

Rapport fait à la demande du Premier ministre

# Bien-être et efficacité au travail

– 10 propositions pour améliorer la santé  
psychologique au travail –

Présenté par

**Henri LACHMANN**

*Président du conseil de  
surveillance de  
Schneider Electric*

**Christian LAROSE**

*Vice-président du  
Conseil économique, social  
et environnemental*

**Muriel PENICAUD**

*Directrice générale des  
ressources humaines  
de Danone*

Avec le support de Marguerite MOLEUX, membre de l'Inspection générale des affaires sociales.

Février 2010

# Avant propos

Le 5 novembre 2009, le Premier ministre nous a demandé de lui proposer des mesures pour améliorer les conditions de santé psychologique au travail. Le présent rapport est le fruit de nos travaux, qui se sont déroulés du 15 novembre 2009 au 15 février 2010.

Il ne s'agit pas d'un rapport d'experts mais de « praticiens » : notre ambition était de mettre notre connaissance pratique du monde des salariés et de l'entreprise au service de ce sujet. Les dix propositions qui suivent, centrées sur l'entreprise privée, sont le reflet de nos expériences respectives, des nombreuses auditions que nous avons menées, mais aussi d'une conviction commune, celle que le sujet de la santé au travail réconcilie le social et l'économique. Investir dans la santé au travail est d'abord une obligation sur le plan humain : de plus, ce n'est pas une charge, c'est un atout pour la performance.

Parce que social, santé, organisation et management sont indissociables, nous n'avons pas souhaité entrer dans le sujet sous l'angle du seul traitement de la souffrance : pour nous, l'amélioration de la santé psychologique au travail ne doit pas se limiter à la gestion du stress professionnel. Le vrai enjeu est le bien-être des salariés et leur valorisation comme principale ressource de l'entreprise.

En France, la fierté du travail bien fait occupe une place importante. Le métier n'est pas qu'une source de rémunération : il est partie prenante de l'épanouissement personnel, de l'intégration et du lien social. Ce lien essentiel avec le travail place l'entreprise au cœur des solutions.

*« 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<sup>1</sup> ». Si le stress au travail n'est pas un phénomène nouveau, le terme de risques psychosociaux (stress, incivilités, harcèlement) n'est passé que progressivement dans le vocabulaire courant : ses manifestations, ses conséquences, et sa visibilité se sont parallèlement accrues. Deux chiffres parmi d'autres mettent en évidence cet état de fait : au niveau européen, près d'un tiers des travailleurs estime que sa santé est affectée par le stress ressenti sur le lieu de travail<sup>2</sup>. En France, les consultations pour risque psychosocial sont devenues en 2007 la première cause de consultation pour pathologie professionnelle<sup>3</sup>.*

Les grandes « familles » de facteurs de stress ont fait l'objet de nombreux travaux d'experts. Dans notre perspective de praticiens, nous retenons en particulier :

- la fréquence accrue des réorganisations, restructurations et changements de périmètre des entreprises, qui impactent tout ou partie de l'organisation et modifient parfois brutalement les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur activité ;
- la peur du chômage et l'incertitude sur l'avenir, qui génèrent chez les salariés un sentiment d'insécurité et les rendent plus démunis face aux difficultés rencontrées sur le lieu de travail ;

---

<sup>1</sup> Accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur le stress au travail.

<sup>2</sup> Source : fondation de Dublin.

<sup>3</sup> Source : AFSSET, réseau national de vigilance et de prévention des pathologies professionnelles.

- l'accélération et l'augmentation des exigences des clients dans une économie fortement tertiaisée depuis trente ans, marquée par de nouveaux modes de services (*call centers*, guichets, caissières...);
- l'utilisation parfois à mauvais escient des nouvelles technologies, qui « cannibalise » les relations humaines : elle fragilise la frontière entre vie privée et vie professionnelle, dépersonnalise la relation de travail au profit d'échanges virtuels et accélère le rapport au temps de travail – introduisant une confusion entre ce qui est urgent et ce qui est important. En une génération, on est passé d'un collectif de travail physiquement réuni à une communauté d'individus connectés mais isolés et éloignés les uns des autres ;
- le développement de nouvelles formes de taylorisme dans le domaine tertiaire. Caractérisées par la standardisation et la parcellisation des tâches et des relations, elles peuvent faire perdre le sens du travail. Lorsque les méthodes de management incitent simultanément à la prise d'initiative, les salariés se trouvent en situation d'injonction paradoxale<sup>4</sup>. Les *process* doivent rester un moyen : ils ne règlent pas les enjeux humains, qui se jouent dans la proximité du management ;
- l'intériorisation par le management de la financiarisation accrue de l'économie. Elle fait de la performance financière la seule échelle de valeur dans les comportements managériaux et dans la mesure de la performance, sans prise en compte suffisante de la performance sociale ;
- la mondialisation, conjuguée avec une centralisation des organisations, qui éloigne les salariés des centres de décision, décrédibilise le management de proximité et crée un sentiment d'impuissance collective et individuelle ;
- le développement des organisations matricielles et du *reporting* permanent, ainsi que certains comportements managériaux, qui contribuent au sentiment de perte d'autonomie, d'efficacité et d'utilité des équipes ;
- les difficultés dans les relations de travail, au sein d'une équipe ou avec le supérieur hiérarchique, notamment lorsque l'isolement réduit les occasions d'échange ou d'écoute ;
- les contraintes de transport, notamment dans les grandes agglomérations ou dans les zones géographiques mal desservies, qui créent de nouvelles tensions – surtout lorsqu'elles se cumulent avec des questions d'organisation personnelle qui pèsent particulièrement sur les femmes (modes de garde des enfants etc.) ;
- l'augmentation des attentes en matière de lien social vis-à-vis des entreprises, avec la diminution des autres formes de lien social (famille, école, cité, églises...), qui devient critique lorsque difficultés personnelles et professionnelles se cumulent.

