



Réunion de l'Association des Conseillers Prud'hommes de Toulouse

Jeudi 22 Novembre 2012 à 19 h 30

Immeuble LE BELVEDERE - 11 Boulevard des Récollets - 31400

**Le pouvoir de direction de l'employeur et le bien-être de ses salariés
Utopie ou Réalité ?**



**Compte-rendu des étudiants du Master Management International des
Ressources Humaines de l'IAE Toulouse :**

Mathilde Thomas (mathilde.thomas@iae-toulouse.fr)
Nastasya Vanderstichel (nastasya.vanderstichel@iae-toulouse.fr)
Cécile Jouanicou (cecile.jouanicou@iae-toulouse.fr)
Ioana Scolnic (ioana-cezara.scolnic@iae-toulouse.fr)

Préambule

La table ronde de ce Jeudi 22 Novembre 2012, a été Co-animée par Maître Jean-Marc DENJEAN et Maître Christophe EYCHENNE et a réuni nos invités pour débattre du sujet.

Cette réunion a porté sur le lien complexe que nous pouvons observer entre le pouvoir de direction de l'employeur et le bien-être de ses salariés. Cette rencontre est fondée sur l'échange d'expériences entre les différents intervenants. Les thèmes abordés ont été : l'évolution des métiers et des compétences, la santé et la motivation des salariés, le développement personnel et le vécu des salariés.

Nous avons été ravis d'accueillir les participants à la table ronde : Béatrice EDREI, Psychologue et membre du laboratoire de psycho dynamique du travail au CNAM Paris, Gilles SOUYRIS, DRH¹ du réseau toulousain TISSEO, Marc VICENS, Représentant du Personnel du groupe AKKA Technologies et secrétaire du CHSCT² d'une des filiales, ainsi que Philippe ROBARDEY PDG³ de Sogclair Aerospace et Président du MEDEF Haute Garonne.

La réunion, s'est déroulée en deux temps :

- Une présentation de chaque intervenant apportant des éléments de réponse sur l'un des aspects de notre thème.
- Enfin, l'ensemble des participants ont pu échanger et débattre de leurs différentes observations et pratiques en matière de bien-être au travail, sur la notion de souffrance au travail et celle du plaisir qui s'en suit.

Le thème principal de cette soirée a été déterminé à la suite d'un double constat, reflétant l'activité du Conseil des Prud'hommes (C.P) au fil du temps. Tout d'abord les contentieux qui sont jugés par le C.P en raison de la détérioration des relations entre les acteurs du contrat de travail sont de plus en plus nombreux, et se manifestent à la fois sur un plan juridique et sur un plan humain. Juridiquement, ces contentieux prennent la forme de sanctions disciplinaires, licenciements, inaptitudes médicales, demandes de reconnaissance de harcèlement, et enfin de prises d'actes ou demandes de résiliation judiciaire du contrat de travail.

D'autre part, ces contentieux se traduisent par un gâchis humain et financier, préjudiciable à la fois à l'entreprise et à ses salariés, or l'entreprise ne peut se passer de ses salariés et inversement.

Le second constat qui a été dressé est la nécessaire coexistence des acteurs du contrat du travail dans l'entreprise, d'où l'importance de trouver des moyens d'assurer dans les meilleures conditions possibles leur quotidien et leur futur commun.

Par conséquent l'interrogation suivante a été le fil directeur de cette soirée :

Associer le pouvoir de direction de l'employeur et le bien-être de ses salariés : constitue-t-il une utopie ou une réalité ?

¹ Directeur des Ressources Humaines

² Comité d'Hygiène, de Sécurité, et des Conditions de Travail

³ Président Directeur Général

Professionnels, vous avez la parole ...

Nombre des contentieux sociaux sont souvent la résultante de dysfonctionnements dans les relations des acteurs du contrat de travail.

Témoignage 1 : Madame Béatrice EDREI, en sa qualité de Psychologue, membre du laboratoire de psycho dynamique du travail au CNAM Paris

Béatrice Edrei, intervenant en tant que psychologue et clinicienne du travail s'est penchée sur une approche clinique de la souffrance au travail. Pour se faire, son argumentaire était axé autour d'un certain nombre de questions :

- Qu'est ce qui se joue dans les entreprises pour que le travail devienne pathogène ?
- Quel lien peut-on établir entre la clinique du travail, c'est-à-dire l'observation clinique de faits individuels qui vont de dépression, burn-out jusqu'à des phénomènes de suicide en lien avec le travail, et l'évolution du droit du travail, de la jurisprudence ?

