



# MEMOIRE

## **LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX**

*NICOLAS PICHON*

2<sup>ème</sup> année de Bachelor of Business School en  
alternance

(B2A)

Année 2014/2015

# SOMMAIRE

## INTRODUCTION

### I – LES « OUT »

#### A/ GLOBALITE SUR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

*1) Définition*

*2) Principaux facteurs*

#### B / LE BURN OUT

*1) Définition*

*2) Causes*

#### C / LE BORE OUT

*1) Définition*

*2) Causes*

## II – OUTILS DE DIAGNOSTIQUE ET DE PREVENTION

#### A / LES INDICATEURS DE DIAGNOSTIQUE

*1) Définition*

*2) Indicateurs secondaires*

#### B / MESURES PREVENTATIVES

*1) La démarche*

*2) Outils de prévention*

**C / UN OUTIL SPECIFIQUE : LE DOSSIER UNIQUE**

*1) Présentation*

*2) Rédaction*

**III – OUTILS CURATIFS**

**A / LE TEAM BUILDING**

*1) Qu'est-ce qu'un team building ?*

*2) Impact pour la prévention des risques psychosociaux*

**B / LA REINSERTION APRES UN BURN OUT**

*1) Principe de base de la réinsertion*

*2) Cinq moyens pour faciliter son retour après un « out »*

**C / D'AUTRES OUTILS CURATIFS**

*1) Les ateliers protégés*

*2) Évaluation à 360°*

**CONCLUSION**

*Webographie*

## INTRODUCTION

« Tout individu humain a droit à l'entière croissance. Il a donc le droit d'exiger de l'humanité tout ce qui peut seconder son effort. Il a le droit de travailler, de produire, de créer, sans qu'aucune catégorie d'hommes soumette son travail à une usure et à un joug » de Jean Jaurès, *De la réalité du monde sensible*, 1891.

Le problème de la souffrance et du bien-être au travail est complexe. Il se trouve depuis quelques temps sur le devant de la scène médiatico-politique, notamment du fait de suicides sur le lieu de travail au sein de grandes entreprises françaises. Un suicide, une plainte pour harcèlement, une agression sur le lieu de travail, un burnout ,et l'enjeu de maintenir la santé et le bien-être des salariés en entreprise posent des questions innombrables au chercheur en gestion, au dirigeant, au DRH. La question des conditions de travail et de leurs liens avec le bien-être ou la souffrance au travail a suscité un développement considérable de travaux quantitatifs et qualitatifs depuis les années 1970, dans diverses disciplines. Chaque discipline, et souvent plusieurs en coopération, ont alimenté une réflexion avec des dimensions diverses en termes de secteurs, de références temporelles, de ressources collectées ou observées (Abord de Chatillon, Bachelard, 2005; Baudelot, Gollac, 2003;Cristofari, 2003). Le thème de la «souffrance au travail», popularisé par Christophe Dejours (1998), soulève la question de l'articulation entre les contraintes de gestion de l'entreprise moderne et les exigences sociales de santé publique et de préservation d'un bien-être au travail, tant ces concepts semblent flous dans la littérature (Kop, 1994; Gollac, 2009).

La notion de bien-être au travail renvoie à la définition de la santé donnée par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS, 2007). Pour l'OMS, la santé se définit, en effet, comme « un état de complet bien-être physique, mental et social », et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. Le travail a, par nature, des effets ambivalents sur le bien-être des salariés. D'une part, pour Pezé (2008) et Dejours (1998), il est une nécessité pour la construction psychique des individus : «il est le lieu de l'apprentissage de la résistance du réel et de la nécessité d'interagir dans le champ social». D'autre part, le travail occasionne inévitablement de la fatigue, il demande des efforts et il est un lieu de conflits avec les collègues, la hiérarchie ou les clients. L'étymologie latine du mot (de tripalium, un instrument de torture) rappelle, s'il en était besoin, que le travail s'accompagne d'une certaine souffrance et de désagréments. La racine latine labor, qui a

donné l'adjectif «laborieux », renvoie quant à elle à la notion de fatigue ou de peine. Cependant, le travail est un effort qui permet de produire un résultat positif. Comme chacun a pu l'observer dans l'exercice de son activité professionnelle, la satisfaction retirée du travail bien fait permet souvent d'oublier rapidement la peine qu'il a pu occasionner. Et la possibilité de compter sur la solidarité de ses collègues, le plaisir d'être intégré dans une équipe, aident à faire face aux difficultés rencontrées (Bakke, 2006). Il ressort des travaux de la mission d'information sénatoriale sur le mal-être au travail (Dériot, 2010) que ces deux éléments protecteurs sont en voie d'affaiblissement. «La satisfaction retirée du travail bien fait est en recul lorsque les contraintes de délai ou les exigences de la production deviennent intenable et obligent les salariés, ou les agents publics, à se contenter d'un travail de moindre qualité. En outre, l'individualisation des relations de travail, affaiblit la solidarité et la coopération au sein des équipes.»(Dériot, 2010). Même si ce travail de thèse porte sur des organisations en France, la récente étude de l'OCDE concernant le mal-être au travail dans 34 pays parmi les économies les plus avancées, pointe que la santé mentale des travailleurs se dégradent et que ce phénomène coûte de plus en plus cher (entre 3 et 4% du PIB dans l'Union Européenne). Le paradoxe de la souffrance et du bien-être au travail tient dans ce sondage: 75 % des salariés déclarent aller travailler avec plaisir, ce qui paraît, à première vue, plutôt rassurant. Toutefois, ce chiffre suggère aussi qu'une minorité non négligeable de salariés éprouve un certain mal-être au travail (25%). Le mal-être n'épargne d'ailleurs pas les entrepreneurs et dirigeants de PME, qui affrontent, souvent dans la solitude, une compétition économique de plus en plus rude (Torrès, 2009b).

Dans les sociétés occidentales nous observons de plus en plus de burnout et bore-out. Quels sont les outils qui permettent de prévenir les risques psychosociaux en entreprises et permettent l'adhésion des salariés à la stratégie de leur entreprise

## **I – LES « OUT »**

### **A/ GLOBALITE SUR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX**

#### ***1) Définition***

On nomme risques psychosociaux (ou RPS) les facteurs qui pourraient porter atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés au sein de leur environnement professionnel. Ces risques peuvent prendre différentes formes : le stress, qui fait partie des plus connus mais aussi le plus répandu, mais aussi le harcèlement, l'épuisement professionnel ainsi que la violence au travail. Ils sont la source de beaucoup de soucis de santé et pathologies (problèmes de sommeil, dépression, troubles musculo-squelettiques, maladies psychosomatiques, etc.).

L'INSERM définit que les risques psychosociaux sont la combinaison et la résultante d'un très grand nombre de variables, à l'intersection des dimensions individuelles, collectives et organisationnelles de l'activité professionnelle, d'où leur complexité et leur caractère souvent composite.

Les risques psychosociaux au travail sont divers et peuvent affecter la santé physique et mentale des salariés, notamment en cas d'expositions multiples. Afin d'étudier cette question, l'enquête Santé et itinéraire professionnel (SIP), réalisée en 2010, permet de dresser une typologie des salariés selon les facteurs de risques auxquels ils sont ou non exposés.

Six profils différents peuvent être distingués. Tandis que 28% des salariés ne déclarent pas ou très peu de facteurs de risques, 19% indiquent manquer de reconnaissance dans leur travail mais ne pas vraiment en souffrir. 16% sont confrontés à de fortes exigences émotionnelles liées au contact avec le public mais bénéficient d'un soutien dans leur environnement professionnel, 15% sont exposés à un travail exigeant et intensif, 13% déclarent à la fois un manque de reconnaissance professionnelle et des relations de travail difficiles, et 9% peuvent être qualifiés de surexposés car ils cumulent plusieurs facteurs de risque.

Les moins exposés se déclarent plutôt en bonne santé, ce sont plus souvent des salariés âgés de 50 ans et plus, des ouvriers qualifiés et des professions de services directs aux particuliers. Ces salariés se disent en outre relativement peu exposés aux pénibilités physiques. A contrario, les salariés les plus exposés aux facteurs de risques psychosociaux et à leur cumul déclarent plus fréquemment une santé physique et mentale dégradée. Il s'agit plus souvent de jeunes, d'ouvriers non qualifiés ou d'employés, avec des contrats temporaires. Ils se disent d'avantage exposés aux contraintes physiques.

