestion des activités humaines au plus près du terrain jusqu'au niveau institutionnel.

C'est toute la culture dans l'entreprise et la culture managériale qui sont concernées. Le processus décisionnel prend en compte les conséquences possibles sur la santé des salariés et, s'il y a un impact sur celle-ci, engage le manager à traiter le problème, voire à modifier sa décision. Cette attitude est très différente de la conception qui domine en France où, lorsque le salarié passe la porte de l'entreprise, celle-ci ne le connaît plus. Marie-Thérèse a mis en relief la réalité des coûts pour le salarié comme pour l'entreprise en montrant que l'investissement dans la santé psychologique est rentable au final pour les 2 parties.

Remarquons au passage que les mots n'ont pas toujours le même sens. Ainsi la flexibilité est perçue en France comme une notion voulue par l'entreprise pour améliorer sa compétitivité, sans se préoccuper de la santé du salarié, alors qu'au Québec, il s'agit de rechercher une souplesse dans l'organisation qui satisfasse les deux parties et prenne en compte les contraintes du salarié en tant que personne.

Est-ce de l'angélisme ? Non, car cela n'empêche nullement de sanctionner les comportements nocifs ou abusifs. Notre culture managériale est encore loin de cela. Or, une culture managériale non respectueuse de la personne produit des effets d'incertitude générateurs de stress et de mal-être.

Il faut savoir que la prévisibilité de ce qui peut arriver est indispensable à la sécurisation des salariés et du sentiment de bien-être qui leur permettra de s'investir dans leur travail.

Marie-Thérèse DUGRE

2. Sécurité psychologique en milieu de travail

L'absentéisme est un des paramètres dans le recueil des données ; ce qui le motive doit être analysé en permanence. Les pratiques managériales ne peuvent changer du jour au lendemain, le changement s'inscrit dans la durée. On doit coacher les managers, les former, les obliger à s'informer... cela demande du temps, mais les résultats sont visibles au bout de 2 ou 3 ans. Si le climat de travail s'améliore et le sentiment d'être reconnu en tant que personne progresse, les salariés ne craignent plus de faire part de leurs difficultés, de leurs besoins, bref d'être entendu et d'obtenir des réponses. Cela engendre une certaine reconnaissance vis-à-vis de l'entreprise.

Au Québec, il n'y a pas de médecine du travail, les risques santé sont pris en compte par les entreprises d'assurance qui sont plutôt en avance sur l'application de la norme. En termes d'intérêts respectifs bien compris, elles font la promotion de la norme chez leurs assurés.

La norme canadienne

Au Canada on s'est aperçu qu'un paramètre tel que l'absentéisme dû à des raisons psychologiques était à hauteur d'au moins 20% du milieu de travail. Cela a interpellé le Parlement qui a suscité l'élaboration d'une norme ne conduisant pas à une certification mais destinée à servir de guide aux entreprises désireuses de promouvoir la santé psychologique de leurs salariés.

Moins globale que la norme québécoise « entreprise en santé » la norme canadienne porte exclusivement sur la santé psychologique.

La norme propose d'agir sur 13 facteurs du milieu de travail découlant d'études générales psychologiques et sociologiques connues au niveau des responsables RH. C'est à partir de ces 13 facteurs que l'entreprise va être amenée à évaluer sa situation et à élaborer son programme d'action. Ces 13 facteurs ne sont pas hiérarchisés. Citons les.

Tout d'abord, **la politesse** dont on s'est rendu compte qu'elle s'était dégradée et de l'urgence qu'il y avait à rétablir des choses basiques en matière de respect des personnes. Il s'agit aussi d'établir la possibilité de **soutien psychologique** en faisant en sorte que les personnes qui en auraient besoin osent l'exprimer sans avoir peur d'être jugées négativement. On travaillera également sur **la culture organisationnelle** qui doit engendrer confiance, honnêteté et équité. Il est très important pour les dirigeants de présenter leur projet avec clarté et sincérité pour pouvoir mobiliser leurs employés et les amener à repousser leurs limites. On doit être attentif à **la correspondance psychologique entre le travail de la personne et ce qu'elle est**. Les gens ont soif d'apprendre, de se perfectionner pour progresser en relevant de nouveaux défis. Le travail des personnes doit être reconnu à sa juste valeur et donner lieu à **reconnaissance et récompenses**.



La participation et l'influence des personnes sur l'organisation du travail qui les concerne doivent être recherchées. Chacun doit pouvoir disposer d'une liberté de paroles pour exprimer ce qui ne va pas, c'est important pour la santé psychologique des salariés.

Bien sur il y a **la charge de travail** avec toute l'importance qu'elle revêt pour la santé des personnes. Il convient également que **les dirigeants expriment clairement leurs attentes**. Dans l'entreprise la liberté de parole est essentielle pour **la protection de la sécurité psychologique** des salariés et pour **équilibrer harmonieusement vie professionnelle et vie privée**. Il faut encourager la volonté des salariés de **progresser** et de **se perfectionner**. Agir sur tous ces points favorisera **l'engagement des personnes**.

En dehors de tous les aspects psychologiques, on ne négligera pas le treizième facteur qui concerne **l'environnement physique**.

