

---

*Guide de bonnes pratiques à  
destination des managers visant à  
réduire les risques psychosociaux  
au travail*

---

**Dr Audrey DARRAS – Dr Sophie MILONE BENOIT du REY  
Pr Emmanuel BARRANGER - Dr Paul GARASSUS  
Jean Michel MEUNIER – Saïd KHOBZAOUI**



## Table des matières

<b>METHODOLOGIE :</b> .....	<b>4</b>
<b>OBJECTIFS :</b> .....	<b>5</b>
<b>PERSONNES QUALIFIEES INTERVIEWEES :</b> .....	<b>5</b>
<b>LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX DE QUOI PARLE-T-ON ?</b> .....	<b>5</b>
<b>DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX AUX TROUBLES PSYCHOSOCIAUX :</b> .....	<b>6</b>
<b>QUELS SECTEURS ?</b> .....	<b>6</b>
<b>LA PLACE DES MANAGERS :</b> .....	<b>7</b>
<b>1- PILOTER UNE DEMARCHE DE PREVENTION DANS L'ORGANISATION :</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1. METTRE EN PLACE UN OBSERVATOIRE DES RPS DANS L'ORGANISATION</b> .....	<b>8</b>
<b>1.2. BATIR UN PLAN DE PREVENTION DE RPS</b> .....	<b>8</b>
<b>1.3. ACCOMPAGNER LES AGENTS EN DIFFICULTE :</b> .....	<b>8</b>
<b>1.4. SENSIBILISER LES AGENTS ET LES CADRES AUX RISQUES PSYCHOSOCIAUX.</b> .....	<b>9</b>
<b>1.5. ANIMER DES RESEAUX DE PREVENTION INTER-ETABLISSEMENTS</b> .....	<b>9</b>
<b>1.6. COMMUNIQUER SUR LES RESSOURCES EXTERNES ET LES RESEAUX D'ECOUTE</b> .....	<b>9</b>
<b>1.7. FORMER LES MANAGERS DE PROXIMITE A LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL :</b> .....	<b>10</b>
<b>2- AMELIORER LA QUALITE DU MANAGEMENT ; INSCRIRE LA QVT DANS LA DEMARCHE GLOBALE :</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1. RENFORCER LA COHESION DES COLLECTIFS ET L'APPARTENANCE A L'ORGANISATION :</b> .....	<b>10</b>
<b>2.2. ACCOMPAGNER LES AGENTS EN DIFFICULTE :</b> .....	<b>10</b>
<b>2.3. VALORISER LE TRAVAIL EN RAPPORT AVEC LA PERFORMANCE :</b> .....	<b>11</b>
<b>2.4. TRAVAILLER AVEC ET POUR LES SALARIES LA QUESTION DU SENS ET DE L'ENGAGEMENT</b> .....	<b>11</b>
<b>2.5. LA RECONNAISSANCE DU TRAVAIL REEL, C'EST-A-DIRE TANGIBLE.</b> .....	<b>12</b>
<b>2.6. SORTIR DU MANAGEMENT PAR L'APPAREIL NORMATIF.</b> .....	<b>12</b>
<b>2.7. DONNER UNE JUSTE PLACE A LA GRATUITE DANS LE TRAVAIL :</b> .....	<b>12</b>
<b>2.8. SAVOIR ETRE FIER DES COLLABORATEURS :</b> .....	<b>13</b>

