

RH01 / Améliorer le bien-être au travail

Concilier performance et bien-être au travail dans l'entreprise

Armelle Gautier - Psychologue et consultante en prévention des risques psychosociaux

Ce texte définit ce qu'est la qualité de vie au travail. La qualité de vie au travail peut se concevoir comme un sentiment de bien-être, perçu collectivement et individuellement, et cela englobe à la fois l'ambiance, la culture d'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur à accorder à chacun et la reconnaissance et la valorisation du travail effectué.

L'employeur a un certain nombre de prérogatives, et notamment la prérogative d'organiser le travail ; c'est de fixer les règles, de veiller au respect de ces règles, de fixer ses objectifs et s'assurer que ces objectifs sont atteints. Ca, c'est qu'on va appeler le cadre de travail et, ce qui est important pour le bien-être des salariés, c'est que ce cadre soit suffisamment clair pour être sécurisant.

Connaître et prévenir les facteurs de risques psycho-sociaux

François Delpierre - Conseil en mieux vivre au travail – Securex

Aujourd'hui, on parle plutôt de mieux vivre au travail et de qualité de vie au travail.

Historiquement, les secteurs d'activité qui ont été plus touchés que d'autres :

- le secteur hospitalier qui a été le premier point d'alerte par rapport aux risques psycho-sociaux ;
- la grande distribution aussi,
- le secteur public aussi.

La clé, elle est là : elle est de remettre le capital humain, l'être humain en tant que tel, au centre de toute réflexion sur quel est le moyen de prévention des risques psycho-sociaux et vraiment sur cette logique-là : comment je peux supprimer le risque ; comment je peux limiter ce risque ou comment je peux protéger la personne du risque.

Le management des risques psycho-sociaux

José Manuel Martinez - Consultant psychologue - Axia développement

La loi impose à l'employeur de repérer, dans les situations de travail, celles qui peuvent causer des troubles individuels ou collectifs, en lien avec le stress et les risques psycho-sociaux. Toutes les sources de mal être au travail ne sont pas à attribuer à l'**employeur**, ni à une fragilité individuelle des collaborateurs.

On a 3 types de prévention :

- prévention primaire : il s'agit d'adapter la situation de travail aux individus. Par exemple, les postes de travail, l'organisation du travail, ajuster la charge de travail
- secondaire : c'est l'inverse. On va adapter l'homme au travail en lui donnant des moyens supplémentaires. Ca va être la formation : formation à des situations délicates avec des clients par exemple. Il peut y avoir aussi des groupes de progrès et des accompagnements du changement.

Déceler les symptômes d'un mal être au travail

Lionel Leroi-Cagniard - Psychologue du travail

Pour définir la **souffrance au travail**, il faut partir d'indicateurs :

- la prise en compte de la santé dans l'entreprise. On peut aussi s'adresser au CE et au CHSCT.
- la communication interne : quel type de communication ?
- la rémunération ;
- est-ce que les horaires sont délirants ou pas ?
- l'absentéisme et l'autonomie dans le travail.

Les indicateurs concernant les plaintes, les grèves, les actes de malveillance, les accidents du travail, le nombre de mesures disciplinaires, les actes de violence, le taux de rotation du personnel, la mobilité, le nombre de mutation.

Les symptômes sont très nombreux, psychiques ou somatiques. On ne va pas en faire une liste exhaustive mais : se sentir en danger, avoir peur, se justifier, maigrir, grossir, se sentir harcelé... Tout ça déjà, ce sont des symptômes.

Tout le monde parce que la loi, encore, dit qu'on a obligation, qui que l'on soit dans l'entreprise, de signaler un collègue en danger. Si on le sent en danger dans le travail, il faut en parler avec lui ou avec elle, essayer de comprendre et il faut alerter. Et il y a obligation de la part de l'employeur, d'organiser les choses pour venir au secours de cette personne.

[Comment prévenir les risques psycho-sociaux](#)

Eric Saunier - Consultant Formateur spécialisé en gestion du stress et prévention des risques psycho-sociaux - CS Développement

Les **risques psycho-sociaux** sont un véritable casse-tête pour la plupart des chefs d'entreprises, ils ne savent pas comment gérer cette question. C'est l'ensemble des dysfonctionnements humains, mais qui sont dus à des dysfonctionnements structurels dans l'entreprise, organisationnels, relationnels et managériaux.

Pourquoi gérer la prévention des risques psycho-sociaux ?

Pour développer une excellente atmosphère de travail. Qui dit atmosphère dit qualité, dit limitation de l'absentéisme.

[Déceler les causes et les symptômes d'un mal être au travail collectif](#)

Armelle Gautier - Psychologue et consultante en prévention des risques psychosociaux

Quand on parle de mal-être au travail, on a en tête la dégradation de la santé mentale des salariés. Ce qui a été beaucoup médiatisé, c'est les questions autour du stress, mais cela inclut aussi tout ce qui est du côté des troubles anxio-dépressifs et aussi l'épuisement professionnel.

