

# DE L'ÉVALUATION DES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX AU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL: ET SI ON OSAIT UN AUTRE MANAGEMENT?

GÉRALDINE ROY, DIRECTRICE EHPAD MONTFORT (85)



# PRÉAMBULE

**Concernant la dimension « nouveau management », il s'agit du témoignage de mon changement personnel d'approche. Il ne s'agit pas de « découverte théorique » en terme de management.**

**L'objectif est que ce retour d'expérience puisse alimenter vos propres réflexions sur vos façons d'accompagner vos équipes en vue de promouvoir le « Bien-être » au travail.**

**En effet, puisque le Congrès est sur le thème de la qualité, nous pouvons dire « Qualité bien ordonnée, commence par les salariés ...»**



# SOMMAIRE

- I. Contexte à l'origine de la démarche Bien-être au travail**
  - II. La méthodologie déployée pour co-construire ce projet « Bien-être au travail »**
  - III. Management: de nombreux aller-retour théorie-pratique**
    - A. Connaissance de soi
    - B. Compréhension des motivations de chaque individu au travail
    - C. Recherche d'autres formes de vivre ensemble
    - D. Passage d'une vision linéaire à une vision systémique
    - E. Définition d'un modèle ad hoc
  - IV. Les premiers résultats**
  - V. Références documentaires et bibliographiques**
- 

# CONTEXTE À L'ORIGINE DE LA DÉMARCHE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

## Contexte réglementaire:

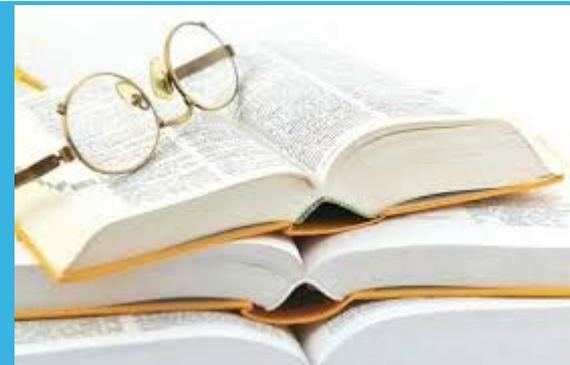
Obligations de l'employeur en santé au travail en lien avec les RPS (Code du travail):

- Article L4121-1 /2/3 : Harcèlement moral
- Article L1153-1 : Harcèlement sexuel
- Article L1121-1 : Principe de proportionnalité
- Article R 4121-1/2/3: Document unique

Accord national interprofessionnel sur le stress du 2 juillet 2008 étendu le 23 avril 2009

Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle »

Accord cadre du 22 octobre 2013 relatif à la prévention des RPS dans la fonction publique



# CONTEXTE À L'ORIGINE DE LA DÉMARCHE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

## Importance du Bien-être au travail:

### Définition:

Etat 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 ».

Agence européenne pour la Sécurité et la santé au travail, Bilbao

### Impact du stress

TMS /maladies coronariennes/ syndrome métabolique/ fatigue /trouble sommeil/ conso médicament psycho-actif/ Burn out

### Le manager face au Bien-être

- Perception du manager +/- (=Je peux agir mais le salarié ne serait pas « honnête » vis-à-vis de l'employeur)
- Perception -/+ (= Le salarié est « honnête » mais je n'ai pas les moyens d'apporter de solutions)

Peur d'ouvrir Boîte de Pandore



# CONTEXTE À L'ORIGINE DE LA DÉMARCHE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

## Pourquoi une démarche Bien-être au travail à l'EHPAD Montfort?

### Situation en septembre 2015:

- Direction en place depuis près de 4 ans
- Infirmière coordinatrice en place depuis un an à 0.75 ETP
- Document unique d'évaluation des risques professionnels réalisé et actualisé mais volet RPS non spécifique
- Tension dans les équipes qui apparait et prend de l'ampleur (cyclique)

### Etincelle à l'origine du projet:

- Prise de conscience que la perception est créatrice de réalité
- Formulation d'une demande de l'équipe qui vient contredire une perception