Dans ce contexte, il nous paraît indispensable de repenser des modes de management, d'organisation et de vie sociale dans l'entreprise qui permettent de créer un nouvel équilibre, intégrant la performance tant sociale qu'économique. Si l'entreprise ne fait pas toujours partie du problème, elle fait toujours partie des solutions.

---

<sup>4</sup> Se dit de la situation où l'individu est confronté à deux contraintes qui s'opposent et dont chacune empêche la réalisation de l'autre (exemple : respecter un mode de travail normé et faire preuve d'initiative).

Parce qu'ils sont la manifestation d'une question plus large, celle de la place dans l'entreprise des hommes qui la composent, nous sommes convaincus que les sujets de santé psychologique au travail doivent être portés au plus haut niveau : le conseil d'administration et la direction générale doivent s'y intéresser. C'est la seule solution pour que toute l'entreprise intègre ces enjeux dans sa culture de travail et leur donne une traduction concrète à travers le management de proximité. Si les hommes constituent la ressource stratégique majeure, il faut que les dirigeants s'en préoccupent au même titre que les enjeux économiques : ce sont les salariés qui font la performance de l'entreprise.

Mais le management ne constitue pas le seul acteur. L'implication des partenaires sociaux doit être renforcée, à travers les instances représentatives. C'est à cette condition que se diffuseront la sensibilisation, la connaissance et les compétences pour traiter d'un sujet qui concerne tous les secteurs, tous les métiers et toutes les relations de travail. Le dialogue sur ces questions, selon des modalités liées aux spécificités françaises des institutions représentatives du personnel, est une garantie indispensable de la qualité de leur prise en charge : il commence par la réalisation d'un diagnostic objectif, partagé par l'ensemble des acteurs, et ciblé. De très gros progrès restent à faire en la matière, y compris sous des formes nouvelles et adaptées aux plus petites entreprises. Des expériences innovantes peuvent guider les solutions.

Une condition complémentaire est le développement et l'utilisation des compétences des services pluridisciplinaires de santé au travail, pour qu'ils tiennent toute leur place en matière de prévention et d'accompagnement. Dans la mesure où un projet de réforme est en cours dans ce domaine, nous n'avons pas souhaité aborder spécifiquement la question des services de santé au travail, qui n'en reste pas moins un élément essentiel de prévention et de prise en charge.

Les nombreuses auditions d'experts français et étrangers, d'entreprises, d'organisations d'employeurs et de salariés nous ont permis de nourrir notre réflexion : qu'ils en soient sincèrement remerciés ici.

Les dix propositions que nous formulons s'adressent aux pouvoirs publics, aux partenaires sociaux et surtout aux entreprises. Certaines sont des recommandations de bonnes pratiques, d'autres explorent des modifications normatives de la politique de santé au travail. Elles sont présentées dans les pages qui suivent.

Nous avons centré nos travaux sur le secteur privé : en revanche, nous recommandons vivement qu'un travail similaire de diagnostic et de propositions soit effectué pour le secteur public, qui est lui aussi confronté à des enjeux majeurs de développement du bien-être au travail.

# Liste des propositions

**1. L'implication de la direction générale et de son conseil d'administration est indispensable.**

L'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés.

**2. La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas.**

Les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé.

**3. Donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail.**

Restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail.

**4. Impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé.**

Le dialogue social, dans l'entreprise et en dehors, est une priorité.

**5. La mesure induit les comportements.**

Mesurer les conditions de santé et sécurité au travail est une condition du développement du bien-être en entreprise.

**6. Préparer et former les managers au rôle de manager.**

Affirmer et concrétiser la responsabilité du manager vis-à-vis des équipes et des hommes.

**7. Ne pas réduire le collectif de travail à une addition d'individus.**

Valoriser la performance collective pour rendre les organisations de travail plus motivantes et plus efficaces.

**8. Anticiper et prendre en compte l'impact humain des changements.**

Tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement.

**9. La santé au travail ne se limite pas aux frontières de l'entreprise.**

L'entreprise a un impact humain sur son environnement, en particulier sur ses fournisseurs.

**10. Ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes.**

Accompagner les salariés en difficulté.