<b>2.9.</b>	<b><u>S’AFFRANCHIR DU SOUCI D’ORGANISER L’ACTIVITE DANS SES MOINDRES DETAILS ET DE LA CONTROLER AU TRAVERS DE TOUTES SES STRATES.....</u></b>	<b>13</b>
<b>2.10.</b>	<b><u>INSTAURER UNE CULTURE DE LA CONFIANCE : CHACUN EST RESPONSABLE A SON NIVEAU DE TACHES .....</u></b>	<b>13</b>
<b>2.11.</b>	<b><u>LA PARTICIPATION DES SALARIES AU GOUVERNEMENT DE L’ENTREPRISE : LA CODETERMINATION.....</u></b>	<b>14</b>
<b>2.12.</b>	<b><u>PRIVILEGIER L’EVOLUTION AU SEIN DE LA STRUCTURE .....</u></b>	<b>15</b>
<b>3-</b>	<b><u>MIEUX DIFFERENCIER VIE PERSONNELLE ET VIE PROFESSIONNELLE :.....</u></b>	<b>15</b>
<b>3.1.</b>	<b><u>ORGANISER ET OFFICIALISER UN DROIT A LA DECONNEXION .....</u></b>	<b>15</b>
<b>3.2.</b>	<b><u>INTEGRER LE TELETRAVAIL DANS LES EMPLOIS DU TEMPS : .....</u></b>	<b>16</b>
<b>3.3.</b>	<b><u>FAVORISER L’ACCOMPLISSEMENT AU TRAVAIL : .....</u></b>	<b>16</b>
<b>3.4.</b>	<b><u>PERMETTRE LES INTERRUPTIONS DE TRAVAIL EN CAS DE FORCE MAJEURE :.....</u></b>	<b>16</b>
<b>4-</b>	<b><u>AGIR EN FAVEUR DE LA SANTE AU TRAVAIL.....</u></b>	<b>17</b>
<b>4.1.</b>	<b><u>LUTTER CONTRE L’ABSENTEISME : .....</u></b>	<b>17</b>
<b>4.2.</b>	<b><u>AMELIORER LA QUALITE DE VIE GLOBALE EN LUTTANT CONTRE L’ALCOOLISME, LES TMS : .....</u></b>	<b>17</b>
<b>4.3.</b>	<b><u>INTEGRER LE SPORT ET LES LOISIRS DANS LE FONCTIONNEMENT DE L’ORGANISATION ET FAVORISER LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL : .....</u></b>	<b>17</b>
<b>5-</b>	<b><u>PRIVILEGIER LE SENS DU TRAVAIL EN MISANT SUR LA COHERENCE ET LE COLLECTIF .....</u></b>	<b>18</b>
<b>6-</b>	<b><u>UTILISER DES OUTILS NUMERIQUES ET LES NOUVELLES TECHNOLOGIES :.....</u></b>	<b>18</b>
<b>6.1.</b>	<b><u>ÉQUIPER LES SALARIES AVEC DU MATERIEL ADAPTE AU NOMADISME .....</u></b>	<b>18</b>
<b>6.2.</b>	<b><u>UTILISER DES SYSTEMES DE COMMUNICATION EFFICACES ENTRE MANAGERS ET SALARIES VIA DES APPLICATIONS</u></b>	<b>19</b>
<b>6.3.</b>	<b><u>TRANSFORMER L’ACTIVITE DES SOIGNANTS (PERTINENCE ET EFFICIENCE) GRACE AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES ISSUES DE L’IA .....</u></b>	<b>19</b>
<b>6.4.</b>	<b><u>CADRE ETHIQUE DESTINE A ACCOMPAGNER LES MANAGERS DANS LA DEMARCHE DE DEPLOIEMENT D’OUTILS NUMERIQUES AU SERVICE DES PERSONNELS DE SOINS .....</u></b>	<b>19</b>
	<b><u>EN CONCLUSION.....</u></b>	<b>20</b>

# *Guide de bonnes pratiques à destination des managers, visant à réduire les risques psychosociaux au travail*

Ce guide a été rédigé par des étudiants de l'université Paris Dauphine. Il est issu d'un Benchmark Européen des pratiques managériales en France, en Allemagne, en Angleterre et au Danemark.

## ***Méthodologie :***

Le présent guide est rédigé à l'attention des managers et des dirigeants d'organisation du secteur sanitaire (et sur certaines thématiques, il peut être élargi à des structures médico-sociales). Il est le fruit d'un travail d'enquête et d'observation et ne prétend pas balayer l'ensemble du sujet de manière exhaustive. Néanmoins il permet de guider les managers dans leurs actions quotidiennes et peut constituer un socle de travail permettant la mise en place d'une démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail.

### *Objectifs :*

Nous proposons un guide visant à éclairer les managers dans leurs pratiques mais, également, un outil méthodologique visant à accompagner la stratégie en matière de qualité de vie au travail de votre organisation.

La formation et les évolutions des pratiques managériales ne seront cependant pas suffisantes, ce sont les organisations qui devront elles aussi évoluer au niveau stratégique pour mettre la QVT au cœur de leur projet stratégique.

### *Personnes qualifiées interviewées :*

Marie PEZÉ, Catherine CORNIBERT, Dr Éric HENRY, Jean-Luc STANISLAS, Anne SEIGNORET ABERGEL

### *Les risques psychosociaux de quoi parle-t-on ?*

Selon l'INRS<sup>2</sup>, les risques psychosociaux correspondent à « des situations de travail où sont présents, combinés ou non, du stress, des violences internes, des violences externes ».