*ça peut plus durer*



# METHODOLOGIE CO-CONSTRUCTION DEMARCHE BIEN-ETRE AU TRAVAIL

## Méthodologie suivie pour co-construire un projet Bien-être au travail

- 1- Demande formulée par les représentants du personnel lors d'un CTE (oct. 2015)
- 2- Intervention consultant Motiv-amco pour réalisation enquête « Bien-être au travail » (crédits CNR): entretien de une heure de chaque salarié (déc.2015)  
Me situer sur où on en est, photo...
- 3- Restitution direction puis représentants du personnel (janvier 2016)
- 4- Restitution écrite à l'ensemble du personnel avec engagement de présenter un plan d'action pour la fin du premier trimestre (Janvier 2016)
- 5- Constitution groupe projet (RP+ référente santé/sécurité) baptisé « Tous ensemble » avec CR au fur et à mesure pour échange avec ensemble personnel
- 6- Réunion ensemble personnel de présentation plan d'action (fin mars 2016)

Pour une  
ANNÉE

2016

2016

Tous  
ensemble



# MANAGEMENT: DE NOMBREUX ALLER-RETOUR

## THÉORIE-PRATIQUE

### Connaissance de soi

Réalisation en parallèle de l'enquête Bien-être au travail d'un inventaire de personnalité.

Outil proposé par le consultant: la Process com

Permet de :

- mieux comprendre ses propres réactions sous stress et de prendre conscience de ses émotions et de leur impact dans l'accompagnement des équipes
- mieux comprendre des situations de mé-communication avec certains collaborateurs

**« Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va. »**  
**Sénèque**

# MANAGEMENT: DE NOMBREUX ALLER-RETOUR THÉORIE-PRATIQUE

## Compréhension des motivations de chaque individu au travail

Approfondissement de mécanismes d'ordre psychologique pour comprendre plus finement les réelles motivations de chaque collaborateur (fait tomber des idées reçues...)

Motivations véritables: Autonomie, maîtrise des choses et finalité de ce qui est fait...

Réalisation d'entretiens plus ou moins formels afin d'aller le plus loin possible dans la compréhension des mécanismes de chacun et des sources de motivation interne

Réorganisation des missions des collaborateurs sur les forces quand c'est possible

**« Choisis un travail que tu aimes, et tu n'auras plus à travailler un seul jour de ta vie. » Confucius**

# MANAGEMENT: DE NOMBREUX ALLER-RETOUR THÉORIE-PRATIQUE

## Recherche d'autres formes de vivre ensemble

### Découverte de la Sociocratie

4 principes de la sociocratie:

- Fonctionnement en cercle (au lieu pyramide)
- Système du double lien
- Décision par consentement
- Election sans candidat

### Découverte d'outils favorisant le développement d'une approche coopérative:

Etre au clair sur la place qu'on est prêt à laisser aux collaborateurs (de la simple information descendante à la cogestion, voire entreprise libérée?)

Disposer d'outils qui facilitent sa mise en œuvre (Débat mouvant, Pêle-Mêle, ...)



# MANAGEMENT: DE NOMBREUX ALLER-RETOUR THÉORIE-PRATIQUE

## Passage d'une vision linéaire à une vision systémique

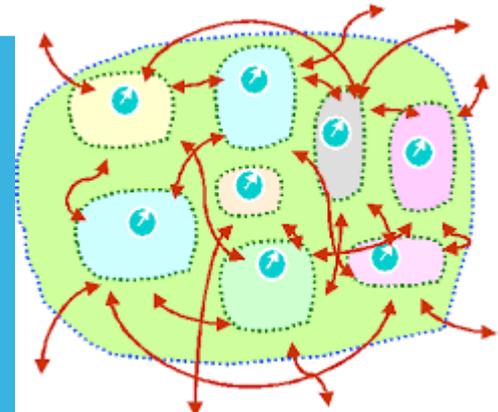
### Vision linéaire:

Raisonnement « Problème-solution », pensant avoir satisfait le besoin quand une solution est trouvée.