Le manque de mesure des risques psychosociaux en France n'empêche pas les professionnels du domaine des RPS de pouvoir établir que le stress coûterait chaque année à la France entre 2 et 3 milliards d'euros (données INRS et Arts et Métiers Paris Tech – 2007). En termes de mesure des risques psychosociaux, la France a fait figure de mauvais élève pendant longtemps. Ce n'est qu'en mars 2008 que Xavier Bertrand, alors ministre du travail, a demandé à l'INSEE d'établir une enquête nationale annuelle pour mesurer le stress au travail et identifier les secteurs touchés. Cette initiative fait suite au Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail de Philippe Nasse et Patrick Légeron. A l'heure actuelle, le collège d'expertise réuni par l'INSEE n'a pas encore réalisé l'étude spécifiquement dédiée aux risques psychosociaux. Celle-ci ne devrait débuter qu'en 2015.

## *2) Principaux facteurs*

**Le stress professionnel** se caractérise par un déséquilibre entre les contraintes imposées par son activité professionnelle (temps réduit, conflits avec la hiérarchie ou les collègues, surcharge de travail...) et les ressources dont une personne dispose pour travailler dans un tel environnement. Ce risque est totalement subjectif et à l'appréciation de chaque individu puisqu'il dépend de la perception propre à chacun. On distingue deux sortes de stress professionnel :

- le stress aigu : la personne doit affronter un stress ponctuel
- le stress chronique : la personne fait face à des situations de stress à répétition voire même qui s'accumulent.

Les facteurs de stress au travail sont jugés d'autant plus « toxiques » s'ils s'inscrivent dans la durée et sont subis par le travailleur. L'accumulation de stress dits « antagonistes » est également source de maladies chez les salariés. C'est le principe exposé par le « job strain » de Karasek quand on exige du travailleur une forte productivité mais qu'il n'a qu'une faible marge de manœuvre ou encore dans le modèle Siegrist qui combine une forte exigence de productivité à de faibles bénéfices retirés de ce travail.

**L'épuisement professionnel** est ce que l'on peut appeler le niveau supérieur d'une situation de stress prolongée. En effet, ce « burnout » est fréquemment la conséquence

d'un investissement personnel et affectif important dans son activité professionnelle. On peut ainsi souvent le croiser dans les professions en lien avec la formation, la santé ou l'aide sociale. L'épuisement professionnel peut se manifester de la manière suivante : désintérêt pour le contenu de son travail, épuisement physique, mental, émotionnel ou encore dépréciation de ses propres résultats.

**Le harcèlement moral** est une forme de RPS qui existe depuis des siècles mais à qui on a véritablement donné un nom seulement dans les années 1980. C'est Heinz Leymann qui l'a nommé sous le terme anglais « Mobbing », terme qui signifie « l'action d'une foule assaillant une personne ». En effet, le harcèlement moral réside dans l'intention, pour une personne ou un groupe de personnes, de nuire à une ou plusieurs autres personnes. C'est une action aujourd'hui punie par la loi tant elle constitue un désir volontaire d'atteindre l'intégrité d'une personne. Le harcèlement moral a des conséquences graves pour un salarié : cela remet non seulement en cause son droit au travail mais également son équilibre personnel, celui de sa famille et sa santé. Et c'est pourtant l'une des formes de violence les plus répandues aujourd'hui dans le monde professionnel.

**Les violences et agressions** au travail peuvent se rencontrer à l'extérieur comme à l'intérieur de l'entreprise. Elle peut être donc du fait des clients comme des collègues par exemple et recouvrir des dimensions plus ou moins graves (harcèlement moral, agressions sexuelles...). Certains secteurs d'activité sont plus touchés que d'autres par la violence externe. Les activités de service multiplient les contacts qui peuvent créer des tensions voire dégénérer en conflits. Les activités dans lesquelles des personnes manipulent des objets de valeur (banques, bijouteries...) sont fréquemment à la une en termes d'agressions plus ou moins graves. Pour ce qui est des violences internes, on constate généralement deux choses :

- l'auteur est fréquemment une personne bien intégrée à l'entreprise (il croit alors pouvoir justifier davantage son attitude)
- la victime n'est pas nécessairement une personne jugée comme fragile (femme, jeune)

## **B / LE BURN OUT**

## *1) Définition*

Le Burnout appelé aussi syndrome d'épuisement professionnel ou encore « maladie des efficaces » est un terme désignant un état de fatigue émotionnel, mental et physique se manifestant par une baisse de motivation et de performance après des mois ou des années de dur labeur; c'est un cercle vicieux. Les personnes qui s'engagent, qui portent beaucoup d'importances aux résultats et qui sont consciencieuses dans leurs activités sont plus susceptibles d'être touché par un burnout. Tout le monde peut être victime d'un burnout, pas seulement les travailleurs mais aussi, les chômeurs, retraités ou élèves. Mais puisque la recherche est focalisée sur des secteurs professionnels, la plupart des descriptions et analyses sont associés à la population ouvrière.

Depuis que des cas de burnout ont été reconnu chez des sportifs de haut niveau, (comme le footballeur Jan Simák ou le sauteur à skis Sven Hannawald), chez des stars de la pop (comme Mariah Carey, Chris Watrin ou Peter Plate) et chez des politiciens (comme le Premier ministre d'Allemagne Matthias Platzeck) et que de ce fait ces gens connus ont dû arrêter leur carrière ou l' interrompre temporairement, ce syndrome du burnout avance de plus en plus dans l'attention publique et dans le collimateur des médias.

D'après plusieurs études représentatives, environ 7% de tous les salariés sont touchés par des burnout, un bon nombre d'autres en sont menacés. Certains secteurs professionnels sont plus touchés que d'autres comme par exemple : les dirigeants, les conseillers d'entreprise, les entrepreneurs, les enseignants, les assistants sociaux, les personnels soignants, les employés de prison et les médecins. Ce qui détermine l'apparition d'un burnout n'est pas le nombre d'heures de travail par semaine ou la nature des tâches effectuées, mais les interactions complexes entre conditions de travail et aspiration individuelles qui amènent une exposition au stress prolongé et enfin à l'épuisement et la prostration.

Les burnouts ne doivent pas être pris à la légère. Leurs conséquences peuvent être graves. Cela commence par une légère réduction temporaire productivité pour les personnes touchées. Quand les cas sont vraiment graves les personnes en état de burnout sont amener à arrêter de travailler, elles peuvent tomber en dépression ou dans la dépendance à certaine substance et voir même aller jusqu'à se suicider.

Les conséquences d'un burnout ne se limitent pas uniquement à la personne qui est concernée et à son milieu social proche. Elles ont aussi des impacts économiques: augmentation de présentéismes ou d'absentéismes, fluctuation croissante et productivité en chute dans les entreprises suivent. En 2000 le Secrétariat d'Etat à l'économie Suisse a dans une étude essayé de quantifier les coûts causés par le stress au travail. Voici une petite citation: "L'étude estime les coûts pour traitement médical et ceux dues aux pertes de production dues au Burnout à 4 Milliards et plus de Francs Suisses, ce qui correspond à env. 1.2% du PIB." (Ramaciotti et Perriard, 2003).

En Allemagne cette fois une étude des caisses-maladie d'entreprise datant de 2008 chiffre les coûts sociaux-économiques pour les même causes toujours à environ 6,3 Milliards d'euros par an. Dans ces études, les coûts dits secondaires (les divorces ou anomalies comportementales des enfants, causés par un burnout) ne sont pas pris en compte.

Suite à la publication chiffres ci-dessus il y a de plus en plus de revendications pour que le thème « la prévention du stress au travail » soit une priorité dans les entreprises. La mise en œuvre de cette prévention est difficile et hésitante, dans beaucoup de cas il y a un manque de conscience des répercussions du stress et des conditions de travail au sein de l'entreprise sur des coûts secondaires économiques supplémentaire pour l'entreprise.

## **2) Causes**

Ignorer ou passer outre des symptômes correspondants au syndrome d'épuisement professionnel est très fréquent. De nombreuses personnes évitent de s'avouer être victime d'un burnout car elles craignent de ne pas pouvoir réintégrer leur travail après un traitement ou une thérapie. Dans chaque cas les symptômes de déclic d'un burnout peuvent être très individuels. Mais généralement les scientifiques s'accordent sur le fait qu'un Burnout se forme à la suite d'un stress prolongé dans lequel deux facteurs agissent réciproquement et simultanément sur deux niveaux.

Dans un premier niveau on trouve des facteurs externes causant du stress. En effet dans un contexte de travail, ces facteurs influenceurs pourraient être au niveau organisationnel comme par exemple la structure hiérarchique, la mise à disposition de ressources inadaptées, certains systèmes de récompenses ou des astreintes et obligations

administratives. On peut trouver d'autres facteurs potentiels de stress dans le milieu social, comme par exemple dans l'interaction avec les collègues de travail, avec les supérieurs hiérarchiques ou à l'extérieur du contexte professionnel au sein de la famille ou avec son conjoint.