# Propositions

La santé n'est pas l'absence de stress ou de maladie : c'est « *un état de complet bien-être physique, mental et social, [qui] ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité* », selon la définition donnée par l'organisation mondiale de la santé. Si santé égale bien-être, alors les entreprises ne peuvent limiter leur action aux risques psychosociaux. Celle-ci demeure indispensable : mais elle n'est qu'un élément d'un enjeu plus large, la valorisation du bien-être des salariés dans l'entreprise.

Il s'agit pour les entreprises d'une démarche à la fois sociale et économique : car la santé des salariés est une source incontestable d'efficacité dans le travail, et donc de performance individuelle et collective. Travail et santé entretiennent même une double relation : d'une part, la santé est la condition d'un travail de qualité. D'autre part, le travail, effectué dans des conditions adéquates, est facteur de santé et de réalisation personnelle.

Les dix propositions qui suivent déclinent dans les différents aspects de la vie en entreprise l'idée selon laquelle la valeur d'une structure est celle des hommes qui la composent. Elles constituent un matériau que chaque métier, chaque secteur et chaque entreprise pourra s'approprier et mettre en œuvre en fonction de ses enjeux et en tenant compte de sa culture.

## **1. L'implication de la direction générale et de son conseil d'administration est indispensable : l'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés.**

Les hommes constituent la principale ressource stratégique de l'entreprise. La responsabilité des dirigeants sur ce sujet est primordiale : d'abord pour définir et mettre en œuvre une véritable politique de santé, en repensant notamment les modes de management, d'organisation et de vie au travail ; ensuite pour impliquer l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Deux conditions sont essentielles pour y parvenir : un débat régulier et direct, au sein de la direction générale, sur les sujets de santé au travail, et la prise en compte des résultats en matière de santé dans l'évaluation de la performance sociale. L'objectif est de responsabiliser davantage l'ensemble de la direction de l'entreprise sur les sujets humains. Pour garantir l'effectivité de cette démarche, nous encourageons les entreprises à :

- **sensibiliser et impliquer le conseil d'administration**, soit en rendant compte annuellement de la responsabilité sociale de l'entreprise – incluant la santé des salariés –, soit par la création d'un comité de responsabilité sociale examinant aussi les questions de santé et de sécurité au travail ;
- **compléter les critères d'attribution de la rémunération variable aux managers dirigeants** : la performance économique ne peut être le seul critère d'attribution de la rémunération variable. La performance sociale doit aussi être prise en compte, incluant notamment des indicateurs de santé, de sécurité et de conditions de travail – par exemple le *turn over*, les accidents du travail, la satisfaction des salariés, la promotion interne ;

- **affirmer une culture d'entreprise soucieuse de la santé des salariés** : aménager des espaces de travail ergonomiques, afficher clairement les règles de vie et d'usage (via des chartes des relations de travail et d'usage des NTIC, par exemple) permet aux salariés de mieux s'approprier les valeurs de l'entreprise. L'espace de travail est un facteur incontestable de bien-être au travail ;
- **valoriser le rôle du collectif dans l'évaluation de la performance** : des indicateurs de performance exclusivement individuels nuisent à l'efficacité collective du travail et au lien social ;
- **définir le bon niveau et la bonne utilisation des procédures de reporting**, pour éviter de déresponsabiliser les managers et de réduire excessivement le temps consacré au management des équipes.

## 2. La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas : les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé.

La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne peut pas s'externaliser. Au quotidien, le manager de proximité, qui organise le collectif de travail et prend les décisions au plus près des salariés, en est le premier garant. Il est aussi un relais essentiel avec la hiérarchie de l'entreprise : c'est lui qui fait remonter les difficultés rencontrées par les salariés et qui informe ces derniers sur les orientations et projets de l'entreprise. Son rôle d'écoute est fondamental : il est intéressant de noter que 64% des salariés souhaiteraient, pour mieux être entendus, développer les occasions d'échange informel avec leur supérieur hiérarchique immédiat<sup>5</sup>.

Or les managers de proximité se trouvent confrontés à des difficultés nouvelles de positionnement<sup>6</sup> : l'augmentation du nombre de cadres « experts » au détriment des fonctions de management, l'éloignement géographique entre les équipes, le poids croissant des procédures dans les relations de travail, l'insuffisante association des managers de proximité aux décisions ou encore le développement d'organisations matricielles contribuent à déstabiliser ce maillon essentiel de l'organisation.

Pour réinvestir sur la proximité du management, les entreprises peuvent explorer plusieurs pistes :

- **atténuer le caractère excessivement matriciel de certaines organisations** : chaque salarié doit pouvoir identifier clairement son supérieur hiérarchique, faute de quoi il ne sera pas en mesure de dire quelle est sa place dans l'entreprise. Dans un organigramme trop exclusivement matriciel, la relation de proximité entre le salarié et son manager immédiat n'est plus garantie. Il ne s'agit pas de renoncer aux organisations en mode projet, mais de maintenir au moins un lien hiérarchique structurant pour le salarié ;
- **réaffirmer les compétences de décision et pas seulement d'exécution du manager de proximité** : le manager de proximité ne doit pas être simplement une courroie de transmission. Il doit disposer de marges d'adaptation et de décision pour optimiser l'efficacité et la cohésion de son équipe.