Selon la nomenclature communément admise dressée par le Professeur Michel Gollac, il existe 6 types de facteurs de risques psychosociaux :

- *L'intensité du travail et le temps de travail,*
- *Les exigences émotionnelles,*
- *Le manque d'autonomie,*
- *La mauvaise qualité des rapports sociaux au travail,*
- *La souffrance éthique et l'insécurité de la situation de travail.*

Ces différents facteurs ne doivent pas être envisagés séparément. Comme on le voit, les RPS au sens large se rapportent directement à des situations de travail. Ils touchent donc à l'organisation et interrogent les pratiques managériales.

Selon le Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail, « ce qui constitue un risque psychosocial pour la santé n'est pas sa manifestation mais son origine ». Les risques psychosociaux peuvent donc être définis comme « les risques pour la santé mentale, physique et sociale,

---

<sup>2</sup> <http://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir.html>

engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental ».

Le secteur de la santé n'échappe pas, bien au contraire, à la problématique de la souffrance au travail, il est touché par nature tant les activités de production y sont emblématiques des problématiques de conditions de travail. Ces risques sont donc présents car ils sont induits par l'activité elle-même ou générés par l'organisation du travail. Ils conduisent parfois pour certains salariés à la dépression à des troubles anxieux ou des états de stress post traumatiques.

#### *Des Risques psychosociaux aux Troubles psychosociaux :*

L'enjeu majeur des RPS dans les organisations est la survenue de troubles psychosociaux. Ils viennent baisser la productivité de l'entreprise générant des absences des salariés détenteurs d'expertise. Pour eux, les accidents du travail, lorsqu'ils surviennent en lien avec des risques psychosociaux induisent des séquelles graves pour les salariés. En France, la proportion des personnes ayant une incapacité permanente en lien avec une maladie psychique reconnue en accident du travail a grimpé de 2.6% en 2012 à 4.6% en 2016. Selon l'assurance maladie le nombre de suicides reconnus en accident du travail varie annuellement entre 10 et 30.

Les répercussions économiques pour la caisse d'assurance maladie sont importantes : il est constaté 230 millions d'euros pour la branche AT/MP soit 175 millions d'euros pour les Accidents de Trajet (AT) et 40 millions d'euros pour les MP. Les maladies professionnelles psychiques sont plus graves et durent plus longtemps. (Incapacité prévisible de plus de 25% et en moyenne 400 jours d'arrêt).

#### *Quels secteurs ?*

La souffrance au travail est présente dans l'ensemble des secteurs mais le secteur médicosocial concentre à lui seul 20% des AT liés à une affection psychique alors qu'il n'emploie que 10% du total des salariés.

Le secteur de la santé, en France, est particulièrement touché car les acteurs concentrent une forte demande psychologique et une faible latitude professionnelle. La fonction publique hospitalière cumule ces points de vigilance.

### *La place des managers :*

Ce guide propose des repères, des orientations des pistes d'action destinées à permettre aux managers de faire évoluer leurs pratiques et ainsi d'améliorer la qualité de vie au travail des personnels dont ils ont la responsabilité. Il ne constitue, en aucun cas, des dispositions réglementaires. D'ailleurs, les rédacteurs déconseillent aux managers d'appliquer des solutions préconstruites dans leurs organisations.

Ils proposent d'engager une démarche en étapes visant à définir une stratégie évolutive personnalisée et adaptée à la structure au fil de l'eau et en partenariat avec les salariés.

## **1- Piloter une démarche de prévention dans l'organisation :**

### **1.1. Mettre en place un observatoire des RPS dans l'organisation**

Avant de bâtir une démarche de prévention des risques psychosociaux, il convient d'établir un pré-diagnostic des pratiques en tension dans l'organisation. Les managers ont à leur disposition des outils d'évaluation tels que des questionnaires permettant de mesurer le climat social de l'organisation.

Les bilans sociaux qui permettent d'évaluer les indicateurs santé au travail comme les pyramides des âges, les mesures du taux d'absentéisme, ...

Des supports numériques sécurisés peuvent aussi être utilisés comme les groupes de discussion, les visioconférences ou encore les dossiers intranet.