Les personnes qui souffrent au travail émettent des signaux d'alerte, forcément, plus ou moins visibles, plus ou moins explicites. En tout cas, ils en ont émis. Et ils se retrouvent, à un moment donné, dans une sorte d'impuissance où ils n'arrivent pas à se faire entendre. Tout simplement, le mal-être agit sur les personnes qui sont moins motivées, dont les fonctions cognitives sont altérées et qui vont donc faire des erreurs, qui vont travailler plus lentement et, bien entendu, tout ça se répercute sur la performance collective.

Ce que l'on peut retenir comme grandes causes, c'est tout ce qui concerne :

- le pilotage de l'organisation,
- l'organisation du travail,
- le rôle qu'ont les personnes dans l'entreprise
- mais également : est-ce qu'il y a des opportunités de discuter du travail ? est-ce qu'il y a des espaces d'échange et de discussion du travail ?
- les rapports sociaux et les relations entre les personnes, entre les collègues et cela englobe les pratiques managériales,
- la question de la charge de travail, ce que l'on pourrait définir comme quels sont moyens disponibles pour atteindre les objectifs fixés,
- les modalités d'évaluation du travail,
- la politique de gestion des ressources humaines.

[Gérer son stress](#)

Pascale Polizzi - Conseil en gestion du stress

Le **stress**, c'est l'ensemble des réactions de notre organisme pour faire face à une contrainte liée à notre environnement.

Pour 70 % des travailleurs européens interrogés, la cause principale du stress, c'est l'incertitude professionnelle, les restructurations.

Pour environ 66 % des travailleurs, c'est la surcharge de travail, la pression qui est la cause du stress. 59 % vont évoquer les problèmes de pression et de harcèlement.

Ces causes, au niveau professionnel, elles peuvent être liées à l'environnement physique et matériel. Elles peuvent être liées aux relations s'il ya des conflits entre les collègues. Elles peuvent être liées à la nature de la tâche : quelqu'un qui a une tâche monotone, répétitive, avec des cadences, elles peuvent être liées à des problèmes d'organisation.

[Prévenir le burnout](#)

[Pascale Polizzi - Conseil en gestion du stress](#)

Le **burn out**, c'est un syndrome d'épuisement professionnel :

- syndrome, c'est-à-dire que c'est tout un ensemble de signes cliniques qui vont apparaître ;
- d'épuisement, parce que la personne va se vider, se décharger de toute son énergie.

[Traiter la souffrance au travail d'un individu](#)

[Lionel Leroi-Cagniard - Psychologue du travail](#)

On parle de fatigue envahissante, de stress, de mal de dos, la peur, le sentiment de solitude, l'addiction, les maux de tête, les troubles articulaires (les TMS troubles musculo-squelettiques). Un mal-être, c'est un éloignement de soi.

[Prévenir le harcèlement moral](#)

[Mickaël D'Allende - Avocat spécialiste en droit social – Altana](#)

Le **harcèlement moral** est défini par le Code du Travail. C'est le fait pour un salarié de subir des agissements qui vont avoir, pour objet ou pour effet, de porter atteinte à ses conditions de travail et d'entraîner une dégradation de sa santé mentale ou physique. L'employeur doit prendre toutes les mesures nécessaires pour prévenir le harcèlement, il peut se faire assister par le CHSCT et par le médecin du travail.

[Améliorer le bien-être au travail dans l'entreprise](#)

[Armelle Gautier - Psychologue et consultante en prévention des risques psychosociaux](#)

Quels sont les axes de travail, pour la direction et les managers, pour améliorer le **bien-être au travail** dans l'entreprise ?

- le premier axe : redonner du temps au salarié. Ca va souvent de pair avec redonner du sens, se confronter à la complexité du travail.
- deuxième axe : accorder le même respect à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, les clients et les actionnaires, les fournisseurs.
- troisième axe : sortir des logiques gestionnaires, du chiffre et essayer de redonner au dirigeant le désir, non pas de favoriser la rentabilité à court terme, mais d'accomplir quelque chose avec d'autres.
- quatrième axe : accorder à tous les niveaux de l'organisation, de l'autonomie et des marges de manœuvre aux salariés, leur redonner du pouvoir d'agir.
- cinquième axe : reconnaître les efforts des salariés, leur engagement, mais aussi les qualités humaines.
- sixième axe : développer des environnements propices à la vie des collectifs.

[Les outils du dialogue social](#)

[Alain Leblay - Expert du dialogue social et membre de l'ANDRH](#)

Le **dialogue social**, c'est la communication qui s'établit entre les directions et le personnel, par l'intermédiaire du management et des représentants du personnel. Ce n'est pas seulement l'affaire du DRH et des IRP (Instances de Représentation du Personnel) mais de l'ensemble du personnel.

[Comprendre et maîtriser l'absentéisme](#)

[Noémie Bonnay - Consultant senior – Securex](#)

Si vous voulez maîtriser l'**absentéisme** sur le fond, il faut impliquer la ligne managériale et communiquer avec les collaborateurs pour expliquer que l'absentéisme, avec une fréquence importante, est difficile pour l'entreprise. Il faut impliquer toute la ligne managériale. Ce n'est pas uniquement une problématique de dirigeant et de ressources humaines, c'est une problématique du dirigeant aux managers de proximité.

Accédez à la vidéo [L'essentiel de Améliorer le bien-être au travail](#) // 11:33