Traditionnellement, le droit du travail a régi pendant longtemps les relations entre employeurs et salariés sur le plan de la santé physique, c'est-à-dire sur la santé du corps.

Les transformations que nous observons aujourd'hui sur la scène des organisations de travail sont majeures depuis 25 ans : l'évolution d'une économie industrielle vers une économie de service, l'introduction des nouvelles technologies, la globalisation, etc. s'accompagnent d'une évolution des préoccupations du droit et de la clinique du travail sur les questions de santé mentale.

La question qui se pose alors est pourquoi le travail rend-il malade, alors que sur un plan psychique le travail reste un constructeur de santé ?

La question complexe du suicide au travail est un fait tout à fait nouveau. En effet, longtemps le travail a protégé du suicide, puisque le phénomène suicidaire est lié à un phénomène de désocialisation et il n'y a pas plus socialisant que d'être salarié. C'est devenu un objet de recherche très important pour les cliniciens du travail.

Depuis une vingtaine d'années, les cliniciens s'interrogent : en quoi le travail est-il central pour l'économie psychique, c'est-à-dire la construction de l'identité individuelle, et pourquoi cette construction identitaire est-elle mise en danger ?

Les recherches cliniques montrent que le rapport intime et singulier que nous entretenons avec le travail est un rapport où les salariés se confrontent à quelque chose qui résiste.

Le premier éprouvé lorsque l'on est confronté au travail est un éprouvé de souffrance au sens psychique, le plaisir est toujours secondaire. Et c'est dans cette situation concrète de travail que cette souffrance permet la mobilisation d'une intelligence pratique, qui permet de faire face aux imprévus du travail.

Travailler c'est mobiliser une inventivité pour combler l'écart entre la prescription du travail et l'activité réelle que l'on trouve sur le terrain. Travailler, ce n'est pas faire la prescription, c'est subvertir la prescription pour résoudre le problème lié à l'activité réelle que l'on rencontre.

C'est ce qui pose l'enjeu de la reconnaissance du travail. Le travail n'est pas évaluable ni estimable. En effet, dans de nombreuses entreprises, de plus en plus de protocoles et de règles administratives s'accroissent à ces systèmes de travail. Ce sont des systèmes d'évaluation quantitative à l'encontre du travail vivant qui posent des réels problèmes de reconnaissance, pas uniquement financière.

On observe aujourd'hui que les gens qui s'investissent le plus dans leur travail seront les personnes les plus à risque. Travailler c'est engager quelque chose du registre de sa propre subjectivité pour faire face au travail qui n'a jamais été prescrit. Travailler consiste à endurer cette confrontation à l'échec en vue de trouver une solution à un problème imprévu.

Cette souffrance initiale peut être transformée en plaisir. Mais pour qu'elle soit subvertie en plaisir, il faut que des conditions sociales soient réunies, c'est-à-dire qu'il y ait une maturité de l'organisation pour reconnaître la dimension invisible du travail réel des gens. C'est ici que réside la majorité des risques de radicalisation de la souffrance au travail.

Pour finir, aucune causalité directe entre la santé mentale et le travail n'ont pu être établies. Cependant, il est nécessaire de comprendre la place du travail dans la construction identitaire. Fort heureusement, le droit est en train d'évoluer vers ces questions complexes de clinique du travail.

***Pour aller plus loin**, voir l'article « Clinique du travail et évolution du droit : à propos d'un suicide au travail. », Helene Tessier, clinicienne et avocate.*

Témoignage 2 : Monsieur Gilles SOUYRIS en sa qualité de DRH du réseau toulousain TISSEO

L'approche sur la question - Le pouvoir de direction de l'employeur et le bien-être de ses salariés : Utopie ou Réalité ? – s'est orientée assez clairement sur la gestion du changement des métiers.