La gouvernance stratégique de la démarche permet de définir le périmètre d'action et de délimiter le plan dans le temps. Les managers peuvent organiser un comité de pilotage avec les directions des ressources humaines et les instances représentatives du personnel, la médecine du travail, les préventionnistes pour cadrer la stratégie. Cette instance aura pour mission de :

- Définir le périmètre de la stratégie
- Mesurer à l'aide d'indicateurs la charge de travail réelle en tension avec le travail prescrit

### **1.2. Bâtir un plan de prévention de RPS**

La stratégie sera déclinée à l'aide d'un plan de prévention à disposition de tous. Les priorités d'action peuvent être négociées et identifiées en axes de travail prioritaires et secondaires.

Parmi ces axes, sans que la liste soit exhaustive, nous retrouverons :

- La phase de diagnostic co-construite avec les instances représentatives du personnel ;
- Le plan d'amélioration des conduites managériales ;
- Les méthodes d'action en faveur de la santé au travail ;
- Les nouvelles délégations ;
- Les outils permettant de mettre en œuvre la démarche ;
- La démarche d'évaluation.

### **1.3. Accompagner les agents en difficulté :**

Une cellule d'écoute et d'accompagnement des personnels en difficulté peut être déployée au sein de l'organisation. Les rédacteurs du présent guide préconisent de collaborer avec une cellule externe indépendante en lien avec l'organisation. Cette instance doit garantir la confidentialité et l'écoute inconditionnelle de l'ensemble des salariés en toute objectivité et neutralité.

Elle inscrit son action dans une démarche éthique.

#### **1.4. Sensibiliser les agents et les cadres aux risques psychosociaux**

Des actions de prévention, de formation peuvent être organisées sous forme de webinaires, de formation en interne ou lors de campagnes intra-institutionnelles.

Toute action en faveur de la prévention, dès lors qu'elle permet de sensibiliser les salariés, inscrit l'ensemble de l'organisation dans la démarche. Elle fédère autour d'un objectif commun et détermine le sens de l'action.

A noter que des actions de prévention et de dépistage existent spécifiquement pour des risques que nous pouvons rapprocher des RPS lorsqu'ils se réalisent sur les lieux de travail.

La vigilance et la lutte contre les discriminations et les comportements sexistes, par exemple, relèvent aussi de la responsabilité de l'employeur dans le cadre de l'amélioration de la QVT et de la lutte contre les RPS.

Il conviendra donc d'y sensibiliser les managers, au besoin, via des formations par des intervenants externes.

#### **1.5. Animer des réseaux de prévention inter-établissements**

La création des groupements hospitaliers de territoires et la démarche de regroupement peut favoriser la coopération sur un secteur géographique donné. Les groupes de travail en inter-établissements seront à favoriser sur des territoires d'intervention.

Les réseaux inter-établissements constituent un mouvement dynamique inter-opérationnel favorisant l'émergence de propositions innovantes en lien avec le quotidien des opérateurs.

#### **1.6. Communiquer sur les ressources externes et les réseaux d'écoute**

Il existe un certain nombre de ressources externes en lien avec la prévention des risques psychosociaux. Les managers, en lien avec la médecine du travail pourront recenser ces ressources et les mettre à profit de l'organisation.

Nous distinguons en particulier l'association de soins des personnels de santé (SPS) et l'équipe de Marie Pezé (souffrance et travail) qui proposent des permanences pour aider à traiter les troubles psychosociaux.

Les rédacteurs du guide préconisent l'ouverture des institutions vers ces partenaires. L'information et la prévention passent par la formation.

### **1.7. Former les managers de proximité à la qualité de vie au travail :**

La formation des personnels en situation managériale et leur sensibilisation aux risques psychosociaux constitue une première étape vers la prévention. La qualité de vie au travail est à mettre en lien avec la qualité de vie globale.

Ainsi, les managers de proximité sont en première ligne si l'on considère les risques psychosociaux. Ils sont les premiers à pouvoir repérer mais également en première ligne lors de la survenue des conflits. Leur formation et leur sensibilisation est capitale.

### **2- Améliorer la qualité du management ; inscrire la QVT dans la démarche globale :**

La qualité de vie au travail et la prévention des risques psychosociaux doivent être intégrées au plan de stratégie des ressources humaines de l'organisation. Les managers auront le souci de :

#### **2.1. Renforcer la cohésion des collectifs et l'appartenance à l'organisation :**

Le sentiment d'appartenance favorise la qualité. Les organisations du secteur de la santé et du secteur médico-social ont un intérêt à déployer une stratégie visant à l'amélioration de leur image et de leur notoriété en interne auprès de leurs salariés.