### Vision systémique (en cours d'appropriation):

Démarche qui vise à l'étude d'objet dans leur complexité. Tente d'appréhender l'objet dans son environnement, dans son fonctionnement, dans ses mécanismes, dans ce qui n'apparaît pas en faisant la somme des parties:

- Identifier la finalité du système
- Niveaux d'organisation
- Etats stables possibles
- Echanges entre les parties
- Facteurs d'équilibres et de déséquilibres
- Boucles logiques et leur dynamique



# MANAGEMENT: DE NOMBREUX ALLER-RETOUR THÉORIE-PRATIQUE

## Définition d'un modèle ad hoc

- Personnalité du directeur mais également des cadres intermédiaires
- Histoire de la structure
- Degré de maturité des collaborateurs
- Porter une vision stratégique, sentinelle par rapport à l'environnement extérieur
- N'est pas réductible à des « gadgets »
  
- **L'importance de trouver les mots justes...**
- **Expérimenter, oser faire confiance, observer et corriger...**

**« Si nous ne changeons pas notre façon de penser, nous ne serons pas capable de résoudre les problème que nous créons avec nos modes actuels de pensée. »**

**Albert Einstein**

# LES PREMIERS RÉSULTATS

## Synthèse du plan d'action

### 1- Donner et Redonner du sens

Objectif commun= Poursuivre un objectif clair, commun et partagé de tous

### 2- Clarifier le cadre

Qui fait quoi? Quelles sont les délégations? Règlement de fonctionnement...  
Modalités de communication...

### 3-Renforcement des modalités de régulation

- Positionnement de la direction
- Rôle clé de l'encadrement intermédiaire
- Réunion de coordination hebdomadaire redéfinie
- Réunions de services créées (+ réunion tout le personnel annuelle)



# LES PREMIERS RÉSULTATS

## Synthèse du plan d'action

### 4- Travail sur la communication- cohésion

Formation de l'ensemble du personnel (3 jours) sur la communication et savoir se situer dans son rôle professionnel sur la base d'un cahier des charges co-construit

Création groupe de travail sur ce thème

### 5- Renforcement d'une démarche de prévention des risques professionnels

Création référent-santé-sécurité au travail (formation, fiche de mission, temps dédié ...)

Création d'un CHSCT (même si établissement de moins de 50 salariés)