Gilles Souyris nous a exposé une gestion des compétences adéquate pour anticiper le changement, dans une entreprise telle que TISSEO où la culture des métiers est très forte. En effet, la transformation des métiers est un exemple très significatif de l'articulation entre les deux aspects de la question étant donné que l'anticipation de cette transformation fait partie des responsabilités de l'employeur. Cela va donc consister à repérer les évolutions technologiques, les évolutions dans les contenus des métiers en termes de volume (taille des groupes, formation des nouveaux salariés pour réussir leur intégration), dans le portefeuille d'activité de l'entreprise et dans la cartographie des métiers. Ensuite, les évolutions d'organisation peuvent également impacter le métier lui-même, ou sa place dans l'entreprise. Enfin, nous observons des modifications de l'image du métier et de sa représentation (niveau de prestige par exemple).

Le secteur d'activité influence aussi la capacité d'adaptation étant donné que d'un secteur à l'autre la durée des cycles d'activités et leur amplitude de variations, la brutalité des changements technologiques et leur fréquence, ainsi que la concurrence sont autant d'éléments qui vont définir la capacité d'anticipation de l'employeur et donc sa marge de manœuvre pour s'adapter.

Concernant le bien-être des salariés, les études actuelles portent sur les conditions de travail (notamment les éléments instantanés tels que le salaire, la clarté des missions, les relations hiérarchiques) et sur des facteurs de maîtrise de l'avenir (accès à l'information, à la compréhension des stratégies et des transformations qui se jouent dans l'entreprise). Ainsi la combinaison de résultats positifs sur ces deux axes va donner une meilleure visibilité au salarié quant à sa situation au sein de l'entreprise et une meilleure adaptation aux changements.

Cette corrélation peut être renforcée par une prédisposition culturelle au changement qui dépend du profil personnel du salarié mais principalement de l'histoire de l'entreprise.

Au regard de la capacité de maîtrise de la transformation des métiers, Tisséo évolue dans un secteur d'activité privilégié qui lui laisse le temps nécessaire pour s'adapter. Cela permet de définir des projets de réalisation dans lesquels des temps d'adaptation nécessaires pour les salariés peuvent être inclus.

Ainsi lors du développement de la ligne B, le temps d'adaptation couvrait plusieurs années entre la prise de décision d'investissement et la mise en service en 2007. Les transformations se sont principalement caractérisées par une augmentation des volumes, amenant à prévoir des équipes de travail plus importantes.

Afin de préparer ce changement, deux axes principaux ont été définis. D'une part, en faire un projet d'entreprise et d'autre part, préparer les équipes à leurs nouvelles attributions (intégration, formation, etc.).

Gilles Souyris fait donc le constat suivant :

- Le facteur de bien-être est corrélé à la maîtrise de l'avenir.
- Cependant chaque salarié a une prédisposition au changement et le secteur d'activité détermine la dynamique d'évolution et donc la capacité d'adaptation également.

La solution à ces évolutions qui, sous-entendu, éloigneraient le pouvoir de direction du bien-être des salariés, consiste donc à anticiper le changement en le préparant !

Pour anticiper le changement il faut créer des ponts avec les métiers existants et ainsi privilégier les Ressources Humaines internes puisque les individus ont des capacités d'adaptation fortes.

Gilles Souyris relate : « Pour la mise en service du Tramway à Toulouse, il a fallu faire un travail sur les compétences requises existantes, regarder où elles se situaient. Les métiers et compétences nécessaires existaient déjà pour une large part ». Par conséquent, il est nécessaire d'aller chercher les gens qui travaillent dans d'autres portefeuilles d'activités de l'entreprise pour y puiser les compétences internes. Cela a aussi offert des opportunités de mobilité au sein de l'entreprise.

Pour synthétiser, le ressenti des salariés par rapport aux enjeux, opportunités, difficultés apportés par le changement est une donnée importante, bien qu'elle ne soit pas automatiquement liée aux difficultés réelles engendrées par le changement.

Ainsi, le travail de préparation en amont est essentiel pour anticiper le changement et converger vers les mêmes objectifs.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est également un outil pour anticiper ces évolutions liées à des mutations économiques, technologiques, démographiques.