Par ailleurs, le sentiment d'appartenance à une organisation, à une équipe est basé sur la qualité ressentie. Les managers veilleront à :

- *Impliquer et valoriser les personnels.*
- *Développer la communication interne en développant des outils de dialogue numérique entre salariés et cadres.*

#### **2.2. Accompagner les agents en difficulté :**

Des procédures d'accompagnement doivent être accessibles à l'ensemble des salariés de l'organisation. Elles doivent garantir la confidentialité et l'écoute inconditionnelle. Les managers qui auront le souci de la réduction des risques psychosociaux dans l'organisation constitueront des cellules d'accompagnement, organiseront le suivi et l'évaluation des risques psychosociaux en lien avec le comité social et économique.

Les salariés en difficulté doivent pouvoir bénéficier chacun d'un accompagnement personnalisé et d'un aménagement de leurs postes de travail.

### *2.3. Valoriser le travail en rapport avec la performance :*

La perte de sens dans le travail est un facteur reconnu de risque psychosocial.

Les managers, qui souhaitent éviter ce risque, tenteront de souligner la valeur intrinsèque du travail réalisé. Ils valoriseront le travail réel et non uniquement les effets du travail sur l'organisation. Ainsi, ils veilleront à mettre l'accent sur le travail effectivement réalisé par les opérateurs autant que sur les effets sur la performance globale de l'entreprise et les leviers financiers, les deux étant intimement liés.

La qualité de vie au travail et qualité du travail sont liés. Le travail des dirigeants consiste également à donner des moyens aux salariés pour atteindre le niveau de performance requis. Pour les salariés la qualité de vie au travail s'évalue à l'aulne dans la satisfaction du travail bien fait. En ce sens, la performance de l'organisation et la qualité de vie au travail sont également liées.

### *2.4. Travailler avec et pour les salariés la question du sens et de l'engagement*

Les managers, qui souhaitent améliorer la qualité de vie au travail, auront le souci d'adapter les modes de managements à la taille des organisations. En effet, plus l'organisation est grande et plus les salariés ont un risque d'isolement dans leur travail. Les délégations sont donc nécessaires à la prise de décision afin de rapprocher celle-ci du niveau de l'exécution. Ces délégations doivent faire l'objet d'une rédaction rigoureuse.

La délégation n'exclut d'ailleurs jamais le contrôle.

Les managers tenteront de lutter contre le travail invisible. Pour cela, leur mission sera de maintenir le lien entre le pilotage de l'organisation et les réalités du terrain. Ils veilleront à rester en permanence en interaction à la fois avec les cadres supérieurs et avec les opérationnels pour que les protocoles et les règles de travail puissent tenir compte du terrain.

En retour, l'organisation est en droit d'attendre investissement et engagement dans le travail. Ainsi, les documents contractuels doivent faire l'objet d'une rédaction méticuleuse. Les fiches de postes, les projets de service et les contrats de travail doivent décrire de manière explicite les savoirs être attendus dans l'organisation.

### *2.5. La reconnaissance du travail réel, c'est-à-dire tangible.*

Pour les managers, il s'agit de rencontrer et comprendre l'opérationnel et de transmettre ce savoir et cette compréhension au niveau décisionnaire. Ils aideront ainsi les décideurs à se déplacer dans la réalité matérielle de l'organisation pour leur permettre de se confronter à l'humain. La compréhension de l'organisation passe par l'observation du travail tel qu'il se fait et non tel que l'on imagine.

A noter que pour rendre le travail réel visible aux yeux de ceux qui décident, il faut encourager la circulation hiérarchique.

### *2.6. Sortir du management par l'appareil normatif.*

En santé, les outils de pilotage visent, à la fois, le résultat financier et la qualité de soins ou de services.

Il est important pour un manager de toujours veiller à ne pas privilégier les uns par rapport aux autres, et ce par une adaptation permanente de sa pratique.

Les managers doivent ainsi se décentrer d'un mode de travail standardisé, normé, en utilisant ces outils à leur disposition pour investir une réelle posture de leadership.

Il est du rôle du manager d'empêcher qu'un excès de normalisation dans les processus et la division des tâches de soins ne déshumanise pas le rapport entre soignant et patient.