Conditions de travail pouvant amener à une situation de burnout:

- Quantité de travail élevée, forte pression à cause des délais, haute responsabilité et manque de ressources mise à disposition (personnel, moyens financiers ou même le savoir-faire nécessaire).
- Manque de contrôle provoquant de l'autodétermination lors de l'accomplissement des tâches, faible liberté de manœuvre, manque de participation dans les prises de positions.
- Relations avec la clientèle de longues durées, fréquentes, intenses et exigeantes.
- Manque ou peu de feedback, récompense ou rémunération insuffisante (surtout dans certains métiers dans le domaine social et soin) ce qui soulève une dévalorisation du travail effectué.
- Mauvaise coopération en équipe, manque de communication et de soutien social des collègues et des supérieurs hiérarchiques.
- Conflits dans les rôles ou des valeurs.
- Risque de perte du travail.

Il est important de souligner qu'en aucun cas chaque personne exposé à de tels facteurs extérieurs est du coup obligatoirement touché par un burnout.

Dans un deuxième niveau on trouve des facteurs internes liés à la personnalité offrant des prédispositions au syndrome de burnout. Ces facteurs intérieurs caractérisant une personnalité peuvent être à l'origine des facteurs favorisant une carrière tels que les « battans », les « burners » ou les « High Performer ».

Caractères de personnalité typique pouvant amener à un burnout:

- Haute attente de performance trop exigeante à son égard, idéalisme et perfectionnisme accompagné de grande crainte de défaillance.

- Grandes attentes professionnelles peu réalistes (par exemple l'hérésie d'un client en principe coopératif et reconnaissant), le désir intense d'une reconnaissance concordante avec la performance, grande ambition et la nécessité de s'affirmer.
- La difficulté de dire non (par crainte de rejet); le désir de contenter tout le monde.
- Manque de prise de distance à l'égard du travail responsable d'une sur-identification avec son travail.
- Méfiance des autres et surestime de soi et de ses propres capacités
- La tendance, à longue distance, à ignorer les propres besoins, renier sa lassitude et son mécontentement et d'ignorer les signaux d'alarme signalés de son corps.

A partir du moment où ces facteurs internes et externes coïncident et perdurent pendant une longue période, surcharge et dépassement de soi déclenche une spirale en déclin, menant au burnout.

## **C / LE BORE OUT**

### ***1) Définition***

Appelé aussi syndrome d'épuisement professionnel par l'ennui, le bore-out est un trouble psychologique résultant d'un manque de travail, d'un ennui et, donc par la suite, d'une totale absence de satisfaction au niveau de la sphère professionnel. On le décèle couramment chez des personnes travaillant dans les milieux d'entreprise et qui plus est chez les travailleurs du secteur tertiaire.

Une théorie de ce syndrome a été présentée dans un livre qui a été écrit par deux consultants d'affaires suisses, *Diagnosis Boreout*, (Werder et Rothlin). D'après leur travail de recherche, c'est l'absence de tâches signifiantes, plutôt que le stress (cause des burnout), qui est le principal problème de beaucoup de travailleurs. Ce syndrome d'épuisement professionnel par l'ennui se caractérise par trois éléments symptomatiques: l'ennui, l'absence de défis et le désintérêt.

Werder et Rothlin s'opposent à l'opinion générale selon laquelle l'employé démotivé sera paresseux ; ils appuient au contraire sur le fait que l'employé a perdu tout intérêt pour son travail : les individus atteints du syndrome du bore-out sont « insatisfaites de leur situation

professionnelle ». Leur frustration ainsi que tout ce qui en découle peut être causé par leur incapacité à participer au développement de leur entreprise, à utiliser leurs compétences et connaissances ou à ce que leurs efforts reconnus.

Les deux auteurs suisses déclarent aussi que ce phénomène a été négligé et minimisé par les chercheurs comme par les employeurs à cause de la stigmatisation sociale reliée au bore-out et à ses conséquences. En effet on notera que c'est le stress qui domine les débats comme étant un marqueur de trouble chez un individu en milieu professionnel.

Les symptômes d'un bore-out amènent généralement les employés qui en souffrent à adopter des stratégies ou des attitudes, tel que le fait de montrer du stress ou de l'activité, afin de cacher de manière adroite leur envie d'éviter tout travail ennuyeux et rébarbatif supplémentaire. « L'objectif de l'employé atteint de bore-out est de paraître occupé, de ne pas se voir confier par son supérieur quelque nouveau travail que ce soit, et, bien sûr, de ne pas perdre son emploi. »

Plusieurs stratégies peuvent être mises en place, voici les deux que l'on retrouve le plus fréquemment :

- **La stratégie de l'étirement des tâches**, consiste à les faire durer plus longtemps que nécessaire. Par exemple, si la seule tâche pour une semaine donnée est la rédaction d'un rapport ne prenant que trois jours, l'employé va s'octroyer une semaine entière pour le faire. Cette stratégie est variable selon les cas. Certains employés rédigeront ce rapport durant les trois premiers jours, puis passeront la fin de semaine sur internet, à préparer leurs vacances, à acheter en ligne, à envoyer des courriels personnels, etc., tout en veillant à ce que leur poste de travail est une apparence d'activité (comme par exemple des dossiers professionnels prêts à être affichés à l'écran ou à porter de main). D'autres fragmenteront leur travail sur toute la semaine, en faisant beaucoup de pauses pour envoyer des courriels personnels, fumer une cigarette, boire un café, bavarder avec des collègues, etc...
- **La stratégie du pseudo-investissement**, consiste à montrer de l'engagement professionnel en étant présent et assis à son bureau, avant ou après les horaires de travail. De ce fait on verra des employés manger leur repas de midi au bureau pour donner l'impression qu'ils travaillent en continu toute la journée, alors que sur ce

temps ils s'occupent de leurs courriels personnels ou lisent des magazines. Un employé peut aisément passer toute l'après-midi à passer des appels privés et réussir à le masquer en utilisant un ton professionnel et sérieux.

Les conséquences d'un bore-out peuvent être nombreuses pour un employé: insatisfaction, épuisement, ennui, faible estime de soi. Mais aussi pour un employeur : charge financière, risque élevé de congé de maladie, faible loyauté à l'entreprise. Le paradoxe du bore-out est que, malgré le dégoût de leur situation, les employés sont dans l'incapacité de demander des tâches plus stimulantes, de soulever le problème avec leurs supérieurs, ni même de chercher un nouveau travail.

## **2) Causes**

Un bore-out peut toucher un individu pour différentes raisons. Il est à noter que ce syndrome de l'épuisement professionnel par l'ennui n'arrive pas, généralement, dans les métiers dont le principe consiste à mener à bien une ou des tâches spécifiques (comme par exemple : les métiers de l'artisanat) ou à aider des personnes dans le besoin (comme par exemple : les travailleurs sociaux ou les assistantes maternelles).

Au niveau des dynamiques de groupes, les bore-out peuvent apparaître à partir du moment où les personnels d'encadrements ou les employés les plus énergiques ou les plus ambitieux se chargent des travaux les plus intéressants, les plus méritants et ne laissent que quelques tâches souvent ennuyeuses et peu intéressantes aux autres.

Dans une autre hypothèse c'est l'organisation de l'entreprise elle-même qui peut être favorable au développement des bore-out cette. Il y a très peu d'employés, qui à l'évidence, veulent être licenciés et donc dans la logique attirer l'attention sur le fait que leur poste est superflu. De ce fait, si un individu a trop peu de travail à faire, il s'arrangera pour avoir constamment un moyen de montrer qu'il en a et qu'il est actif.

Werder et Rothlin citent une étude faite en 2005 sur le temps gaspillé au travail, menée par AOL et salary.com. C'est enquête qui porte sur 10 000 employés, elle montre que le travailleur moyen, sur une journée de travail de huit heures et sans prendre en compte les

pauses réglementaires, utilise 2,09 heures à s'occuper de tâche sans rapport avec son travail.

AOL et salary.com mettent en avant le fait qu'un grand nombre d'entreprise répondent à ce souci majeur en augmentant la surveillance en première mesure. L'utilisation abusive de l'Internet peut être contrôlée et l'accès à un certain nombre de sites (tels que les sites de jeux vidéo, les réseaux sociaux, les sites de vidéo en streaming...) peut être bloqué.