La mise en œuvre des actions nécessite 3 phases, la première est la prise de conscience de la direction et des différents acteurs de l'entreprise du lien qu'il y a entre bien-être des salariés et efficacité de l'entreprise, le second niveau consiste à mettre en œuvre une stratégie globale et participative de l'amélioration de la qualité de ce bien-être, le troisième stade sera atteint si cette recherche de mieux-être couplée à celle de plus d'efficacité est intégrée totalement dans le fonctionnement normal de l'entreprise.

Pour œuvrer dans cette direction on doit tenir compte de **l'existence d'interdits** qu'il faut savoir **dépasser**.

Par exemple celui de **l'émotion** versus rester rationnel. Il est en effet important pour un salarié de pouvoir parler de ses limites et d'être écouté

Ensuite il y a l'interdit « du corps », c'est-à-dire de la reconnaissance de faire apparaître ses limites physiques ou mentales (le sur engagement). On se doit d'être fort ! Il faut au contraire pouvoir obtenir des délais raisonnables pour atteindre ses objectifs.

Un autre interdit est celui de la prise de recul ; les managers de proximité notamment sont en permanence au front pour prendre des décisions pouvant nuire à la santé des salariés impliqués, ils doivent alors savoir prendre suffisamment de recul pour se poser les bonnes questions sur les décisions qu'ils vont prendre.

Réaction d'Alain MERGIER

Je suis frappé par votre choix de citer en premier sur les 13 items la politesse et le respect de l'autre. C'est fondamental et cela conditionne toute chance d'améliorer le reste. Sans la politesse, il n'y a pas de respect et sans respect, il ne peut y avoir de confiance en soi.

Une grande entreprise s'est illustrée par une série de suicides, et cette entreprise semble très soucieuse de déterminer les cas où elle ne semble pas impliquée de ceux où elle l'est. Elle veut à tout prix faire cette séparation qui introduirait une démarcation entre vie professionnelle et vie privée. Cela dénote une certaine conception des choses, courante malheureusement dans nos entreprises, où l'on reste dans le curatif.

Dans ce que vous nous avez exposé on est au contraire dans la recherche du préventif.

Troisième remarque à propos des interdits et sur la question des limites, c'est une notion ignorée dans nos pratiques managériales qui méconnaissent la reconnaissance des limites. Vous avez abordé cela par l'intermédiaire des émotions ; les 3 interdits que vous avez signalés doivent être au centre du changement de nos pratiques.

9

28 mai 2013 - Petit Déjeuner « la Santé par Gros Temps »

<http://prioritealapersonne.fr/en-ce-moment/sante-et-travail-zoom-sur-le-3eme-petit-dejeuner-debat-de-p3s/>

Production

Nous avons travaillé sur différents thèmes comme :

- **La Fléxisécurité des salariés de plus de 45 ans** – Réflexions, Constats et Suggestions » a fait l'objet de la création d'un 4 pages sous la forme d'une synthèse de nos réflexions
- **La Reconnaissance Individuelle dans une économie mondialisée** a fait l'objet d'un 1er Petit Déjeuner le 1er juin 2010 avec le Sociologue Alain Mergier et d'une synthèse sous la forme d'un 6 pages.
- **L'Entreprise face à la Reconnaissance Individuelle dans une économie mondialisée** a fait l'objet d'un 2ème Petit Déjeuner le 31 mai 2011 avec Alain Mergier, Sociologue, Jean-Marie Surirey et Marc Veyron tous les deux DRH, ainsi qu'à Maria Ouazzani Psychologue Clinicienne et d'une synthèse sous la forme d'un 6 pages et 18 pages, ainsi qu'une visualisation sur le Blog de « Priorité à la Personne »
- **L'Entreprise en Santé, ainsi que Santé et Sécurité Psychologique en milieu du travail** avec nos amis Québécois a fait l'objet du 3ème Petit Déjeuner le 29 mai 2012 avec Marie-Thérèse Dugré Psychologue et Alain Mergier Sociologue et d'une synthèse sous la forme d'un 6 pages, ainsi que d'une visualisation sur le Blog de « Priorité à la Personne »
- **« La Santé par Gros Temps » Qu'en est-il de la santé dans le monde du travail, dans un contexte économique de crise ?** sera cette année le thème de notre 4ème Petit Déjeuner avec Marie-Thérèse Dugré, Psychologue, et Alain Mergier, Sociologue.
- **Nous prévoyons en octobre 2013 un 2ème Petit Déjeuner sur ce Thème avec deux DRH et représentants des salariés pour qu'ils puissent nous faire part de leurs expériences ou de leurs intentions.**

Les thèmes traités au sein de l'Association ont pour objectif de faire reconnaître au sein du monde du travail l'existence de la personne dans la totalité de sa dimension humaine, de l'informer, de l'aider à anticiper, à résoudre les problématiques rencontrées, de lui faire connaître les outils et les services existants, de lui présenter des solutions lui permettant de piloter au mieux sa carrière professionnelle, ainsi que sa vie personnelle et familiale.

*Pour P3S®, un être humain a besoin pour exister de créer, de produire et d'être reconnu ;
ne pas lui donner des signes de reconnaissance ou d'existence
c'est prendre le risque de le déstabiliser durablement.*