



**Romain Cristofini**  
Fondateur et directeur général  
de CAPITAL SANTE – Bernard Julhiet Group  
Vice-Président de la FIRPS\*

Éditorial

# RPS et Qualité de vie au travail : quel rôle pour les managers ?

L'idée est aujourd'hui unanimement acceptée : le management de proximité est en crise. Tirillé par les impératifs de gestion, de reporting et l'atteinte de ses objectifs, le manager s'est peu à peu éloigné de son équipe. Et pourtant, on lui demande désormais de prévenir les RPS, voire de promouvoir la Qualité de Vie au Travail ! Un chantier ardu qui mérite réflexion...



## Sensibiliser les managers aux RPS ne suffira pas

La plupart des accords d'entreprises négociés sur le stress le prévoient : les managers devront être, a minima, sensibilisés aux RPS ; pour mieux les comprendre, les détecter dans leur équipe, et si possible les traiter avec les autres acteurs internes (RH, médecine du travail, etc.). Cette étape de sensibilisation est bien sûr louable et incontournable. Mais attention aux formations qui « *rendent plus intelligent mais ne ser-*

d'actions opérationnels. Ne nous y trompons pas : si on souhaite que les managers régulent véritablement les tensions, avant même que ne surgissent les vrais risques humains, il faudra bien associer santé au travail et pratique managériale.

## Le manager, acteur de la santé au travail

La route a été tracée récemment : « *Les managers de proximité sont les premiers acteurs de la santé* » mentionne le rapport Lachmann-Larose-Pénicaud. Mais demander au manager de veiller à la santé de ses collaborateurs n'est pas chose aisée. Si on ne peut lui demander de se transformer en médecin ni en psy, on peut par contre l'aider à développer des pratiques de management quotidiennes reconnues pour leur effet protecteur pour les personnes. A condition, bien sûr, que ces pratiques soient compatibles avec les exigences de résultats.

“ Associer santé au travail et pratique managériale

vent à rien » ! Souvent trop théoriques et uniquement centrées sur la nature et les causes des risques, elles peuvent générer énormément de frustration si elles n'abordent pas très concrètement la pratique managériale. Conscients que le management par la pression a atteint ses limites, les intéressés sont prêts à remettre en cause leur style de management. Mais ils exigent pour cela des outils concrets et des leviers

Comment former vos managers à mieux concilier recherche de performance et Qualité de Vie au Travail ? C'est le thème du dossier central de ce numéro n°9 de Bien-être & Performance.

Bonne lecture !

\*FIRPS = Fédération des Intervenants en Risques Psychosociaux

➔ **Page 2**  
• **Prévention des RPS et promotion de la Qualité de Vie au Travail : comment former efficacement les managers ?**

➔ **Page 3**  
• **Les 4 missions du manager « acteur de santé »**  
• **Dispositif de formation : les conditions à favoriser**

➔ **Page 4**  
• **Le chiffre du trimestre**  
• **3 questions à**  
Nicolas de Sevin  
CMS BUREAU FRANCIS LEFEBVRE

# Prévention des RPS et promotion de la Qualité de Vie au Travail : comment former efficacement les managers ?



Tous les experts s'accordent sur ce point : le mieux-être au travail se développera d'abord et avant tout au niveau « micro », celui du terrain, de l'équipe. Il incombe donc au manager de le mettre en œuvre et de l'incarner au quotidien dans son discours et dans ses actes. Mais pour ce dernier, le sujet est à la fois délicat et nouveau.

Pour le responsable formation aussi, ce sujet suscite des interrogations. Mal présentée, mal conçue ou simplement mal articulée avec le cursus managérial déjà en place, une formation « Prévenir les RPS » ou « Manager par la Qualité de Vie au Travail » peut susciter des interrogations, voire des résistances chez les intéressés : en matière de stress ou de mal-être, un manager a tôt fait de renvoyer les responsabilités à l'organisation du travail ou à sa hiérarchie...

## DÉFINIR LES BONS OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES, TOUT EN RÉPONDANT AUX ATTENTES

En premier lieu, mieux vaut ne pas se tromper d'objectif et distinguer d'emblée sensibilisation/information et formation réelle, au risque de générer déception et frustration. Ici, il ne s'agit pas simplement de sensibiliser le manager sur sa responsabilité juridique en matière de RPS, ni de lui décrire en détails certains mécanismes biologiques ou psychologiques liés aux excès du stress. Si la santé des personnes sera bien sûr évoquée, nous sommes bel et bien ici sur le terrain du management.