Cependant, AOL et salary.com soutiennent que ces méthodes ne sont pas assez efficaces et que l'environnement de travail a tendance à se dégrader voir à ne plus être sain. Certains employés arriveraient même à passer outre les restrictions en les contournant, en effet lorsque les employeurs bloquent l'accès à facebook ou hotmail les employés utiliseront leur propre smartphone, ou lorsque les employeurs surveillent les appels téléphoniques (selon les numéros appelés ou la durée des communications), les employés appelleront avec leur propre téléphone à leur poste de travail comme dans les couloirs.

Notre société moderne porte un regard très important sur la performance professionnelle. Une sollicitation trop faible d'un individu engendrera donc un sentiment de frustration, mais le manque de sollicitation n'est pas la seule cause. Très souvent, les personnes touchées par un bore-out sont sollicitées, mais pour des tâches et des travaux qui manquent cruellement d'intérêt et de reconnaissance. Dans ce cas-là, le résultat est le même. Ces tâches engendrent chez les sujets une très faible estime de leur personne qui engendre une démotivation rapide. En effet, l'engagement de ces personnes est alors inutile et leurs idées ne sont pas reconnues ni écoutées. De grosses tensions psychologiques apparaissent, au même titre que les personnes souffrant de burnout.

De manière général le travail doit répondre à de nombreux souhaits et aspirations tels que l'argent, l'épanouissement, l'évolution de carrière, le réseau social, le plaisir etc.... A partir du moment où toutes ces aspirations sont enterrées et plongées sous une activité sans intérêt, l'employé s'enferme dans un cercle vicieux négatif. Il faut aussi noter ici le phénomène de la « mise au placard » qui est une cause importante de bore-out.

## II – OUTILS DE DIAGNOSTIQUE ET DE PREVENTION

### A / LES INDICATEURS DE DIAGNOSTIQUE

#### *1) Définition*

Les « indicateurs » sont, selon la définition retenue par la norme ISO 8402, « des informations choisies, associées à un phénomène, destinées à en observer périodiquement les évolutions au regard d'objectifs périodiquement définis. » En matière de risques psychosociaux, les indicateurs sont de plusieurs natures et sont liés :

- soit au fonctionnement de l'entreprise (temps de travail, horaires atypiques, congés non pris, mouvement du personnel, absentéisme, formation, évolution des rémunérations...)
- soit aux relations sociales (tensions, conflits identifiées, fonctionnement des institutions représentatives du personnel...)
- soit à la santé et la sécurité des travailleurs (accidents de travail, maladies professionnelles, signes de malaise, activité du service de santé au travail et notamment visites médicales à la demande...)

Leur recueil, et leur analyse (par unité de travail ou par métier) se font avec l'appui des services de santé au travail et le point de vue des partenaires sociaux. Leur suivi dans le temps permet d'avoir une vision évolutive et d'en faire des outils d'alerte.

Quatre indicateurs précis doivent nécessairement être suivis dans tous les plans locaux selon des modalités de calcul identiques mais d'autres indicateurs peuvent également être mis en place à des fins de diagnostic et de suivi. Un Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des risques psychosociaux précise tous ces indicateurs.

Les quatre indicateurs qui doivent être suivis dans tous les plans locaux selon des modalités de calcul identiques sont les suivants :

- **Taux d'absentéisme pour raisons de santé** : c'est le nombre moyen de jours d'absence pour raison de santé par agent, (nombre de jour d'arrêts pour maladie / nombre total d'agents) en distinguant 4 catégories :

- les congés pour maladie ordinaire,
- congés longue maladie et congés longue durée,
- congés pour accidents du travail,
- congés pour maladie professionnelle.

Ne sont pris en compte ni les congés maternité, paternité, parentaux, formation, ni tout autre type de congé que ceux cités ci-dessus.

- **Taux de rotation des agents** : c'est la somme du nombre d'arrivées et du nombre de départs d'agents au cours de l'année divisé par 2 divisé par l'effectif moyen de l'année n. L'effectif moyen est calculé en additionnant l'effectif physique à la fin de chaque mois de l'année n, le tout divisé par 12.
- **Taux de visite sur demande au médecin de prévention** : Ce taux correspond aux nombre de demande de visite spontanée au médecin de prévention, pour 100 agents.
- **Nombre d'actes de violence physique envers le personnel** : Il faut comptabiliser le nombre d'actes de violence physique envers le personnel, en distinguant 4 catégories :
  - émanant du personnel avec arrêt de travail,
  - émanant du personnel sans arrêt de travail,
  - émanant des usagers avec arrêt de travail,
  - émanant des usagers sans arrêt de travail.

## ***2) Indicateurs secondaires***

D'autres indicateurs de perception, de vécu, de fonctionnement et de santé peuvent être mis en place dans le cadre des plans locaux de prévention des risques psychosociaux, à des fins de diagnostic et de suivi :

- Exigences et intensité du travail :
  - Durée annuelle de travail (nombre moyen de congés pris, de congé non pris)
  - Travail en horaires atypiques
  - Absentéisme (nombre d'arrêts pour maladie ordinaire, longue maladie ou longue durée, accidents du travail, maladies professionnelles)

- Volume horaire supplémentaire par agent
- Taux d'écrtage (temps travaillé en dehors des bornes de temps limites)
- Turn over dans le service
- Solde départs/embauche par an
- Taux de travailleurs extérieurs ou temporaires
- Nombre de postes non pourvus et durée des vacances de poste
- Nombre de demandes de mutation
  
- Exigences émotionnelles :
  - Contact avec un public en difficultés (physique, psychologique)
  - Nombre d'actes de violence verbale ou physique au travail émanant de personnes extérieures au service (usagers, etc)
  
- Manque d'autonomie :
  - Procédures de travail sous pression du risque juridique
  - Proximité de la sphère politique
  - Possibilité d'acquérir, de développer et d'utiliser ses compétences
  - Travail répétitif ou mécanique
  - Consultation des personnels sur l'évolution de leur service
  
- Mauvaise qualité des rapports sociaux et des relations de travail :
  - Travail en collectif inexistant
  - Conflits
  - Nombre de cas de harcèlement moral ou sexuel reconnu par la justice
  - Nombre d'heures ou de jours de grève à revendication locale
  - Actes de malveillance authentifiés, visant les biens matériels du service, émanant de personnes internes au service
  - Actes de violence au travail émanant de personnes internes au service (envers le personnel, envers les usagers)
  
- Conflits de valeurs :
  - Sentiment de contradiction entre le vécu au quotidien et ce qu'il serait nécessaire de faire
  - Inadéquation entre les convictions (éthique) et le quotidien (sens du service)

- Insécurité de la situation de travail :
  - Sentiment de soutenabilité de son travail tout au long de sa carrière
- Accidents du travail ou maladies professionnelles :
  - Nombre d'accidents du travail
  - Nombre de maladies professionnelles ayant été reconnues (avec ou sans IPP, etc)
- Symptômes ou pathologies en lien avec les RPS :
  - Troubles cardio-vasculaires, TMS
  - Anxiété
  - Dépression
  - Comportements à risques-physiques
- Activités du service de santé au travail:
  - Visites médicales sur demande de l'agent
  - Demandes d'aménagement de poste de travail

## **B / MESURES PREVENTATIVES**

### ***1) La démarche***

Il n'existe pas à proprement dit de solutions toutes faites pour lutter et contrer les risques psychosociaux car d'une entreprise à une autre ou d'une situation de travail à une autre les facteurs de risques psychosociaux sont différents. Il faut donc rechercher les solutions pour chaque entreprise après une évaluation et ou un diagnostic approfondi des facteurs des risques psychosociaux qui lui seront propres. Une démarche de prévention collective, centrée sur le travail et son organisation est à privilégier. Prévenir les risques psychosociaux demande avant toute chose de mettre en place des modes d'organisation qui puissent être le plus favorables à la santé physique et mentale des salariés : travail en équipe, utilisation des compétences des salariés, bonnes marges de manœuvre, possibilité pour les salariés de participer aux prises de décisions les concernant... Cette démarche de prévention collective (ou globale) doit pouvoir permettre d'évaluer de façon très précise le niveau de risques, d'identifier d'où ils viennent et leur

source et de mettre en place un plan d'actions. Une telle démarche permet à terme une prévention efficace et durable.