<sup>5</sup> TNS Sofres, *Salariés et sortie de crise*, étude réalisée pour Altedia, 2009.

<sup>6</sup> Institut de l'entreprise, *Le rôle du manager intermédiaire dans l'entreprise de demain*, novembre 2009.

### **3. Donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail : restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail.**

La performance et l'innovation font appel à l'intelligence collective des salariés : les occasions de leur redonner de l'initiative doivent donc être favorisées. Tout salarié veut être efficace et utile, c'est ce qui donne du sens et de la fierté à son travail. Il est souvent le mieux placé pour identifier les dysfonctionnements et proposer des pistes d'amélioration de l'efficacité.

La pression de modes d'organisation tayloristes, notamment dans ses nouvelles formes dans le secteur tertiaire (par exemple les *call centers*), peut donner aux salariés le sentiment de ne pas être maîtres de leur activité : le risque est de ne pas permettre l'implication personnelle et la mobilisation des savoir-faire, qui sont pourtant des leviers non seulement de bien-être mais aussi d'une bonne efficacité. Les conditions sur le marché du travail introduisent une pression supplémentaire, ne permettant pas aux salariés de changer d'activité ou d'employeur comme ils le souhaitent. Aider aux transitions professionnelles est un levier de limitation du stress.

Les espaces de régulation et de discussion sont donc indispensables, à plusieurs titres : pour que les salariés s'approprient leurs pratiques professionnelles sur le plan technique et éthique, pour donner sa place à la performance collective dans le travail, et enfin pour prévenir les conflits au travail par des espaces de partage et de dialogue sur les difficultés rencontrées. Les espaces de discussion sur le travail permettent de décharger les problèmes au travail d'une partie de leur dimension émotionnelle : le salarié n'est plus seul face à son problème.

Si les salariés constituent la ressource stratégique de l'entreprise, ils doivent pouvoir s'exprimer et prendre des initiatives. Cela suppose de :

- **généraliser les espaces de discussion sur les pratiques professionnelles**, sous la forme de groupes de travail sur le métier ou sur le modèle des anciens cercles de qualité, afin de créer des lieux où développer un retour collectif sur le travail et sur la qualité du métier ;
- **systématiser les marges d'autonomie dans l'organisation, y compris dans l'application des *process* (notamment les ERP<sup>7</sup>) et dans les métiers les plus répétitifs et contraints** : à titre d'exemple, une répartition autonome des plages de travail au sein d'une équipe permet d'adapter au mieux la présence de chacun et de ne pas rajouter un facteur de stress par l'imposition d'horaires inadaptés aux contraintes personnelles (déplacements, conciliation avec la vie familiale, modes de garde) ;
- **systématiser les possibilités de recours au supérieur hiérarchique de niveau n+2** et à un responsable de ressources humaines de proximité en cas de problème avec le supérieur hiérarchique immédiat (dispositif sur le modèle « one over one »), afin d'agir contre le stress généré par des relations interpersonnelles difficiles.

---

<sup>7</sup> Enterprise Resource Planning : système permettant la gestion intégrée des données et des tâches au sein de l'entreprise.



#### **4. Impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé : le dialogue social, dans l'entreprise et en dehors, est une priorité.**

L'employeur est légalement responsable de la santé et de la sécurité de ses salariés et a une obligation de résultat en la matière. Néanmoins, l'ensemble des acteurs doit être impliqués : la santé au travail est l'affaire de tous.

Pourtant, près d'un an après l'extension de l'accord national interprofessionnel (ANI) du 2 juillet 2008 sur le stress professionnel, qui transpose l'accord cadre européen du 8 octobre 2004, le dialogue social sur ce sujet demeure inégal : seule une toute petite partie des branches professionnelles et des entreprises disposent d'un accord spécifique sur la prévention des risques psychosociaux. Cet état de fait illustre les difficultés qu'éprouvent encore les partenaires sociaux à se saisir de problématiques qu'ils connaissent mal en comparaison des questions de sécurité physique. Outre un manque de formation, la faiblesse du dialogue social résulte aussi de la réticence à s'engager sur un sujet complexe mêlant organisation du travail et problématiques individuelles. Les organisations patronales devraient notamment investir davantage ces questions.

Il est prioritaire de recréer de la régulation sociale sur les sujets de santé au travail en relançant la négociation :

- **au niveau de la branche, en négociant sur les facteurs de risques pour la santé psychologique propres à chaque métier** et sur les bonnes pratiques existant pour les prendre en charge, à une fréquence à déterminer ;
- **les entreprises de plus de 50 salariés devraient prévoir un bilan et un plan d'action annuels** sur le sujet des risques psychosociaux, qui permettrait de nourrir le programme de prévention. Ce bilan devrait être effectué sur la base d'un diagnostic objectivé puis partagé ;
- les branches professionnelles pourraient par ailleurs être investies d'une mission particulière de **soutien à la prise en charge des risques psychosociaux au sein des très petites entreprises (TPE)**, en négociant la mise en place de plans d'action, appuyés par des fiches pratiques incluant des solutions « clef en main ». Des instances *ad hoc* pourraient être mises en place, comme l'ont fait les partenaires sociaux du secteur agricole à travers la mise en place d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) départemental interentreprises.