Il doit ainsi inciter à garder un juste équilibre entre sécurité (par la normalisation) et humanité (en protégeant une certaine autonomie au chevet du patient).

### *2.7. Donner une juste place à la gratuité dans le travail :*

L'agent qui reste plus longtemps au travail, celui qui reste pour donner un « coup de main » aux collègues, ceux qui ne comptent pas, seront valorisés par les managers.

Il s'agit pour le manager, d'accompagner la volonté de donner, de se donner. Cela fait écho à la dignité du travailleur. Cela permet également de sortir de la standardisation du travail, de créer un « en plus » qui permet aux travailleurs de s'ajuster, de s'adapter quand cela est nécessaire et donc d'assumer leur engagement au travail.

La gratuité, si elle est volontaire affirme l'autonomie du travailleur sa capacité à prendre des initiatives.

En retour, les managers seront attentifs aux demandes des salariés « qui ne comptent pas ». Avec eux ils ne compteront pas non plus.

## *2.8. Savoir être fier des collaborateurs :*

L'acte de soin et d'accompagnement est, et doit rester, un acte altruiste.

L'altruisme orienté vers les patients doit être une valeur diffusée dans les relations interpersonnelles au niveau des équipes, donc entre salariés, de même que des managers envers les salariés. Ainsi, par l'exemple, les personnels en situation de gestion des équipes valoriseront le travail de coopération et les comportements altruistes.

Les managers qui sont dans une démarche d'amélioration de qualité de vie au travail valoriseront le travail en reconnaissant les compétences et les objectifs atteints par les collaborateurs.

Ils seront néanmoins rigoureux et fermes par rapport au contrat passé dans le but d'être et de rester justes.

Ils ne feront jamais l'économie d'être fiers de la réussite des salariés autant que de leurs résultats.

## *2.9. S'affranchir du souci d'organiser l'activité dans ses moindres détails et de la contrôler au travers de toutes ses strates.*

Les salariés de l'organisation, quel que soit leur niveau de compétence, possèdent une expertise.

Cette dernière doit évidemment faire l'objet de contrôles rigoureux cependant, les managers qui visent l'amélioration de la qualité de vie au travail veilleront à ce que les délégations soient suffisantes pour que des prises d'initiatives soient possibles dans le respect et le professionnalisme attendu. Ils veilleront donc à fournir l'occasion de mettre en œuvre les compétences de chacun en soulignant que si les procédures existantes ont à être respectées, ce n'est pas par un souci de contrôle par un supérieur mais par un souci de sécurité pour les patients.

## *2.10. Instaurer une culture de la confiance : chacun est responsable à son niveau de tâches*

La qualité de vie au travail repose sur la perception qu'ont les professionnels de leur travail. Le sens donné à leur action est déterminé par leur capacité à agir dans l'organisation.

Les managers, qui souhaitent réduire les risques psychosociaux, auront une attention particulière pour leur capacité à déléguer.

Plus le système organisationnel est complexe, plus la division des tâches est forte, plus les délégations seront utiles à l'organisation.

Les salariés, qui opèrent sur le terrain, ont une expertise sur laquelle les managers doivent s'appuyer. Les décideurs, quant à eux, ont une vision stratégique de l'organisation. Ils doivent donc instaurer des délégations de pouvoir dans l'entreprise afin d'éviter une concentration dans les strates supérieures de l'organigramme.

Ainsi, le pouvoir hiérarchique a pour vocation d'aider, de suppléer, de corriger sans décider à la place de ceux qui peuvent très bien le faire en autonomie pour des questions, des problématiques relevant de leur niveau.

C'est le principe de subsidiarité propre à la constitution des États Unis, du système politique allemand ou de l'Union Européenne.

Tout échelon supérieur doit donc s'interdire de réaliser lui-même ce qu'un échelon inférieur dans l'organisation pourrait faire lui-même.

A l'inverse, la même confiance, dont doivent témoigner les décideurs de la structure, ou même les managers à l'égard de leurs personnels, doit pouvoir être retournée pour ce qui concerne les sujets stratégiques. Ce sont alors les salariés qui doivent pouvoir faire confiance à leur gestionnaire. Ainsi, par exemple, la confiance en la saine gestion d'une structure et donc en la stabilité de son emploi à terme est un élément important de la qualité de vie au travail des salariés.