La démarche de prévention collective des risques psychosociaux peut avoir plusieurs méthodologie différentes, en fonction de la taille de l'entreprise (et donc ses ressources), selon qu'elle se situe en amont, dans une démarche d'évaluation a priori des risques, selon au contraire qu'elle souhaite réagir suite à un événement grave, en fonction de la qualité du dialogue social, selon qu'elle aborde l'ensemble des risques psychosociaux ou au contraire une problématique particulière comme par exemple le harcèlement moral ou les violences externes. En revanche dans tous les cas, quelques soient ces différents méthodologies de prévention collective, elles ont des points communs qui permettent le bon fonctionnement de la démarche :

- Un engagement de la direction à mener une démarche complète (incluant le plan d'actions).
- L'existence au préalable d'une culture de la santé et de la sécurité au travail dans l'entreprise.
- La forte implication des représentants du personnel.
- La participation des salariés, de l'encadrement et une information régulière auprès de ceux-ci.
- Le respect des personnes et notamment la protection de leur parole.
- La mise en place d'un groupe de travail (groupe projet dédié) dont la taille, les contours, les missions et la dénomination varieront selon l'effectif de l'entreprise et la méthodologie particulière engagée. Toutefois, il doit au minimum inclure un ou des salariés volontaires qui représentent l'ensemble des salariés concernés, un ou des représentants du personnel, l'employeur ou un représentant de la direction et le service de santé au travail. La constitution de ce groupe se fait en concertation et avec l'approbation des élus du personnel.

Dans les situations très graves, avec un impact certain sur la santé des salariés, des mesures préalables de soutien aux salariés en souffrance doivent être mises en place et respectés

Il existe d'autres types d'actions en entreprise concernant les risques psychosociaux, avec des effets plus ou moins durables dans le temps : comme la gestion individuelle du stress

(cela consiste à renforcer la résistance au stress des salariés par des techniques de relaxation ou de psychothérapie), la formation à la gestion des conflits, la prise en charge des salariés en souffrance. Mais il faut faire bien attention, ces actions ne s'attaquent pas aux sources et à l'essence du problème, et leurs effets bénéfiques ne se maintiennent pas dans le temps. Il est nécessaire de les associer à des actions issues d'une démarche de prévention collective.

## ***2) Outils de prévention***

Pour établir un diagnostic et orienter l'action, de nombreux modèles théoriques sont connus. Sans parler des « offres à la mode » sur ce qui est devenu un marché, et en se limitant bien entendu aux modèles validés scientifiquement, citons pour exemple sans pour autant négliger les autres :

- Demande / autonomie / soutien de Karasek.
- Equilibre efforts / reconnaissances de Siegrist.
- Transactionnel de Lazarus et Faulkman

- Intégrateur de Cooper et Vézina.
- Psychodynamique de Dejours
- WOOCQ de l'Université de Liège.
- Multicritères du Nordique
- Tensions / régulations de l'ANACT,
- L'INRS

D'autres outils ou plutôt action peuvent être mis en place dans le cadre d'une démarche de prévention des risques psychosociaux :

- Adaptation du travail aux capacités et ressources des salariés
- Organisation du travail pour qu'il soit stimulant et intéressant
- Définition claire des rôles et responsabilités de chacun

- Permettre aux salariés de participer aux actions de changements qui affecteront leur travail
- Amélioration de la communication sur la stratégie de l'entreprise et réduire les incertitudes
- Faciliter les échanges et le dialogue entre tous les acteurs de l'entreprise

Si il y a des possibilités de violences externes, de harcèlement ou de burnout, des mesures supplémentaire sont à mettre en place ( comme par exemple, l'aménagement des locaux pour lutter contre le risque d'agression, la définition d'un cadre de prise en charge des violences internes...).

Dans certain cas, selon la complexité, la gravité des situations présentes dans l'entreprise ou en raison d'un dialogue social dégradé, il soit compliqué pour l'entreprise d'agir seule pour repérer les facteurs de risque psychosociaux et les salariés les plus exposés. Dans ce cas de figure, il peut être utile pour elle de recourir à des ressources externes (tel que les organismes publics de prévention, les services de santé au travail ou les cabinets conseils). Ces ressources l'aideront à analyser dans le détail les causes des difficultés rencontrées par les salariés en lien avec le travail. Différentes méthodes et outils de diagnostic peuvent être utilisés : observation de l'activité et des conditions de travail, entretiens individuels ou de groupe, questionnaires...

## **C / UN OUTIL SPECIFIQUE : LE DOSSIER UNIQUE**

### ***1) Présentation***

En France, le document unique, ou document unique d'évaluation des risques (DU ou DUER), a été créé par le décret n° 2001-1016 du 5 novembre 2001. Le décret a transposé la directive européenne sur la prévention des risques professionnels. L'élaboration et la mise à jour de ce document s'imposent à tout employeur dès le premier salarié. C'est un outil permettant d'engager une démarche de prévention dans la structure et de la pérenniser. Le document unique doit être revu au minimum chaque année et à chaque fois

qu'une unité de travail a été modifiée. Il doit également être revu après chaque accident du travail.

Le document unique est la transposition, par écrit, de l'évaluation des risques, imposée à tout employeur par le code du travail. Le DUER est obligatoire pour toutes les entreprises, administrations et associations ayant au moins un salarié. L'absence de document unique, en cas de contrôle de l'inspection du travail, peut être sanctionnée de 3 750 euros d'amende et de 9 000 euros en cas de récidive (article 4741-1 du code du travail).

En cas d'accident de travail ou de maladie professionnelle, la responsabilité civile de l'employeur peut être engagée si la faute inexcusable est reconnue, entraînant une réparation du préjudice subi pour la victime (souffrances morales et physiques, esthétiques, ...) et pour l'employeur, une cotisation complémentaire en remboursement de la rente majorée servie par la sécurité sociale (SS).

Le décret définit 3 exigences pour le document unique :

- Le document unique doit lister et hiérarchiser les risques pouvant nuire à la sécurité de tout salarié. En ce sens, c'est un inventaire exhaustif et structuré des risques.
- Le DU doit également préconiser des actions visant à réduire les risques, voire les supprimer. En ce sens, c'est un plan d'action.
- Le document unique doit faire l'objet de réévaluations régulières (au moins une fois par an), et à chaque fois qu'une unité de travail a été modifiée. Il doit également être revu après chaque accident du travail.

L'entrave portée à la rédaction et la constitution du DUER peut être sanctionnée par une contravention de cinquième classe (article R 4741-1 du code du travail). Le document unique n'est donc pas seulement un document légalement obligatoire et figé. C'est un élément essentiel de la prévention des risques dans l'entreprise. C'est un document qui doit vivre. Exemple : le document unique a mis en évidence un risque majeur dans une unité de travail. Après avoir résolu le problème, le document unique de l'unité de travail est à mettre à jour.

L'intérêt primordial du document unique est donc de permettre de définir un programme d'actions de prévention découlant directement des analyses et évaluations qui auront été effectuées. L'objectif principal étant de réduire le nombre et la gravité des accidents du travail et des maladies professionnelles et ainsi de permettre d'éviter des surcoûts pour la sécurité sociale et pour l'entreprise.

La circulaire n°6 DRT du 18 avril 2002 (non publiée au JO) émise par la Direction des relations du travail (Ministère de l'emploi et de la solidarité) donne des indications visant à fournir des éléments de droit et de méthode utiles pour promouvoir le DU et en faciliter la compréhension.

## **2) Rédaction**

Il n'existe aucun modèle imposé. L'employeur est libre d'utiliser tous types de supports (papier, informatique, etc) pour transcrire le résultat de son évaluation des risques. La seule obligation est que ce document soit disponible en un lieu unique que le support soit papier ou numérique.

Pour les grandes entreprises, un document unique doit être établi dans chaque établissement. Parmi des centaines d'autres modèles, il existe un document créé pour l'industrie de la métallurgie et qui est transposable pour toutes les entreprises. La responsabilité de la rédaction du Document Unique incombe au chef d'entreprise. Cela ne signifie pas qu'il le rédige seul ou qu'il peut reporter cette responsabilité à un de ses préposés par lui désigné.

Bien au contraire, comme le précise la circulaire DRT, l'évaluation des risques (transcrite dans le document unique) s'inscrit plus généralement dans la démarche de prévention mise en place dans l'entreprise et à ce titre la rédaction du DU met nécessairement en œuvre :

- une approche pluridisciplinaire (acteurs externes) - le rédacteur s'attache éventuellement les services de professionnels de la Préventions généralistes (CARSAT, OPPBTP, etc.) ou spécialistes, consultants ou intervenant en

prévention des risques professionnels attestés (IPRP), qui l'aideront dans cette tâche ;

- l'association des acteurs (internes et externes) - le chef d'entreprise favorisera la participation des personnels, préventionnistes, instances représentatives du personnel (CHSCT), médecins du travail, ergonomes, juristes, techniciens, ... et les travailleurs eux-mêmes (y compris les travailleurs temporaires), dont la connaissance des risques et l'expérience est un apport indispensable.