Au sein de l'entreprise, les CHSCT demeurent trop en retrait sur ce sujet. Longtemps relégué au second plan, le CHSCT a acquis au fil du temps et de la jurisprudence une importance centrale, mais parfois trop formelle, dans l'appréciation des conditions de travail. Pour qu'il puisse exercer pleinement ses missions, les dispositions du Code du travail relatives au CHSCT pourraient être modifiées afin de :

- **renforcer la formation de ses membres sur les sujets de santé psychologique** : à sa prise de fonctions, chaque membre bénéficie d'une formation de trois à cinq jours, renouvelée au bout de quatre ans. Cette formation, trop courte, est insuffisamment axée sur les sujets de santé psychologique. Elle devrait être renforcée, avec l'appui du réseau des organismes de prévention, et articulée avec les programmes annuels de prévention ;
- **donner une nouvelle légitimité au CHSCT** par l'élection directe de ses membres et une présidence plus fréquente des réunions à un niveau décisionnel dans l'entreprise. Le nom du CHSCT devrait également être changé en comité de santé, de sécurité et des conditions de travail, en accord avec ses compétences effectives ;

- **clarifier la répartition de ses compétences avec les autres institutions représentatives du personnel** : l'articulation entre le comité d'entreprise et le CHSCT demeure insuffisante, alors même que les sujets économiques et les conditions de travail sont fortement connectés. Une redéfinition des modes d'articulation entre ses instances devrait être recherchée (possibilité d'accord des membres des CHSCT pour effectuer une expertise unique sur les sujets stratégiques). Dans certains cas, en fonction des secteurs d'activité ou des effectifs, il pourrait être envisagé de regrouper à moyens constants les compétences du comité d'entreprise et du CHSCT dans une instance unique, sous réserve de l'accord des partenaires sociaux ;
- **adapter ses moyens aux enjeux de sa mission** : chaque membre du CHSCT dispose d'un minimum de deux à vingt heures de délégation par mois en fonction de la taille de l'entreprise et peut mutualiser son crédit d'heures avec les autres membres du CHSCT (articles L. 4614-3 et suivants du Code du travail). Outre une meilleure utilisation de ces moyens, le seuil d'heures minimal pourrait être réévalué, et le nombre d'heures adapté en fonction des programmes de prévention dans l'entreprise.

## **5. La mesure induit les comportements : mesurer les conditions de santé et sécurité au travail est une condition du développement du bien-être en entreprise.**

Sans outils de mesure, il n'est pas possible de modifier les comportements : mesurer les conditions de santé au travail est le préalable à la définition d'une stratégie et à sa mise en œuvre.

De nombreux travaux d'experts sont venus documenter cette question et ont permis d'établir un panorama détaillé des facteurs associés à une augmentation du stress subi par les salariés. En revanche, les entreprises demeurent confrontées à une offre complexe de services et de référentiels qu'elles éprouvent parfois du mal à s'approprier.

Avant toute démarche, deux questions doivent se poser : d'abord, que cherche-t-on à connaître ? Ensuite, sur quoi veut-on intervenir : en amont des risques psychosociaux, en prévention de la dégradation des situations ou en réparation de situations dégradées ? Selon les situations, les entreprises peuvent engager une ou plusieurs démarches : l'important est de savoir clairement les distinguer, et de chercher à intervenir le plus en amont possible.

Il n'existe pas d'outil unique pour établir un diagnostic : la démarche doit être adaptée le plus concrètement possible aux problématiques propres à chaque entreprise. Les outils utilisés doivent être suffisamment simples pour se traduire en plans d'action. Il faut pour cela :

- **élaborer un diagnostic objectif et discuté par l'ensemble des parties prenantes** (management, partenaires sociaux, services de santé au travail...), étape-clé pour la conception et la réussite du plan d'action ;
- **adapter la gamme d'outils disponible sur la base du constat partagé** : l'adaptation des outils de mesure à la situation de l'entreprise doit faire l'objet d'une discussion entre toutes les parties prenantes au projet. Cette étape est indispensable pour que l'entreprise s'approprie la démarche et la décline ensuite en un plan d'action ;
- **inscrire les évaluations dans la durée** : une seule évaluation ne suffit pas. Il faut mettre en place des outils suffisamment simples et robustes pour être réutilisés à intervalles réguliers par les entreprises : en effet, il est aussi important de mesurer

l'évolution d'une situation dans la durée que de disposer d'un état des lieux détaillé à un moment donné ;

- **utiliser des méthodes suffisamment simples pour induire des plans d'actions** : pour que les démarches d'évaluation soient opérationnelles il vaut mieux disposer d'un très petit nombre d'indicateurs ou de questions, mais les traduire tous en actions, que de réaliser un état des lieux très fouillé mais trop complexe pour être suivi d'actions ;
- **privilégier les fiches-actions pour les petites et moyennes entreprises** : dans le cas des PME, une étape de diagnostic dit « complet » peut s'avérer inadaptée. Il est dans ce cas préférable d'utiliser des fiches pratiques « clefs en main », dont certaines ont déjà été validées par l'expérience, et d'établir un bilan annuel, avec les partenaires sociaux, des actions accomplies.