### **2.11. La participation des salariés au gouvernement de l'entreprise : la codétermination**

Redonner son poids économique au travail, c'est l'inclure dans la gouvernance de l'organisation. Le dirigeant doit assumer la responsabilité et conduire la stratégie.

Les salariés ne participent pas à la direction de l'entreprise mais ils sont invités à superviser avec les représentants des actionnaires, son bon fonctionnement dans le cadre du conseil de surveillance. Ils veillent à ce que cette responsabilité soit correctement assumée.

La codétermination ainsi mise en œuvre permet d'inclure la préoccupation des soucis des salariés comme facteur pris en compte dans les décisions stratégiques.

Dans le cadre hospitalier, cela se traduit par une collaboration des salariés, ainsi que des représentants des usagers, au bon fonctionnement de l'hôpital via des avis communiqués par les représentants des deux catégories au niveau stratégique.

C'est la culture de cette co-détermination qu'il faut veiller à mettre en avant au niveau décisionnaire, et dont il faut relayer l'information au niveau des salariés.

### *2.12. Privilégier l'évolution au sein de la structure*

L'évolution des tâches, de même que celle des responsabilités, sont des formidables outils d'attractivité et de motivation auprès des personnels, tant les perspectives d'apprentissage de nouvelles compétences techniques que les perspectives d'évolution de carrière sont, en effet, un puissant levier d'engagement des salariés.

Ils permettent aussi de créer un sentiment de reconnaissance de leurs actions, leurs niveaux de compétences et de considération auprès des personnels.

Les managers veilleront donc aux carrières et aux souhaits de formations de chacun des éléments de leurs équipes, en imposant le respect des entretiens obligatoires (en particulier de formation), en proposant des formations continues et en cherchant au maximum à suivre les vœux demandés.

De même, ils veilleront à reconnaître le travail de leurs personnels au travers de propositions de promotions internes, voire d'orientation vers des postes managériaux (après formation).

La personnalisation de ces suivis contribuera d'autant à renforcer le sentiment de considération et de reconnaissance du travail accompli chez les salariés.

## *3- Mieux différencier vie personnelle et vie professionnelle :*

### *3.1. Organiser et officialiser un droit à la déconnexion*

Vie privée et vie professionnelle ne doivent pas se chevaucher.

Tout salarié a droit à la déconnexion numérique en dehors de ses heures de travail et en dehors des astreintes réglementées. Il serait intéressant de faire figurer ce droit à la déconnexion numérique dans le règlement intérieur de l'organisation en en spécifiant bien les limites cependant (notion d'urgence, adaptation aux personnels effectuant une partie de leur temps de travail en télétravail, etc).

### **3.2. Intégrer le télétravail dans les emplois du temps :**

Le poids des trajets dans la vie professionnelle, tout comme l'accumulation de la charge de travail, peuvent être des facteurs de risques pesant fortement sur la survenue de risques psychosociaux.

Donc, même si toutes les fonctions ne peuvent bénéficier des dispositions prévues par la loi en termes de télétravail lorsque cela est possible et dans une proportion raisonnable le télétravail pourra être privilégié dans la mesure où il peut accroître la productivité des salariés tout comme la qualité de vie globale.

Cette organisation se fera sur une base de volontariat, sur des horaires strictement définis, et ne pourra être imposée.

Le télétravail est à promouvoir en tant qu'outil d'amélioration de la QVT en même temps que l'efficacité, au service des salariés. Une sorte d'accord « win-win »

### **3.3. Favoriser l'accomplissement au travail :**

Le travail est indispensable à l'accomplissement humain.

Cependant, il faut distinguer l'œuvre et le travail c'est-à-dire les idéaux personnels et leur réalisation d'une part et le travail et l'exécution des tâches d'autre part. L'organisation sociale, si elle condamne l'homme au seul travail, le privant de la réalisation de l'œuvre est aliénante.

Dans le domaine sanitaire en particulier, s'ajoute un facteur supplémentaire : la nature même du travail : le soin.

Or, l'acte d'accompagnement et de soin est dirigé vers l'autre, il s'accompagne d'une posture altruiste qui favorise l'accomplissement de soi. Le travail est donc d'autant plus un facteur d'accomplissement de soi lorsqu'il s'agit de ce type d'exercice.

La qualité des soins doit donc être permanente car elle détermine la qualité globale de l'organisation tout comme la satisfaction personnelle au travail. La qualité des soins et la qualité du travail effectué deviennent alors en elles-mêmes des moyens efficaces de lutte contre l'absentéisme et le burnout des salariés puisque le travail devient ainsi source d'accomplissement personnel.