Cette approche pluridisciplinaire et participative peut seule :

- permettre une évaluation des risques globale et exhaustive prenant en compte des situations de travail réelles dans l'entreprise,
- et donc conduire à élaborer un document unique qui facilitera ensuite l'élaboration d'un plan d'actions de prévention, lui-même destiné à supprimer ou réduire les risques.

Le Document Unique n'est qu'un élément de la démarche de prévention, processus cyclique qui comporte cinq étapes :

- étape 1 : Préparation de la démarche (se donner les moyens, les méthodes, les objectifs, ...),
- étape 2 : Évaluation des risques (et rédaction du DU),
- étape 3 : Élaboration du programme d'actions de prévention,
- étape 4 : Réalisation des actions planifiées,
- étape 5 : Réévaluation des risques suite aux actions menées,
- ... et recommencer un nouveau cycle ...

Pour chaque poste ou unité de travail, l'entreprise doit identifier :

- La classe de risques (ex : risque routier)
- Les dangers (ex : vitesse excessive).
- Les conséquences ou risques (ex : accident).
- L'estimation de la gravité du risque (ex : élevé, faible, moyen).
- L'estimation de la fréquence et de la durée d'exposition (ex : temps de conduite).
- Les mesures de prévention (ex: note de service sur les dangers de la route).

Il est également fortement recommandé de faire une évaluation de la gestion du stress et des risques psychosociaux.

### **III – OUTILS CURATIFS**

#### **A / LE TEAM BUILDING**

##### ***1) Qu'est-ce qu'un team building ?***

Le terme « team building » vient – on l'aurait deviné sans trop de mal – de l'anglais. Il signifie: « construction d'équipe », expression assez « instrumentalisante » pour un exercice qui permet de renouer avec le lien social « authentique ». Le concept en lui-même est d'origine anglo-saxonne.

Depuis quelques années déjà, le team building est un concept fort utilisé par les entreprises. Mais qu'est-ce donc que cette chose étrange ? L'exercice de team building consiste en la planification et la réalisation d'activités ludiques destinées à développer ou créer des compétences groupales. Principalement utilisé dans le monde de l'entreprise, il vise à améliorer le travail, ses conditions et la cohésion en interne, au sein d'une équipe de salariés ou d'employés.

En plus simple: le team building c'est réunir son personnel ou les membres d'une équipe de travail autour d'une activité artistique, sportive, culturelle,... hors du cadre de l'entreprise. On quitte le célèbre schéma « métro-boulot-dodo ». Il a pour but d'apprendre à connaître ses collègues sous un autre angle que l'angle professionnel, améliorer ou créer des liens, développer un attachement à l'équipe ou à l'entreprise, faciliter le travail en groupe, l'accueil ou encore l'apaisement des conflits. C'est un moment sympathique passé ensemble, qui mobilise des capacités inhabituelles au monde de l'entreprise.

C'est avant tout un évènement, attendu, préparé, plus qu'un simple « moment en commun ». Il a un aspect léger, festif. Son but est de mobiliser une « conscience collective », de mobiliser ensemble les capacités physiques ou intellectuelles de chacun. Faire comprendre qu'il y a « plus dans deux têtes que dans une » et que se la jouer personnel n'est pas toujours la meilleure manière d'être efficace.

Le choix d'un team building n'est pas anodin. On y perd nos repères, on sort de la routine, mais c'est une façon agréable de jeter un coup d'œil neuf sur les relations de travail et les capacités de chacun. C'est un phénomène très à la mode dans notre société où tout s'« électronise », où les relations interpersonnelles passent de plus en plus par un écran. Il permet de palier à une certaine déshumanisation du travail en proposant d'autres types de contacts que le contact virtuel.

« L'argent ne fait pas le bonheur », même pas celui des employés! Comme expliqué sur le site [thegoodtimecompany.com](http://thegoodtimecompany.com) (offrant des activités de team building) « les augmentations de salaire ont une limite plafond quand il s'agit d'accroître la motivation des employés ». Ceux-ci attendent de leurs employeurs une attention différente de celle liée au ratio travail/salaire. Le personnel est de plus en plus demandeur de team building. Celui-ci devient un outil de motivation presque incontournable et un facteur de fidélisation et d'adhésion. C'est un bon moyen de renouer avec son personnel et de contrer la superficialité des relations souvent symptomatiques de nos univers de travail.

Les activités proposées pour un team building peuvent être très diverses, selon les objectifs et le budget de l'entreprise qui le planifie. Jeux de piste, circuit de karting, cours de cuisine, tournage de courts métrages, réalisation de lipdubs, parties de paintball ou de lasertag, circuit en canoé-kayak,... Les agences de communication ou d'événements, et même les entreprises elles-mêmes, rivalisent d'ingéniosité en termes d'originalité et de personnalisation.

## ***2) Impact pour la prévention des risques psychosociaux***

Mais l'activité de team building choisie pour la prévention de ces risques doit être étudiée avec attention. Car toutes les thématiques ne sont pas recommandées pour remédier à des problématiques de souffrance au travail. Depuis vingt ans, Eagle's Flight France prend en charge des groupes de 7 à 4 000 personnes. Selon son créateur et PDG, Guy Bergeaud, «dans l'entreprise d'aujourd'hui, le problème provient souvent d'une organisation matricielle, lorsque l'on a non seulement un patron, mais aussi d'autres responsables à qui l'on doit rendre des comptes. L'isolement lié à l'informatique, à la montée de la génération Y, à l'organisation transversale : tout ceci a changé le monde du travail».

Il conclut : “Nos solutions team building consistent donc en des défis difficiles et intéressants à résoudre, afin de faire tomber les barrières, et que l’équipe se sente progresser et gagner. Casser les carcans, c’est l’un des remèdes contre les risques psychosociaux”. Yanis Cottin, de SeventyNine, fait un autre constat : “Mise à part la baisse des budgets, nous avons noté que la sécurité lors des opérations de team building est devenue cruciale pour nos clients. Les activités en plein air sont potentiellement accidentogènes et le cas échéant, un problème sera considéré comme un accident du travail”.

Pour certaines situations critiques, la solution “Staff Day” peut être utile : “Tout le monde passe sur scène et explique les conditions qui lui permettraient d’occuper son poste dans les meilleures conditions possible. Cela permet de dédramatiser les conflits et de découvrir les autres. En fait, on essaie de démythifier la hiérarchie lourde qui empêche la créativité”, souligne Guy Bergeaud. Improviser un orchestre pour interpréter la cantate Carmina Burana, se lancer dans des concours de caisses à savon ou encore participer à un jeu d’assemblage de planches en temps très limité : toutes ces activités permettent de tester les rouages des process au sein de l’entreprise et de dénouer les points de blocage qui peuvent exister entre différents services et différentes personnalités. Autre exemple : Flight Experience, un centre de simulation aérienne situé au cœur de Paris, qui cherche à faire émerger un leadership partagé. “Les problèmes de communication en entreprise peuvent miner l’efficacité”, affirme le directeur Hugo Lunardelli.

Ce centre tente d’y remédier en utilisant les techniques du “Crew Resource Management” (CRM) propres au monde de l’aviation, c’est-à-dire l’ensemble des procédures utilisées par les compagnies aériennes pour prévenir les accidents. La métaphore est claire : lorsque la collaboration est poussée au maximum, l’organisation au sein de l’entreprise peut se penser comme une cabine de Boeing en situation de crise. Hugo Lunardelli détaille : “Nous observons comment réagissent des groupes de 6 à 8 personnes.

Nous leur donnons des instructions puis nous les plaçons dans le cockpit en les mettant en situation de crise. Pour résoudre le problème, ils vont devoir oublier leurs casquettes, changer leurs habitudes, travailler ensemble, élaborer des plans d’action”. Et donc remettre en question les habitudes de management qui peuvent être sources de souffrance. “Lors du débriefing, nous posons un diagnostic et nous listons des actions correctives qui peuvent renforcer les compétences”, décrit Hugo Lunardelli. Car la technique de CRM

permet de tester tous les niveaux : le partage du leadership, la communication, les interactions en situation de stress... Le manager est également poussé dans ses retranchements et incité à se remettre en question puisque, pour pousser l'analogie, "un bon commandant de bord doit apprendre à écouter".

## **B / LA REINSERTION APRES UN BURN OUT**

### ***1) Principe de base de la réinsertion***

Mandatée par les compagnies d'assurance, les programmes d'aide aux employés, les employeurs et particuliers. Des programmes d'aide à la réinsertion et la réadaptation professionnel offre des services personnalisés auprès des personnes en congé de maladie pour épuisement professionnel dû au déficit d'attention ou présentant des prédispositions.