Ces dispositifs offrent une prévisibilité qui est un gage de maîtrise de l'avenir et un positionnement des salariés comme acteurs de leurs parcours professionnels, ce qui nous ramène à la rencontre entre le bien-être des salariés et le pouvoir de direction.

Témoignage 3 : Monsieur Marc VICENS - Représentant du Personnel du groupe AKKA Technologies et secrétaire du CHSCT d'une des filiales.

Au regard de la thématique de cette conférence sur le pouvoir de direction et le bien-être des salariés, l'intervention de Marc VICENS nous a apporté un éclairage sur la prévention des risques psychosociaux via le dialogue social étant donné qu'un accord a récemment été signé au sein du groupe AKKA Technologies entre la direction et les IRP⁴ (accord du 3 octobre 2012).

Le groupe AKKA Technologies est constitué d'environ 10 000 salariés dont 6 500 en France, répartis sur une dizaine de filiales et se caractérise par une forte population d'ingénieurs.

La première démarche mise en place a été la réalisation d'une enquête par un prestataire externe auprès de l'ensemble des salariés afin de définir ce qu'est le bien-être au travail. Cette enquête a été le reflet du ressenti des salariés et a obtenu un taux de réponse de 43%, offrant donc un échantillon représentatif de l'ensemble des collaborateurs.

Parmi les principaux points positifs qui sont ressortis de cette enquête, nous pouvons citer l'intérêt du travail, l'ambiance, la souplesse des horaires, les ressources matérielles, ainsi que la confiance en l'avenir.

Concernant les points négatifs, les salariés ont laissé apparaître une communication jugée comme étant trop décalée par rapport à leurs attentes, ainsi qu'une absence ou un manque d'écoute de la part du management.

⁴Instances Représentatives du Personnel

Ce manque d'écoute s'est traduit, en terme de ressenti, par un manque de reconnaissance vis-à-vis du travail fourni. Ensuite, au niveau de la formation, les salariés ont également exprimé qu'ils avaient des attentes fortes qui n'étaient pas satisfaites. Le manque de perspectives d'évolution de carrière a également été un des résultats importants de cette enquête, au même titre que la rémunération et les avantages sociaux jugés comme insuffisants et de ce fait, source de mal-être au travail.

Selon Marc VICENS, un accord est fait de compromis entre les différentes parties prenantes qui vont, par la conclusion d'un accord, chercher un terrain d'entente. Ainsi l'accord conclu sur la prévention des risques psychosociaux s'est traduit par une entente commune autour de trois points principaux :

- la mobilisation des acteurs de prévention des risques psychosociaux tels que la Direction Générale, l'encadrement, les RRH⁵, les services de santé au travail, les CHSCT, et les salariés.

- des actions de formation et de sensibilisation dont une campagne d'affichage comme outil principal pour sensibiliser les salariés, des sessions d'informations. Mais également la mise en place de modules de formation destinés aux RRH, managers, et aux élus et représentants du personnel au CHSCT.

- la mise en place d'une commission RPS⁶ chargée de suivre l'application de l'accord mais aussi de proposer des actions de prévention à partir des axes d'amélioration identifiés lors de la réalisation de l'enquête afin d'y apporter des solutions. Elle a donc vocation à travailler dans le temps, en se réunissant au minimum deux fois par an, et se compose du médecin du travail, des représentants des différents CHSCT, de managers, des représentants des OS⁷ signataires, ainsi que du DRH⁸ France.

En matière de harcèlement, l'accord met également en place le traitement des alertes afin de définir la procédure à suivre et la responsabilité de chaque partie quant à la prise en charge du salarié sans perdre de temps. En cas de difficulté ou de conflit, les salariés ont la possibilité de solliciter un entretien avec un RRH et éventuellement la mise à contribution du médecin du travail.

Des indicateurs ont aussi été mis en place afin de suivre périodiquement l'évolution de la qualité de vie, comme la grille d'auto-évaluation destinée aux salariés qu'ils remplissent de façon volontaire et remettent au médecin du travail lors de la visite médicale. Cet outil permet de mesurer de façon régulière le ressenti des salariés quant à leurs conditions de travail.

Après quelques mois d'application, il apparaît que l'accord a amené des solutions pour traiter des situations de souffrance au travail, cependant au cas par cas.