### 6- Refonte de l'organisation du travail

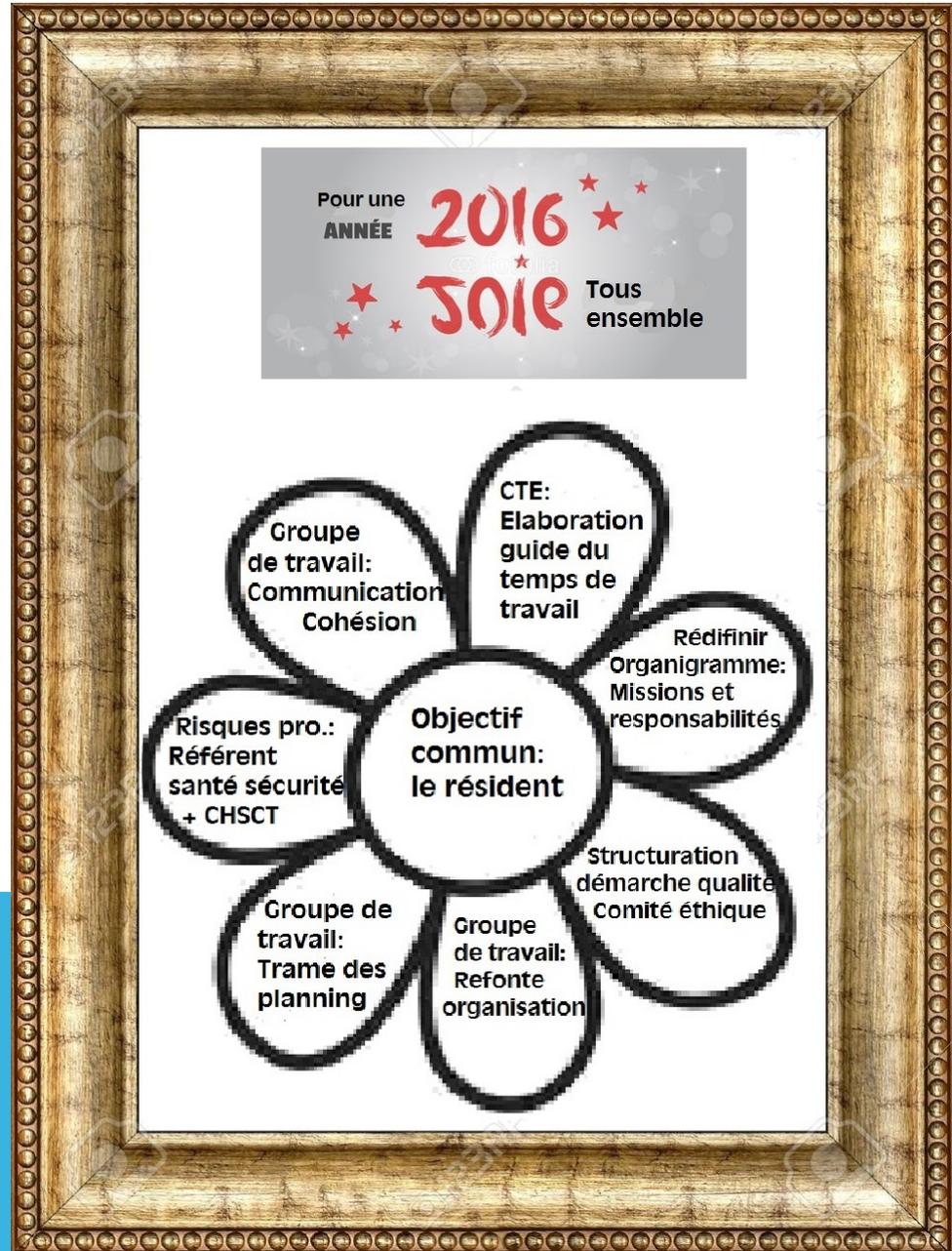
Groupe de travail AS et groupe de travail ASH

### 7- Mise à plat des trames de planning afin de les individualiser et les rendre plus équitables



# LES PREMIERS RÉSULTATS

Synthèse imagée  
du Plan d'action  
du Projet  
« Tous ensemble »...



# QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL: OBJECTIF ATTEINT?

## **Vers un nouvel équilibre:**

- Une partie de l'équipe qui se sent écoutée, entendue et identifie un nouveau « possible »
- Des pertes de repères pour certains collaborateurs... Les règles sont en cours de redéfinition, certains rôles sont en mutation.
- Des réfractaires nostalgiques d'« avant » qui vivent mal ce changement

## **Vers une responsabilisation accrue de chaque salarié:**

- Nouveaux espaces d'expression, nouvelle écoute ne permettent plus de se « cacher derrière » une insuffisante prise en compte par la hiérarchie
- Une fois les conditions réunies, la réussite d'un travail dans la cohésion dépend de:
  - chacun **et**
  - de la régulation opérée par la direction, le cadre de santé/infirmière coordinatrice/responsable d'équipe!

**Objectif de Bien-être au travail notamment par la création d'une cohésion d'équipe est loin d'être atteint mais nous avancé sur ce chemin..**

# RÉFÉRENCES ET BIBLIOGRAPHIE

## **Bibliographie:**

- Comment leur dire avec la Process communication ?, de Gérard Collignon
- La vérité sur ce qui nous motive, de Daniel H Pink
- La sociocratie: les forces créatives de l'auto-organisation, de G. Endenburg et J.A. Buck
- Vivre la psychologie positive, de Martin Seligman

## **Documentaires:**

- Le bonheur au travail, Arte
- Vers un monde altruiste, Arte

## **Contacts:**

- Motiv'amco (Bien-être au travail)
- MiRH (Mission ressources Humaines santé pays de la Loire)
- Institut de médecine environnementale

## **Sites**

- [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)
- [www.carsat-pl.fr](http://www.carsat-pl.fr)
- [www.anact.fr](http://www.anact.fr)
- [www.conditionsdetravail.com](http://www.conditionsdetravail.com)

**Merci de votre attention!**  
**Des questions?**