Les travailleurs atteints du Trouble Déficit de l'Attention Hyperactivité sont davantage sujets à faire des épuisements professionnels lorsqu'ils n'ont pas les outils ni les stratégies nécessaires pour fonctionner efficacement.

Il est impératif qu'ils apprennent à développer ces stratégies avant ou pendant leurs arrêts de travail afin de pouvoir répondre aux exigences de l'entreprise à leurs retours et limiter les chances de récides.

Les objectifs des programmes de réadaptation et de réinsertion professionnelle :

- **Améliorer la compréhension des comportements engendrant l'épuisement professionnel** pour mettre en place des stratégies pour les éviter.
- **Améliorer l'organisation personnelle et professionnelle** afin d'assurer une transition efficace vers un retour au travail et ainsi éviter les récides et les coûts reliés à l'invalidité ou aux limitations du travailleur.
- **Optimiser sa productivité** en améliorant sa concentration, sa gestion de projets, ses tâches quotidiennes, son environnement de travail et en améliorant sa capacité de planification et d'organisation.
- Lorsqu'on le juge nécessaire, procéder à la **réévaluation du choix de carrière** en vue d'une réaffectation possible au sein de l'entreprise.

La réinsertion peut passer par plusieurs interventions incluant :

- **L'évaluation de sa capacité de réinsertion professionnelle**
- **L'amélioration de l'hygiène vie** : assurer la bonne hygiène de sommeil et la participation à des activités physiques du travailleur afin d'optimiser sa concentration, sa gestion de la mémoire et du stress.
- **Mise en place de structures** pour améliorer l'organisation personnelle et professionnelle du travailleur qui pourraient avoir un impact sur son niveau de stress.
- **L'élaboration d'un plan d'action hebdomadaire** : Identifier et actualiser les structures et les démarches nécessaires pour optimiser la productivité du travailleur.
- **Rencontre avec le gestionnaire et/ou l'adjoint du travailleur** : afin d'améliorer la compréhension de ses forces et limites et créer une complicité avec le coaché.
- **L'analyse des besoins d'accommodements raisonnables** peu coûteux.

## ***2) Cinq moyens pour faciliter son retour après un « out »***

Lorsqu'arrive le temps de retourner au travail après un burnout, une bonne rencontre avec son supérieur pourra peut-être assurer une réinsertion personnalisée et viable pour tout le monde. Soulignons qu'il est utile de discuter ou d'évaluer si un reclassement pourrait être avantageux, tout comme un retour graduel. En effet, de plus en plus d'entreprises favorisent le retour progressif avec réévaluation périodique au besoin. Il n'est pas nécessaire de raconter votre vie, de donner tous les détails de votre démarche thérapeutique, mais par contre une demande claire quant à vos véritables besoins a plus de chance de donner des résultats que le simple fait de s'en remettre au hasard. À toutes les étapes de la réinsertion, le suivi, le soutien des personnes ressources est important.

Arrive donc finalement le jour J, celui où vous devez retourner soit à votre ancien poste soit à un nouveau poste où vous avez été reclassé(e). Les préjugés, les vieilles croyances ont la vie dure. Il arrive souvent que vous viviez un malaise tout comme vos collègues qui peuvent éprouver une certaine gêne lors des premières rencontres. Que faire pour vous faciliter les choses? Il est préférable d'aller spontanément vers vos collègues, même

si vous pouvez être tenté de faire le contraire. Prenez de leurs nouvelles, intéressez-vous à eux, rétablissez les ponts. Il ne s'agit pas, bien sûr, de faire comme si vous ne vous étiez pas absenté(e), mais bien de retrouver les autres, tout comme de retrouver votre place. Vous pouvez aussi donner de vos propres nouvelles, et ouvrir un peu votre porte, dépendamment du confort que vous éprouvez à le faire. Mais il n'est pas nécessaire de s'épancher.

Il n'est pas inutile non plus de trouver du soutien à l'intérieur de votre milieu de travail. Il est très rare qu'on ne trouve pas dans chaque milieu de travail de ces aidants naturels, identifiés comme tels ou non, doués d'une bonne écoute, accueillants, respectueux et aimant spontanément les gens. Si c'est le cas, n'hésitez pas à leur partager un peu de vos appréhensions et de vos états d'âme quant à la réinsertion. Qui sait si vous ne deviendrez pas aussi une ressource sinon une référence pour un ou une autre collègue qui aura un peu plus de difficulté dans sa vie professionnelle?

Bien sûr, nul n'a de contrôle sur les attitudes des autres. Le seul contrôle possible réside dans celui de vos propres états d'esprit, de vos propres émotions. Il ne sert donc à rien de se battre pour changer ce sur quoi vous n'avez pas de contrôle. Il est beaucoup plus efficace et rentable de développer vos propres outils de gestion des émotions (Dans *Oser changer: mettre le cap sur ses rêves*, nous parlons abondamment des émotions et des stratégies pour provoquer des états d'esprit stimulants, particulièrement aux chapitres 8, 9 et 10.)

Dans certains milieux de travail, l'accueil pourra aller de l'acceptation inconditionnelle jusqu'au rejet absolu. Il vaut mieux que vous en soyez informé et que vous vous y prépariez, sans pour autant tellement anticiper les difficultés que vous risquez de les provoquer par trop de méfiance. Il est très possible de désamorcer chez autrui un discours visant à culpabiliser, à juger, voire à manipuler. Prenez la décision de ne pas adopter une conduite défensive, de ne pas chercher à vous justifier ou à donner des explications. Il s'agit de déstabiliser l'autre personne, qui elle est préparée à argumenter. On peut, par exemple, répondre à des remarques tendancieuses par des formules comme: *C'est une façon de voir... C'est votre interprétation ... Vous avez le droit de le penser... J'ai une opinion différente... C'est possible pour vous... Cela peut arriver... C'est votre point de vue...* Il s'agit d'une technique d'auto-défense qui ressemble étrangement à celle utilisée dans les arts martiaux. Habituellement un agresseur s'attend à de la résistance. Il s'y

prépare et est toujours en attente de la contre-attaque. Devant quelqu'un qui ne résiste pas, il perd à coup sûr ses moyens.

## **C / D'AUTRES OUTILS CURATIFS**

### ***1) Les ateliers protégés***

Les ateliers protégés ont d'abord été fondés en France au 16e siècle pour ensuite, au cours du 18e siècle, prendre de l'expansion à travers l'Europe et dans d'autres parties du monde (Nelson 1971, Noll et Trent 2004, Samoy et Waterplas 1992). Au départ, ils ont été mis en place par des communautés religieuses ou des œuvres de charité en tant qu'annexe aux établissements de logement. Ces institutions avaient comme objectifs l'aide aux pauvres, la protection des communautés face à la menace des déviants, la protection des détenus qui pourraient être abusés par d'autres, ainsi que la réadaptation des détenus dans la mesure du possible (Block 1993, Nelson 1971, Wolfensberger 1974).

Les ateliers protégés sont des programmes de jour en établissement qui sont fréquentés par des adultes ayant des incapacités et qui se substituent à un emploi sur le marché du travail normal (Martin 2001, Samoy et Waterplas 1992). Le travail est le principal centre d'intérêt des ateliers protégés, qui accordent une préférence aux activités de travail relativement simples comme l'assemblage, l'emballage, le travail du bois, la fabrication, l'entretien ou la couture. De plus, les ateliers protégés peuvent offrir d'autres activités, comme des programmes éducatifs et des loisirs (O'Brien et Dempsey 2004, Visier 1998).

Le travail dans les ateliers protégés peut avoir différentes significations, allant de la thérapie par le travail jusqu'à constituer une réelle source de revenus. La distinction entre les significations du travail prend sa source dans les objectifs des ateliers protégés, qui peuvent s'étendre d'une garde à long terme, à une réadaptation orientée vers la transition dans le marché du travail normal et vers l'emploi à long terme. De même, le statut des adultes ayant des incapacités fréquentant des ateliers protégés peut aller de « patient » en garde à long terme, en passant par le statut de stagiaire se préparant à un emploi individuel, jusqu'au statut de travailleur (Visier 1998, Whitehead 1979a, Whitehead 1979b).

L'éventail des caractéristiques des ateliers protégés se reflète dans la variété des dénominations généralement utilisées pour les identifier : ateliers spéciaux, entreprises industrielles, ateliers industriels, industries à discrimination positive, stages de formation, ateliers de formation professionnelle, services commerciaux et ateliers de réadaptation.