Il reste difficile de discuter de mesures préventives quand on touche à ce qui fait le pouvoir de direction de l'employeur. A titre d'exemple, Marc VICENS a expliqué comment au moment de la signature de l'accord, l'entreprise a changé son système d'évaluation du personnel en y introduisant des critères comportementaux, devenant prédominant dans l'évaluation, sans aucune consultation préalable du CHSCT. Cette décision a débouché sur un contentieux devant le TGI, qui s'est conclu par la décision suivante de la juridiction : « Le tribunal estime que la modification des grilles d'évaluation dans le sens d'une plus grande latitude laissée à la subjectivité de l'évaluateur est de nature à générer pour les salariés une insécurité et une pression psychologique susceptible d'entraîner des répercussions sur leur santé et leurs conditions de travail. La consultation préalable du CHSCT était dès lors nécessaire. »

Ce contentieux a donc amené les organisations syndicales à s'interroger sur les véritables motivations de l'entreprise quant à l'accord conclu sur la prévention des RPS. Ainsi il apparaît

⁵ Responsables Ressources Humaines

⁶ Risques Psychosociaux

⁷ Organisations Syndicales

⁸ Directeur des Ressources Humaines

qu'aujourd'hui, cet accord permet de traiter les situations de souffrances individuelles mais se heurte à des obstacles dès lors qu'il s'agit d'aspects qui touchent au domaine organisationnel.

Pour Me DENJEAN, les temps actuels tels que nous les connaissons s'inscrivent dans l'urgence, dans la compétition permanente. Peut-on ainsi considérer véritablement que l'exercice du pouvoir de direction est compatible avec une situation de laquelle est exclue la notion de stress au travail voire la notion de souffrance au travail ?

Est-ce que l'exercice même du pouvoir de subordination qui permet de donner des ordres et de contrôler est compatible avec la notion de bien-être du salarié sachant que pour l'OMS, la santé au travail est cet état de bien-être. Ce n'est pas simplement ne pas être malade, c'est vivre un état de bien-être. Comment peut-on donc éviter que l'employeur ne se transforme en un être malveillant ? Telle est la question qui oriente le discours de notre intervenant.

Témoignage 4 Monsieur Philippe ROBARDEY, PDG du groupe Sogclair Aerospace et Président du MEDEF Haute Garonne

Philippe Robardey précise que le premier élément qui constitue le bien-être au travail est un élément relatif à tout groupe humain, que nous pouvons retrouver dans une réunion de syndicat, dans le club de sport auquel nous sommes associés, ou dans l'entreprise. C'est l'engagement des valeurs à partager et des valeurs à afficher du côté de l'entreprise – l'essentiel est donc d'avoir le respect mutuel de la part de ses pairs, de son patron ou de ses subordonnés (qui est la première attente du personnel quelle que soit la position occupée). C'est le cadre des relations au travail.

Le monde de l'entreprise est d'abord un monde d'incertitude puisque personne ne sait réellement de quoi l'avenir de son entreprise sera fait : on vit l'avenir qu'on essaye d'imaginer mais on n'a aucune certitude.

Nous vivons dans un monde de compétition, de concurrence où des phénomènes extérieurs peuvent affecter notre avenir. Ce fut par exemple le cas avec les attentats du 11 septembre 2001 et leurs répercussions négatives sur l'industrie aéronautique. Le phénomène extérieur (les attentats de New York) peut ainsi être un coup assez brutal à la mise en perspective de l'entreprise, on a donc un jeu d'environnement concurrentiel, des changements technologiques mais aussi des facteurs tout à fait exogènes qui peuvent affecter la mise en perspective de l'avenir de l'entreprise.

En ce qui concerne les relations professionnelles, Philippe Robardey explique que si les fautes peuvent être individuelles, les succès et les échecs, eux, sont toujours collectifs.

Ce qui est important c'est de savoir les partager par la communication, or cela apparaît souvent comme un exercice difficile à structurer dans l'entreprise. Ce partage par la communication dépend de l'entreprise et d'un certain nombre de paramètres. Les notions de reconnaissance et de bien-être au travail dépendent beaucoup de la faculté que l'on a à applaudir ce qui est bien fait et à factueliser ce qui peut être mal fait dans l'entreprise. Nous sommes sur la notion de destin commun, c'est à dire pour constituer un avenir ensemble.