L'objectif de ces formations pourrait donc se résumer ainsi : « comment intégrer la dimension santé pour renforcer l'efficacité managériale ». Sur le plan pédagogique, il s'agira donc, non pas de transmettre des savoirs, mais d'aider à acquérir des savoir-être et des savoir-faire. Car la demande des managers arrivant en formation n'est plus tant de connaître ce que sont les RPS, que de savoir comment il faut agir avec

Certaines grandes entreprises – comme AREVA, AIR FRANCE ou NATIXIS – ont déjà franchi le pas : en offrant des dispositifs de formation à destination de leurs milliers d'encadrants, elles placent délibérément le manager au cœur de leur politique de promotion de prévention des RPS et de Qualité de Vie au Travail (QVT). Mais le sujet est nouveau, tant pour les stagiaires que pour les responsables formation. Voici quelques repères pour bâtir un programme de formation pertinent et efficace, tout en évitant quelques écueils.

justesse pour les prévenir et les gérer. C'est dans ce sens que devront être clarifiés puis communiqués les objectifs de la formation.

## LEVER LES RÉSISTANCES PAR UNE APPROCHE RÉALISTE DU SUJET

Avant toute chose, la formation doit s'attacher à clarifier le rôle du manager (et les limites de ce rôle) en matière de prévention des RPS et de QVT. La présentation, en introduction de la formation, des autres acteurs internes (médecin, RH, etc.) et des dispositifs, outils, ou projets d'améliorations organisationnels en cours ou existants, constitue donc un pré-requis minimum pour lever certaines résistances : le manager n'est pas seul à porter l'effort et ce dernier s'inscrit bien dans une démarche d'entreprise portée par des valeurs (ré)affirmées sur le sujet.

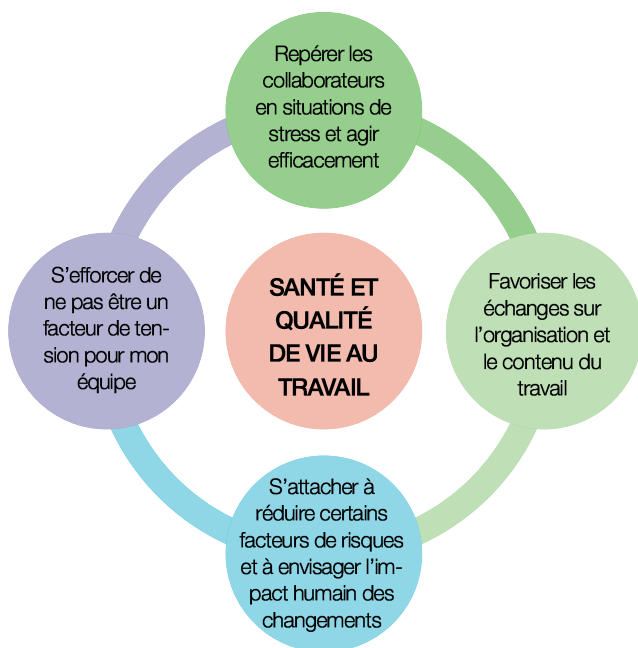
Autre facteur clé de réussite de la formation : si les objectifs annoncés relèvent bien d'un enrichissement de la pratique managériale du stagiaire, l'entreprise doit également reconnaître d'emblée que les actes de management ne sont pas uniquement déterminés par les aptitudes métier ou comportementales du manager mais également pas la marge de manœuvre que lui confère l'organisation dans laquelle il s'inscrit. A titre d'exemple, la volonté de veiller à une meilleure régulation de la charge de travail – levier « anti-stress » préconisé aux managers – peut se heurter à des problèmes très concrets (et insolubles) d'activité irrégulière, d'horaires voire de sous-effectif.

La prise en compte des contingences organisationnelles pesant sur les managers est donc indispensable pour dispenser une formation réaliste. Tout en reconnaissant ces difficultés, le formateur doit inciter les stagiaires à identifier les axes sur lesquels ils ont réellement matière à progresser, en les aidant parfois à sortir d'une situation d'impuissance apparente.

## LES 4 MISSIONS DU MANAGER « ACTEUR DE SANTÉ »

De nombreuses publications françaises ou internationales permettent aujourd'hui de cerner avec précision les missions que l'on peut confier aux managers en matière de santé au travail. La définition de ces missions est aussi issue de l'intégration des différents modèles socio-organisationnels ayant décrit les déséquilibres à l'origine de la survenue des situations de stress (équilibre charge de travail/marge de manœuvre de Karasek, équilibre effort/récompense de Siegrist).