Même quand le travail est le principal centre d'intérêt des ateliers protégés, l'environnement de travail a tendance à différer de celui des entreprises ordinaires. Dans les ateliers protégés, par exemple, on cherche à trouver des activités de travail qui conviennent aux aptitudes des personnes, alors que dans le marché du travail normal, on s'attarde à faire correspondre les aptitudes des personnes aux besoins de la production (Conley 1973). De plus, la hiérarchie dans les ateliers protégés n'est pas fondée sur des paramètres contractuels comme dans les entreprises ordinaires. Au lieu de cela, elle découle du statut de la personne qui est un participant ou bien un membre du personnel qui supervise les participants (Gersuny et Lefton 1970).

## **2) *Évaluation à 360°***

Pour lutter contre les risques psychosociaux tels que les burnout et les bore-out des méthodes proposent une approche par le haut en évaluant les managers et cadres pour qu'il puisse gérer au mieux les personnels et prévenir les risques psychosociaux. Le principe d'une évaluation à 360° repose sur l'intérêt de confronter ce qu'un manager pense faire avec ce que les autres (ses subordonnés, ses proches collaborateurs, son entourage) le voit faire. Pour faire évoluer avec précision la pratique managériale d'un manager, il s'agit de parfaitement prendre la mesure de ce qui est acquis par le manager, afin de le distinguer de ce qui lui est moins familier. Dans cette perspective, l'analyse issue d'une évaluation à 360° permet de déterminer les priorités d'action pour faire évoluer de façon significative la pratique managériale du manager évalué.

Il existe différents outils d'évaluation à 360° à disposition sur le marché. Cette forme d'évaluation a été expérimentée depuis près de 20 ans aux USA. L'une des spécificités du 360° Management (création originale de Process360) est de faire le choix de n'observer que des gestes techniques et postures parfaitement factuelles. En effet, certains outils d'évaluation n'hésitent pas à évaluer des comportements reposant plutôt sur les

aptitudes, les qualités personnelles ou la personnalité du manager, les marges de changement s'en trouvant freinées.

Les spécificités du 360° :

- Une approche factuelle : observation pragmatique centrée sur les faits. Cela permet de travailler précisément sur des savoir-faire pratiques, la culture française acceptant difficilement les remises en cause personnelles qui touchent à la personnalité des individus, leurs qualités, attitudes et savoir-être.
- Un outil de progression effective : "On ne devient que ce qu'on est capable d'évaluer" Alain CARDON. La mesure via une évaluation est une condition sine qua non de l'évolution : On n'évolue pas dans le flou, l'imprécision, l'implicite. Si l'on ne mesure pas, on ne devient pas : il y a un rapport de cause à effet entre incapacité à évaluer et incapacité à évoluer ou faire évoluer.
- Des pistes de progrès ciblées : le Plan de Progrès est structuré à partir du diagnostic et des recommandations générées par la compilation des données des évaluations. Les actions sont précisément ciblées.
- Une application directe sur le terrain : le suivi tutoré du Plan de Progrès sur chacune des 15 étapes (3 ou 4 mois) permet de valider de façon explicite les progrès effectués par le professionnel dans sa fonction (Manager ou Commercial).

Cet outil propose de n'évaluer que des pratiques observables, reproductibles et donc transmissibles. Cette transmission peut se faire par le biais de la formation (traditionnelle ou e-learning) et/ou de l'accompagnement (tutorat ou coaching).

Le référentiel de la pratique managériale, générique, sur lequel s'appuie l'outil 360° Management est établi depuis près de 15 ans. Il a permis d'évaluer plusieurs centaines de managers pour des dizaines d'entreprises. Il est détaillé dans l'ouvrage « 62 Gestes et postures du Management de proximité » (TECHNOLOGIA-INGENERIS – Dominique DELOCHE – 2007).

## **CONCLUSION**

«Actuellement, la reconnaissance par la Sécurité sociale des risques psychosociaux, auxquels le burnout pourrait être assimilé bien que cette expression ne recouvre pas de réalité faisant consensus, est faible numériquement. En 2011, nous avons reconnu en maladies professionnelles 94 cas liés à ces pathologies, sur un total de 50000 maladies. Et en 2010, 21 suicides ont été reconnus en accidents du travail. Néanmoins, c'est une problématique en pleine croissance. Mais elle est complexe à prendre en compte.

Les deux types de reconnaissance par la Sécurité sociale, l'accident du travail et la maladie professionnelle, correspondent à deux logiques différentes. Un accident du travail, c'est quelque chose qui est lié directement à un événement: vous tombez d'un échafaudage, vous vous cassez la jambe, le lien est simple et immédiat. Pour l'accident du travail, la reconnaissance est donc quasi automatique. Mais pas facile à établir pour les risques psychosociaux. Un suicide intervenu juste après une brimade peut donc être reconnu comme accident du travail, une dépression, c'est plus compliqué.

Une maladie professionnelle, c'est différent, ça peut être progressif; une pathologie ne se déclenche pas d'une seconde à l'autre. Mais il faut établir un lien direct et essentiel entre la conséquence et la cause. Si un salarié a été exposé pendant son travail à un produit qui provoque des cancers et qu'il contracte cette maladie, le lien peut être fait. Il existe deux façons de faire. Soit la maladie figure dans les tableaux des maladies professionnelles reconnues, et la reconnaissance est automatique.

Mais les risques psychosociaux ne figurent pas dans ces tableaux. Soit, vous devez passer devant une commission, où siègent des médecins. Une pathologie psychique sera alors reconnue si le lien entre maladie et travail est clairement établi, mais aussi si la pathologie dépasse un certain seuil de gravité. Ces deux critères sont difficiles à établir pour les troubles psychologiques.

Certains voudraient donc qu'on reconnaisse le burnout dans un nouveau tableau. Mais pour créer un tableau, il faut qu'une commission dans laquelle siègent syndicats, employeurs et professionnels de santé le décide. Or, aujourd'hui, il n'y a pas de consensus entre ces acteurs pour établir un tel tableau.»

## **Webographie**

### Introduction

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/tel-00780951/document>

### I / A / 1 et 2

<http://www.preventica.com/dossier-risques-psychosociaux-definition.php>

<http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2014-031.pdf>

### I / B / 1 et 2

[http://www.burnout-info.ch/fr/burnout\\_c\\_est\\_quoi.htm](http://www.burnout-info.ch/fr/burnout_c_est_quoi.htm)

[http://www.burnout-info.ch/fr/burnout\\_c\\_est\\_quoi\\_2.htm](http://www.burnout-info.ch/fr/burnout_c_est_quoi_2.htm)

[http://www.burnout-info.ch/fr/burnout\\_causes.htm](http://www.burnout-info.ch/fr/burnout_causes.htm)

[http://www.burnout-info.ch/fr/burnout\\_causes\\_2.htm](http://www.burnout-info.ch/fr/burnout_causes_2.htm)

### I / C / 1 et 2

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Syndrome\\_d%27%C3%A9puisement\\_professionnel\\_par\\_1%27ennui](http://fr.wikipedia.org/wiki/Syndrome_d%27%C3%A9puisement_professionnel_par_1%27ennui)

<http://vaincre-les-risques-psychosociaux.fr/le-bore-out/>

### II / A / 1 et 2

<http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Demarches-Outils,659.html>

<http://www.atousante.com/risques-professionnels/sante-mentale/risques-psychosociaux-outils-dispositifs/prevention-risques-psychosociaux-indicateurs-employeurs-publics/>

### II / B / 1 et 2

<http://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/prevention.html>

### II / C / 1 et 2

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Document\\_unique](http://fr.wikipedia.org/wiki/Document_unique)

III / A / 1 et 2

<http://www.lipdub.eu/fr/2011/02/team-building-quest-ce-que-cest/>

[http://www.lenouveleconomiste.fr/lesdossiers/team-building-contre-risques-  
psychosociaux-20562/](http://www.lenouveleconomiste.fr/lesdossiers/team-building-contre-risques-psychosociaux-20562/)

III / B / 1 et 2

[http://oserchanger.com/blogue\\_2/2014/05/13/burn-out-retour-au-travail/](http://oserchanger.com/blogue_2/2014/05/13/burn-out-retour-au-travail/)

<http://www.tdahadulte.com/prevention-du-burnout/>

III / C / 1 et 2

<http://cirrie.buffalo.edu/encyclopedia/fr/article/136/>

<http://www.process360.net/v2/outils-devaluation>

Conclusion

[http://www.la-croix.com/Ethique/Sciences-Ethique/Sciences/Faut-il-reconnaitre-le-  
burn-out-comme-maladie-professionnelle-\\_NP\\_-2013-01-14-898983](http://www.la-croix.com/Ethique/Sciences-Ethique/Sciences/Faut-il-reconnaitre-le-burn-out-comme-maladie-professionnelle-_NP_-2013-01-14-898983)