De temps en temps, il y a une dissociation dans la perception de la réalité entre les équilibres collectifs de réussite ou d'échec et des éléments de la vie personnelle qui viennent interférer. Comme discuté précédemment, il est extrêmement difficile pour l'entreprise de prendre en compte, anticiper, percevoir et traiter le problème qui trouve son origine dans l'environnement personnel du salarié.

Les situations de forte tension peuvent arriver en période de changement. Ainsi, quand on a un changement à long terme, il faut construire et accompagner le changement dans la durée avec des équipes compétentes.

Quand ce changement est contraint par le marché, par les objectifs à court terme et en situation de remise en cause de l'entreprise, des phénomènes de résistance au changement peuvent émerger et aboutir sur des conflits plutôt interpersonnels que hiérarchiques.

Pour conclure, il n'y a pas de monde plus incertain que l'entreprise, il faut donc s'interroger sur comment préparer un avenir commun de réalisations, en se basant sur un système de valeurs et sur le respect des autres.

A vos marques, prêt ? ... débattre !

Au terme des témoignages, un temps d'échange, de débat, de questions/réponses a été lancé. L'objectif étant, comme annoncé en préambule, de favoriser le partage sur les pratiques en vigueur au sein des entreprises. Voici les principales réactions des participants :

Lors de la première intervention, (Madame EDREI) a dit qu'un des moyens de protection des salariés serait la grève du zèle, mais n'avez-vous pas peur que cette grève du zèle se généralise et mette en péril la compétitivité des entreprises?

Les cliniciens ne s'interrogent pas tant sur la pathologie, ou quand les gens tombent malade, mais sur les moyens employés pour rester normaux. En effet, la grande majorité des salariés va bien, ces derniers tiennent très bien au travail grâce à des systèmes de défense extrêmement complexes et collectivement élaborés, souvent à leur insu et assez invisible, la grève du zèle en fait partie.

La grève du zèle était déjà présente dans les chaînes de production au temps du Taylorisme, quand les ingénieurs des bureaux d'études étaient persuadés que l'on pouvait prescrire l'intégralité du travail, c'est-à-dire demander aux ouvriers de suivre exactement la fiche de poste.

Or même sur une chaîne extrêmement taylorisée, un ouvrier met en place une intelligence basée sur la prévenance et la sensorialité qui le rend capable d'intervenir.

Lorsque les ouvriers se sont amusés à exécuter la fiche de poste à la lettre, la chaîne de production s'est arrêtée en 20 minutes.

Dans le travail de service, on demande à un agent de la CAF de consacrer trois minutes à chaque usager, à une aide-soignante de faire tant de toilettes en un temps imparti, il apparaît que le discours gestionnaire prescrit le travail de cette façon. Par conséquent, au bout d'un moment, nous observons ceux qui vont résister, rentrer en conflit, tomber malade mais la grande majorité fait la prescription et tient comme cela. Le risque qui apparaît alors est une déperdition de richesse et c'est là qu'il y a une alliance évidente entre l'employeur et le collectif des salariés.

Or il apparaît comme difficile de s'attaquer aux choses structurelles donc on traite le problème par cas individuel.

Depuis le début, vous parlez de tout ce qui se passe dans les grandes entreprises, mais vous ne parlez pas de ce qui se passe dans les PME et TPE où le rapport est directement entre le salarié et l'employeur, et vous oubliez le rôle du médecin du travail. Que se passe-t-il souvent quand un salarié est menacé dans son intégrité mentale ? On va essayer de négocier avec le médecin du travail une inaptitude et on revient aux Prud'hommes avec des avocats devant nous qui viennent défendre le non-reclassement de l'individu. Il y a donc deux mondes différents entre ce que vous avez soulevé et les PME/TPE.

Il est à noter que depuis le 1^{er} juillet est entrée en vigueur la loi adoptée l'an dernier, qui réforme les services de santé au travail, et également les règles de constat de l'inaptitude. Les chiffres établis par la CNAM concernant l'inaptitude laissent apparaître que sur une population importante de salariés déclarés inaptes, 88% d'entre eux vont faire l'objet d'une mesure de licenciement et 12% seulement seront reclassés. Cela peut expliquer le constat fait ci-dessus d'une présence accrue des plaideurs devant le Conseil pour contester les licenciements qui sont majoritairement prononcés.