## **6. Préparer et former les managers au rôle de manager : affirmer et concrétiser la responsabilité du manager vis-à-vis des équipes et des hommes.**

Il ne peut y avoir de santé au travail sans vrais managers. Il n'y a pas de substitut à un manager. Or les salariés promus managers ne sont souvent ni préparés ni formés à leurs responsabilités de *leader* d'équipe. Le manque d'expérience de la vie sociale au moment de l'entrée sur le marché du travail rend par ailleurs plus difficile l'apprentissage du rôle et des savoir-faire de manager dans une équipe de travail – notamment être capable de négocier, d'écouter et de dialoguer, de gérer les rapports de travail, d'utiliser au mieux les talents au sein de l'équipe et de marquer de la reconnaissance.

La formation au management proposée dans les écoles de commerce et d'ingénieurs, ainsi que dans les cursus universitaires, n'est pas une formation à la conduite des équipes. D'après une étude réalisée par la commission des titres d'ingénieur<sup>8</sup>, 65% des ingénieurs interrogés estiment que leur formation initiale ne les a pas préparés à « s'intégrer dans une organisation, à l'animer et à la faire évoluer ». Seuls 15% s'estiment sensibilisés par leurs études « aux relations sociales ».

La première exigence est donc d'intégrer systématiquement la dimension humaine dans la formation initiale des futurs managers : d'ici trois ans, **les diplômes de titre I ou II délivrés par les écoles de commerce et d'ingénieurs devraient tous inclure obligatoirement un module de formation à la responsabilité sociale et au management d'équipes.**

Les entreprises devraient :

- **investir beaucoup plus fortement dans des programmes de formation de leurs managers à la conduite des hommes et des équipes, et aux comportements managériaux.** Les *process* et les outils de management ne suffisent pas ;
- **accompagner systématiquement la promotion à un poste de manager d'une formation** conséquente aux responsabilités sociales et humaines du manager.

**Le passage par une institution représentative du personnel devrait pouvoir être valorisé** dans les promotions à des postes de managers, afin de mieux utiliser les salariés disposant d'une bonne expérience des relations sociales et du rôle de *leader* au sein de l'entreprise.

---

<sup>8</sup> CTI Infos n°3, octobre 2008. Etude réalisée auprès de 50 000 anciens diplômés d'écoles d'ingénieur.

## **7. Ne pas réduire le collectif de travail à une addition d'individus : valoriser la performance collective pour rendre les organisations de travail plus motivantes et plus efficaces.**

Les collectifs de travail tendent à céder la place à un management extrêmement individualisé, voire virtuel et à distance.

Les NTIC peuvent être un formidable outil de communication et de collaboration. Mais leur usage sans limites et à mauvais escient génère une certaine déshumanisation des rapports humains, qu'il convient de réguler et d'équilibrer par davantage de proximité, d'écoute et de dialogue.

La disparition des espaces et temps de dialogue dans le travail, qui ont une utilité sociale et économique, accroît l'isolement physique et psychologique des salariés et peut casser le lien social.

Les entreprises peuvent développer le collectif de différentes façons :

- **par des marges de manœuvre dans l'organisation collective du travail** : il s'agit de valoriser les solutions collectives apportées aux difficultés dans le travail ;
- **par la valorisation collective de la performance**, en introduisant dans la rémunération variable des managers des critères collectifs et pas seulement individuels.

## **8. Anticiper et prendre en compte l'impact humain des changements : tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement.**

L'impact social et humain du changement est insuffisamment pris en compte :

- dans les projets de changement et de réorganisation ou de restructuration, les impacts et la faisabilité humaine et sociale sont insuffisamment pris en compte dans le processus de décision, et ne sont traités au mieux que comme un accompagnement des individus directement concernés ;
- dans les restructurations plus particulièrement, l'impact humain est sous-estimé : on ne s'occupe au mieux que de l'aide à la recherche d'emploi mais très rarement de la santé des salariés concernés et de l'impact sur ceux qui restent dans l'entreprise. La priorité est trop souvent donnée à la communication externe plutôt qu'à l'accompagnement dans la durée des salariés ;
- les changements, même minutieusement préparés, sont trop souvent mis en œuvre très rapidement voire brutalement, tant pour des raisons de procédure (risque de délit d'entrave) que de sous-estimation des impacts.