Le schéma ci-dessous illustre les 4 grands axes sur lequel les managers peuvent être invités à revoir ou améliorer leur pratique d'encadrement.



Sur ces 4 axes, un seul renvoie à la dimension purement « santé » des RPS : repérer les personnes en situation de stress propose au manager de développer une attention nouvelle aux symptômes, émotions ou comportements révélateurs de mal-être. Les trois autres relèvent soit de son style managérial (ne pas être soi-même un stresseur pour son équipe),

soit de son pouvoir d'organisation de l'activité ou de communication au sein de son équipe.

Les 4 grands axes peuvent ensuite se décliner en un certain nombre de leviers opérationnels que le manager peut décider de s'approprier très concrètement à l'issue de la formation. La liste ici n'est bien sûr pas exhaustive, mais s'appuie sur des pratiques managériales pour la plupart déjà existantes qu'il faut « réactiver » ou développer après avoir explicité leur lien avec la santé et la performance de l'équipe. On peut schématiquement regrouper ces pratiques en 2 catégories :

### Pratiques relationnelles et communicationnelles à favoriser :

- Développer la reconnaissance et la valorisation des personnes,
- Savoir écouter et soutenir un collaborateur en difficulté,
- Communiquer sur les changements, avec authenticité.

### Pratiques d'organisation du travail à favoriser :

- Réguler au mieux la charge de travail dans le temps et dans l'équipe,
- Etre en proximité : se libérer du temps pour offrir présence et disponibilité à l'autre,
- Veiller à la clarté des rôles dans l'équipe,
- Favoriser l'autonomie et l'initiative de chacun,
- Permettre la participation aux décisions,
- Etre attentif à l'équilibre de vie professionnelle-privée.

A leur lecture, certaines de ces bonnes pratiques peuvent relever du simple « bon sens », voire d'un retour aux basics du management. C'est en partie vrai, à la nuance près que les mutations profondes des modes d'organisation des dix dernières années sont passées par là, déstabilisant profondément le positionnement et les priorités du manager : raréfaction des fonctions de management et agrandissement des équipes, éloignement géographique entre encadrant et encadrés ou encore poids chronophage des procédures de reporting au détriment du temps dédié aux personnes.

C'est bien là l'un des enjeux des formations sur les RPS et la Qualité de Vie au Travail : tout en relevant d'un discours réaliste et réellement orienté sur la performance de l'équipe, elles doivent permettre également de réaffirmer l'importance de la fonction de régulation quotidienne du manager.

## Dispositif de formation : les conditions à favoriser

- Eviter les formateurs trop « techniques » (médecin, préventeur, juriste...) et sans vécu suffisant de l'entreprise ou des paradoxes quotidiens auxquels est confronté le manager ;
- Privilégier une session de 2 jours minimum à un format trop court (1 jour ou moins) souvent frustrant pour les stagiaires ;
- Soigner la communication à destination des stagiaires pour éviter les « contre-messages » fréquent sur les RPS et positiver la démarche : les managers ne sont pas seuls face aux RPS, la formation leur apportera

des outils concrets dans une démarche orientée compétences ;

- Réaliser un audit rapide préalable des attentes des managers sur le sujet pour valider l'adéquation objectifs pédagogiques de l'entreprise et besoins du terrain ;
- Privilégier une pédagogie centrée sur l'appropriation opérationnelle (via par exemple l'élaboration d'un plan de progrès personnel) à un contenu trop théorique ou simplement « réglementaire » ;
- Si le public s'y prête, envisager une pédagogie très participative, comme des

ateliers d'échange de pratique managériale entre pair, co-développement voire supervision.

### **Pour aller plus loin :**

> *Faire face au stress. Agir pour la qualité de vie au travail* Didier Noyé / Romain Cristofini - Insep Consulting

> *Management d'équipe : 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail* – Jean-Pierre Brun Éditions d'organisation, 2008

## Le chiffre du trimestre

# 56%

des salariés restent connectés  
au travail pendant leurs congés

Source : enquête Viadéo auprès  
de ses membres – Juillet 2011.

## 3 questions à...

### Nicolas de Sevin

Avocat associé  
CMS BUREAU FRANCIS LEFEBVRE



#### Quelle est l'actualité juridique des risques psychosociaux ?

Il y a plusieurs faits marquants.