Les mesures préventives apparaissent donc comme l'axe prioritaire sur lequel travailler, notamment pour examiner le rôle dévolu au médecin du travail et au CHSCT rappelant que le premier est membre de droit de ce second. Le CHSCT est donc un interlocuteur de plus en plus important en ce qui concerne toutes les questions relatives aux conditions de travail. Or cela est difficile à mettre en place car nous ne sommes pas dans l'entreprise dans un monde de « bisounours ». Le combat préventif semble être le moyen principal pour éviter ce constat finalement dramatique.

Aujourd'hui, on peut distinguer deux clans chez les employeurs. Il y a de très bons patrons mais par contre il y a un potentiel non négligeable qui peut être imagé de « patrons voyous ». Souvent

la GPEC n'est qu'un papier qui est signé mais qui ne vit pas. Il n'y a aucun contrôle et il y a une législation qui autorise le détournement sans aucune sanction. Quant au rôle de la médecine du travail, celui-ci peut être limité par les comportements des employeurs. Pour cette raison, il faut veiller à ce que la médecine du travail puisse intervenir de façon indépendante par rapport au pouvoir de direction de l'employeur. Ainsi, ce dernier ne devrait pas être en mesure d'écarter un cabinet de médecins du travail lorsque celui-ci a été saisi par un salarié.

Une nouvelle stratégie se distingue également de la part de certains employeurs qui utilisent le Code du Travail et notamment, les dispositions sur le temps de travail et l'ancienneté pour procéder à des licenciements parfois non conformes aux motifs retenus. D'autre part, les salariés renoncent souvent à mener une action devant le Conseil des Prud'hommes étant donné que les dommages et intérêts auxquels ils peuvent prétendre sont souvent inférieurs aux seuls honoraires de leur avocat.

Le stress au travail apparaîtrait donc comme la synthèse de tous ces éléments, ce qui implique qu'une refonte est nécessaire pour changer le mode d'organisation de l'entreprise afin de limiter les comportements de harceleur de la part de certains encadrants.

Il n'est pas question d'insulter qui que ce soit dans une entreprise y compris le patron. L'usage du terme « patron voyou » est fortement critiqué car si demain il n'y a pas d'entrepreneurs, pas de patrons, pas d'entreprises, nous ne serons pas beaucoup mieux les uns et les autres.

La vigilance doit se concentrer sur la délégation du pouvoir et sur la structure de la chaîne de commandement étant donné que le management par la terreur est celui qui produit les plus mauvais effets, et ce à tous les niveaux de l'entreprise car il vise à tuer l'intelligence dans le travail.

Ainsi il est important de développer un système de valeurs dans l'entreprise et d'être vigilant pour éviter ce genre de dérive.

Une ressource humaine peut ne pas être vue comme se référant à un homme étant donné que le terme ressource désigne en premier lieu des machines, des bâtiments, etc. et que lorsqu'un problème survient, il suffit de changer la ressource. Or lorsqu'il s'agit d'une ressource humaine, on ne peut pas simplement la changer, à l'image d'une machine.

La notion de plaisir au travail s'avère essentielle car il semble difficile de se motiver pour aller travailler si on n'y trouve aucun plaisir et que des problèmes viennent s'y rajouter. Ainsi en se faisant plaisir le travail, le mal être des salariés diminuerait!

Les entreprises devraient donc chercher à tirer bénéfice de chaque événement important, chaque moment de fête, d'enthousiasme afin de se faire plaisir au travail.

Un exemple donné par une conductrice de bus était le suivant : « quand je prends mon bus, c'est comme un gâteau au chocolat ». Le plaisir au travail est bien une composante indépendante du niveau de qualification et du métier exercé.

La souffrance apparaît première lorsque l'on réalise un travail, il y a une dimension besogneuse dans le travail, mais la présence simultanée de certaines conditions sociales va subvertir cette souffrance en plaisir. Ainsi les critères de plaisir dans le travail ne doivent pas être recherchés dans la reconnaissance de l'être (qualités comportementales, capacité d'adhésion à un système, etc.) mais dans la reconnaissance du faire, des compétences. Il faut donc chercher à éviter les convivialités dites stratégiques ou instrumentales, et donc célébrer un événement au sein de l'entreprise qui ait un sens par rapport au travail réellement effectué, et qui ne s'inscrive pas seulement dans une politique de communication.