Nous recommandons aux entreprises de :

- **faire précéder toute démarche de changement majeur d'une étude d'impact humain** (par analogie avec les études d'impact environnemental), c'est-à-dire d'une analyse des conséquences humaines du changement, y compris les risques psychosociaux et les besoins de compétences, en associant les partenaires sociaux et le management de proximité ;

- **enrichir d'un volet « santé » les différentes étapes du dialogue social dans la mise en œuvre des restructurations.** Dans le cadre des consultations légales et existantes des institutions représentatives du personnel, il serait important d'inclure un volet « santé ».

## **9. La santé au travail ne se limite pas aux frontières de l'entreprise : l'entreprise a un impact humain sur son environnement, en particulier sur ses fournisseurs.**

Les entreprises doivent veiller à ne pas transférer les risques psychosociaux sur leurs fournisseurs. Nous recommandons notamment :

- **d'intégrer l'impact humain chez les fournisseurs dans les délais de mise en œuvre des décisions économiques ;**
- **de mettre en place des chartes** exigeant des fournisseurs qu'ils respectent un certain nombre de critères sociaux (droit du travail, santé, sécurité).

## **10. Ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes : accompagner les salariés en difficulté.**

L'accent mis sur le développement, le plus en amont possible, de conditions de bien-être au travail, ne doit pas occulter la nécessité d'agir lorsque des salariés se trouvent en situation de stress. La détection et l'accompagnement efficace des situations de stress sont un complément indispensable à l'ensemble des préconisations formulées précédemment.

Cela implique de :

- **sensibiliser le plus largement possible l'ensemble des acteurs à la santé au travail :** la sensibilisation de l'ensemble des acteurs à la santé au travail est indispensable pour permettre de mieux repérer les signaux faibles des risques psychosociaux lorsqu'ils se présentent ;
- **s'appuyer sur les services de santé au travail.** Dans les entreprises qui disposent d'un service de santé au travail en propre (médecins, infirmiers, ergonomes, psychologues...), ce service doit permettre de repérer les difficultés le plus en amont possible. L'utilisation, dans le cadre de la visite médicale, d'un questionnaire individuel sur le stress ressenti par les salariés peut également permettre d'accompagner le salarié en difficulté le plus précocement possible, tout en repérant des zones de risque collectives ;
- **redonner de la place à l'écoute sur les lieux de travail :** la mise en place, à côté des managers, de responsables des ressources humaines de proximité, ou encore l'instauration de temps réservés au dialogue au sein des équipes, en liaison avec les membres des organisations syndicales, peut permettre le repérage des difficultés et le traitement en amont des problèmes.

## Conclusion

Toutes ces recommandations ont pour objectif de développer davantage de bien-être et d'efficacité au travail, par une meilleure prise en compte des sujets de santé au sein de l'entreprise.

Face à la complexité de ces problèmes, il faut néanmoins rester humbles et réintroduire du bon sens, voire du sens, dans la conduite des hommes.

C'est en comprenant bien et en agissant le plus possible en amont que l'on préviendra au mieux les risques psychosociaux et que l'on développera dans un même mouvement bien-être au travail et efficacité.

# **Annexes**

# Annexe 1 – Liste des personnes auditionnées

## 1. ENTREPRISES

- **Adecco**

M. François DAVY

- **Air France**

M. Jean-François COLIN

Mme Anne GRJEBINE

M. Alain BENLEZAR

- **Bouygues Construction**

M. François JACQUEL

M. Jean-Manuel SOUSSAN

Mme Claire PINARD

Mme Cécile ROSENBERG

- **Capgemini**

M. Alain DONZEAUD

M. Jeremy ROFFE-VIDAL

M. Jacques ADOUE

- **Carrefour**

Mme Cécile CLOAREC

M. Jean-Luc DELENNE

- **Centre des jeunes dirigeants d'entreprise**

M. Gontrand LEJEUNE

- **Essilor**

M. Xavier FONTANET

M. Joël GAVAZZI

- **France Télécom**

M. Stéphane RICHARD

- **GMF**

M. Thierry DEREZ

M. Joachim PINHEIRO

- **IBM**

M. Tim STEVENS

Mme Josiane GAIN

M. Jean-Louis PLEynet

- **Lafarge**

M. Philippe JACQUESSON



- **PSA**  
M. Denis MARTIN  
M. Philippe DORGE

- **Publicis**  
M. Benoît ROGER-VASSELIN

- **Renault**  
M. Bernard OLLIVIER  
Mme Louise D'HARCOURT

- **Vivendi**  
M. Stéphane ROUSSEL

## 2. PARTENAIRES SOCIAUX

### Organisations syndicales de salariés

- **Confédération française de l'encadrement – confédération générale des cadres (CFE-CGC)**  
M. Bernard SALENGRO
- **Confédération française démocratique du travail (CFDT)**  
M. Henri FOREST  
M. Jean-Louis MALYS
- **Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC)**  
M. Joseph THOUVENEL
- **Confédération générale du travail (CGT)**  
M. Yves BONGIORNO  
M. Alain DELAUNAY
- **Force ouvrière (FO)**  
M. Jean-Marc BILQUEZ  
M. Bertrand NEYDANS