Tout d'abord, au niveau de la jurisprudence, la Cour de Cassation a rappelé dès 2002 que l'employeur a une obligation de sécurité de résultat, qui se traduit notamment par une prévention des risques psychosociaux (RPS). Récemment, la Cour d'appel de Versailles a fustigé le comportement d'une grande entreprise, dénonçant l'indifférence de l'entourage professionnel, qui serait la conséquence d'un refus manifesté pendant longtemps, à toute mise en place au sein de l'entreprise d'un système d'évaluation des RPS (Cour d'Appel Versailles, 5<sup>ème</sup> Chambre, 19 mai 2011).

Par ailleurs, on assiste à un développement considérable de la négociation collective, notamment de branche. L'accord de méthode SYNTEC sur la prévention des RPS, qui a été négocié sur la base d'une étude d'ergonomes, en est une très bonne illustration. Cet accord témoigne de la volonté d'appréhender les spécificités de la profession en recensant comme facteurs de risque : le rôle prégnant du client en matière de conditions de travail, les durées de travail non maîtrisées, la mobilité liée au travail itinérant et la généralisation des bureaux aménagés en *open space*.

#### Les risques psychosociaux sont-ils vraiment une préoccupation pour l'entreprise ?

Oui, ce n'est pas seulement une posture. Certes, les grandes entreprises ont l'obligation légale de traiter les RPS mais je note que, en l'espace de seulement quatre ans, cette question s'est placée au cœur des préoccupations des employeurs.

Les débuts ont été un peu chaotiques en raison notam-

ment des délais de négociation retenus, évidemment trop courts, qui ont abouti à des accords assez formels, comme l'a relevé la DGT dans un rapport présenté en avril 2011. Désormais, l'heure est au travail de fond.

Les entreprises ont aujourd'hui le recul nécessaire pour appréhender les RPS et elles sont aidées par les différentes études menées sur le sujet. Ainsi un collège d'experts de l'INSEE chargé du suivi statistique des RPS a défini 6 dimensions des RPS (les exigences du travail, les exigences émotionnelles, l'autonomie et les marges de manœuvre, les rapports sociaux et relations de travail, les conflits de valeur, l'insécurité socio-économique) qui permettent aux entreprises d'identifier avec plus de précision les indicateurs pertinents pour leur activité spécifique. Ce travail en amont de définition d'indicateurs adaptés est indispensable pour permettre une prévention efficace.

Plusieurs grandes entreprises se sont ainsi dotées d'accords, telles que Saint-Gobain, France Telecom, Danone, Ikea France, Virgin Stores, etc.

#### Quelles sont les évolutions à venir ?

Une attention particulière doit être portée à l'accompagnement du changement et aux inquiétudes qu'il suscite. Cet aspect des choses est encore mal pris en compte et constitue un frein aux adaptations indispensables.

Par ailleurs, et si l'on n'y prend garde, il existe un vrai risque de dérive contentieuse en matière de RPS, que ce soit sur le plan individuel ou collectif. La multiplication anarchique des expertises CHSCT au prétexte d'un risque grave par exemple marque souvent un réel manque de maturité sur cette question. Ce sujet relève d'abord et essentiellement de la responsabilité des partenaires sociaux.

## ACTU

La commission nationale sur le stress au travail de l'ANDRH a publié une importante mise à jour de son cahier sur le sujet, précédemment paru en 2008.

S'appuyant sur des études récentes et des cas d'entreprises, ce cahier fournit également 12 leviers d'actions concrets.

En savoir plus : [andr.fr](http://andr.fr)

Selon les résultats du baromètre sur la qualité de vie au travail présentés le mois dernier par l'ANACT et l'institut TNS-Sofres, les conditions de travail arrivent en deuxième place des préoccupations majeures des français. L'étude révèle également que 55% des français se disent inquiets, à long terme, des conséquences de leur emploi sur leur santé.

## Ils ont fait récemment confiance à CAPITAL SANTE :

ATOS ORIGIN  
BAYER SANTE  
CARSAT NORD  
DASSAULT SYSTEMES  
FIAT  
HEWLETT-PACKARD FRANCE  
LABORATOIRES GSK  
MINISTERE DE LA SANTE  
SOGETI FRANCE

## A PROPOS DE CAPITAL SANTE

Depuis 2002, CAPITAL SANTE (Groupe BERNARD JULHIET) propose une gamme d'interventions permettant d'accompagner l'entreprise dans la mise en œuvre de sa stratégie de prévention des RPS et de promotion de la qualité de vie au travail.

Pour en savoir plus : [www.capital-sante.fr](http://www.capital-sante.fr)