Aujourd'hui, une source de la souffrance au travail est la déconnection entre la sphère de gestion et la sphère du travail réel, dû à des problèmes de communication.

En conclusion, un des constats qui peut être observé en matière de gestion du stress est le développement d'outils de gestion de la gestion du stress à l'image du « coma powerpoint » qui désigne la perte d'attention des individus au-delà d'un certain nombre de transparents présentés.

Conclusion

Nous assistons aux changements qui sont liés aux évolutions mondiales et touchent chaque entreprise du fait d'un marché de plus en plus concurrentiel.

Les employés se retrouvent plus souvent face à des imprévus comme la perte du travail dans un monde de plus en plus individualiste.

Le travail, longtemps protecteur contre le suicide, est devenu source de mal-être au travail, de résistance au changement de souffrance, voire de suicide. Le rôle de l'employeur est remis en question car il devrait se concentrer davantage sur la reconnaissance du travail fourni par ses collaborateurs.

Le nouveau sens du travail doit être accepté par tous les employeurs puisqu'il doit mieux permettre aux employés de faire preuve d'une intelligence pratique. L'acte du travail se transforme donc de « faire la prescription » (du côté de l'employeur) en « subvertir la prescription » (du côté du salarié).

Nous devons passer d'une évaluation basée sur des critères quantitatifs à une évaluation basée sur des critères qualitatifs : évaluer la qualité des relations interpersonnelles, de la communication des informations. Nous devons donc commencer à reconnaître les ajustements du travail invisible réalisés chaque jour par les employés pour aboutir aux objectifs demandés.

De plus, l'employeur doit aller vers l'anticipation du changement. Le changement des métiers est une question d'actualité dans toutes les entreprises. La clé vers le bien-être au travail est donc d'accompagner les salariés vers de nouveaux métiers en leur laissant le temps de s'accommoder, les accompagner tout en communiquant, anticiper et préparer pas à pas le changement organisationnel. Les salariés, pour éprouver un bien-être au travail, doivent être informés sur les évolutions technologiques, les évolutions des métiers, le portefeuille d'activité de l'entreprise afin de partager une vision de l'avenir commune avec l'entreprise.

Les entreprises doivent aussi s'intéresser et s'impliquer d'avantage dans la résolution des RPS et les CHSCT doivent être davantage reconnus comme des partenaires dans cette démarche.

Comme dans le cas d'AKKA Technologies, les cabinets d'études externes associés peuvent être d'une réelle aide dans l'identification des axes à améliorer dans la lutte contre le mal-être au travail. Comme les résultats de cette étude le montrent, les aspects qui aident à rétablir le bien-être au travail sont l'intérêt du travail, l'ambiance, la souplesse des horaires, les ressources matérielles, ainsi que la confiance en l'avenir.

Afin d'améliorer le bien-être au travail, il faut mobiliser tous les acteurs impliqués dans la prévention des risques psychosociaux ainsi que les salariés. Nous suggérons aussi d'impliquer d'avantage les assistants sociaux et les médecins du travail dans la résolution de ces problèmes.

Il est également important de faire des actions de formation, d'information et de sensibilisation pour tous ces acteurs mais aussi mettre en place dans toutes les entreprises une commission RPS qui puisse veiller à l'application des accords et des actions de prévention. La mise en place de grille d'autoévaluation et la mise en place d'alertes de traitement du harcèlement peuvent améliorer le vécu des salariés au travail.

Nous pouvons dire que les entreprises doivent davantage reconnaître les efforts de leurs salariés, en développant le feed-back.

En conclusion améliorer les relations dans l'entreprise apparaît comme la clé du bien-être au travail :

- être transparent dans les valeurs affichées du côté de l'entreprise, l'engagement, le respect des autres, une meilleure communication, le partage des échecs et des réalisations,
- bien préparer le changement organisationnel afin d'éliminer les conflits interpersonnels.