### Organisations d'employeurs

- **Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME)**  
M. Georges TISSIE  
M. Pierre THILLAUD
- **Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles (FNSEA)**  
Mme Muriel CAILLAT  
M. Gilles DEBAIRE
- **Mouvement des entreprises de France (MEDEF)**  
M. Benoît ROGER-VASSELIN  
Mme Véronique CAZALS  
Mme Nathalie BUET

- **Union nationale des professions libérales (UNA-PL)**

M. Gérard GOUPIL

Mme Chirine MERCIER

- **Union professionnelle de l'artisanat (UPA)**

M. Pierre BURBAN

Mme Houria SANDAL

### **3. PERSONNALITES QUALIFIEES**

- **Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)**

M. Benjamin SAHLER

- **Altedia**

M. Xavier LACOSTE

- **Caisse nationale des accidents du travail et maladies professionnelles (CATMP)**

M. Jean-François NATON

M. Stéphane SEILLIER

- **Capital santé**

M. Romain CRISTOFINI

- **Centre national de la recherche scientifique (CNRS)**

M. Jean-Pierre LE GOFF

- **Centre de recherche en économie et statistique (CREST)**

M. Michel GOLLAC

- **Conservatoire national des arts et métiers (CNAM)**

M. Yves CLOT

M. William DAB

- **Institut français d'action sur le stress (IFAS)**

M. Eric ALBERT

- **Université de Laval, Québec / Stimulus**

M. Jean-Pierre BRUN

- **Technologia**

M. Jean-Claude DELGENES

- **Violences, travail, environnement (VTE)**

M. Michel DEBOUT

M. Yves GRASSET

Merci par ailleurs à toutes les personnes auditionnées individuellement par des membres de la mission et qui ont contribué à sa réflexion.

## Annexe 2 – Quelques documents pour aller plus loin

*Cette annexe présente le site de référence ainsi que deux exemples pratiques. Les rapports d'experts, qui ont contribué de façon précieuse à la compréhension et à la prise en charge du sujet, sont disponibles sur le site du ministère du Travail.*

*Nous avons fait ici un choix sélectif pour mettre en évidence deux pratiques particulièrement innovantes, qui témoignent de la capacité d'agir dans toutes les branches, toutes les entreprises et à tous les niveaux.*

- **[www.travailler-mieux.gouv.fr](http://www.travailler-mieux.gouv.fr)**

Elaboré par le ministère du Travail, ce site propose un ensemble d'éléments de diagnostic, de bonnes pratiques et de pistes d'intervention sur les différents sujets ayant trait à la qualité des conditions de travail, et notamment les risques psychosociaux. Il est enrichi régulièrement et permet notamment d'identifier les ressources publiques existantes (accords, textes, outils, fiches pratiques, acteurs et territoires, études sur des sujets spécifiques comme les NTIC) pour aider les entreprises à mettre en place une démarche de prévention.

- **Jean-Pierre Brun, Caroline Biron, France St-Hilaire, Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail, juin 2009**

Réalisé par des chercheurs des universités de Laval et de Lancaster, ce guide propose des étapes et des outils simples pour les organisations qui souhaitent entreprendre une démarche de prévention en matière de santé psychologique au travail.

Son contenu, réparti en cinq étapes stratégiques, comprend notamment une cartographie des facteurs de risque, des questions pour un état des lieux, ainsi qu'un outil d'aide à la mise en place d'un plan d'action.

- **Accord national du 23 décembre 2008 sur les conditions de travail en agriculture**

Conclu par les principales organisations professionnelles et syndicales de l'agriculture, cet accord :

- donne une définition du stress et en isolant un certain nombre de facteurs comme les conditions de travail, le management, le rythme du travail ;
- propose aux entreprises un certain nombre d'indicateurs utiles pour repérer des situations de stress ;
- développe le rôle de comités départementaux d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

Il propose aux petites entreprises, notamment du secteur de la production agricole, de bénéficier de dispositifs d'aide à l'investissement dans l'amélioration des conditions de travail – dont des conventions de développement de l'ergonomie reposant sur un système de chèques-conseil, ou encore des formations à l'hygiène, la sécurité et aux conditions de travail éligibles au droit individuel à la formation. Il peut constituer une piste intéressante de dialogue social pour aider les petites entreprises.

- **Capgemini, Contribution des NTIC à la qualité des relations interpersonnelles dans une organisation de travail, janvier 2010**

Réalisé à la demande de la mission, ce document étudie l'impact des NTIC sur les relations et les organisations de travail. Il propose des pistes pour utiliser au mieux leur potentiel de communication et de collaboration, en déjouant les risques de dépersonnalisation de la relation de travail qu'elles peuvent comporter. Cela implique de développer un environnement de travail comportant davantage de lien, d'attention et de proximité, ainsi que d'encadrer l'usage des NTIC, notamment sur le plan éthique, et d'y former dans la durée les utilisateurs.

L'intégralité de cette contribution est disponible sur le site [www.travailler-mieux.gouv.fr](http://www.travailler-mieux.gouv.fr).