### **3.4. Permettre les interruptions de travail en cas de force majeure :**

Les salariés de l'organisation, lorsque cela est nécessaire, doivent pouvoir quitter leur poste lorsqu'ils en font la demande en cas de force majeure. La qualité de vie globale (donc y compris la qualité de la vie « privée ») impacte la qualité de vie au travail. Les managers, lorsqu'ils sont

attentifs aux situations personnelles des salariés, instaurent plus facilement des climats de confiance dans l'organisation, en particulier des salariés vers les managers et les décideurs. Nous sommes à nouveau dans une posture de « win-win » du manager puisque les salariés, qui ont la possibilité d'allier vie personnelle et vie professionnelle, sont plus performants : QVT, qualité de la gestion des interactions vie privée-vie professionnelle et qualité du travail fourni vont de pair.

#### **4- Agir en faveur de la santé au travail**

##### **4.1. Lutter contre l'absentéisme :**

L'absentéisme est un indicateur de la qualité de vie au travail. Lorsque l'absentéisme est massif, les managers veillent à décliner des plans d'action visant à la réduction du phénomène. Ils associent les équipes à la démarche.

##### **4.2. Améliorer la qualité de vie globale en luttant contre l'alcoolisme, les TMS :**

Des plans de prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS) et de lutte contre l'alcoolisme favorisent la qualité de vie globale. Ils permettent de soutenir des salariés plus fragiles. Ces salariés doivent faire l'objet d'attentions particulières. Le traitement de leurs situations personnelles est souvent symbolique des dilemmes managériaux qui peuvent marquer les équipes au point de créer des dysfonctionnements organisationnels. Dans la mesure du possible, des cellules d'accompagnement peuvent se constituer de manière occasionnelle.

##### **4.3. Intégrer le sport et les loisirs dans le fonctionnement de l'organisation et favoriser le bien-être au travail :**

La qualité de vie au travail est un corollaire de la qualité de vie globale. L'organisation, après avoir analysé son fonctionnement et ses zones de risques, tentera d'améliorer l'environnement professionnel quotidien. En lien avec les salariés, elle recherchera les outils disponibles pour améliorer la qualité de vie des salariés. Le sport et les loisirs pratiqués en commun peuvent être de puissants leviers favorisant la productivité, renforçant les liens entre les salariés (outils de « team-building ») tout en améliorant le bien être global.

## *5- Privilégier le sens du travail en misant sur la cohérence et le collectif*

Donner du sens au travail, c'est remettre de la cohérence dans des tâches qui peuvent être parfois éclatées.

Les managers doivent donc veiller à communiquer autant sur l'objet travail (la mission, l'utilité) que sur les objectifs à réaliser (qu'ils soient financiers ou autres).

Ainsi, le leader est celui qui donne du sens au travail, qui met en avant l'utilité sociale de l'organisation et des tâches. Au-delà des performances demandées (et nécessaires à l'entreprise), il doit donner envie qu'on le suive en communiquant sur le sens de l'action des collaborateurs.

La qualité de vie au travail se construit dans une vision collective de l'organisation. Cette vision doit pouvoir s'appuyer sur un cadre dont les managers sont les garants. A noter que plus les personnels sont en capacité de décision grâce à de fortes délégations, plus le sentiment de confiance en l'organisation augmente puisque celle-ci accorde elle-même sa confiance. Au-delà de la sensation de sécurité, c'est aussi celle de la cohérence qui augmente.

La cohérence, le sens trouvent aussi un écho dans la cohésion des équipes. Ainsi, lorsque les personnels soignants sont confrontés à des situations de stress inhérentes à l'activité, face à la souffrance de l'autre, ils ne devront jamais être seuls. Les organisations doivent pouvoir mettre à disposition des personnels des instances d'analyse des pratiques ainsi que des équipes « soutenantes ». Ils veilleront ainsi à la cohésion des équipes.

## *6- Utiliser des outils numériques et les nouvelles technologies :*

### *6.1. Équiper les salariés avec du matériel adapté au nomadisme*

Les outils numériques et les nouvelles technologies peuvent favoriser fortement l'autonomie des salariés et libérer de certaines contraintes professionnelles (en particulier administratives). Lorsque cela est possible, l'organisation qui dote ses salariés d'outils adaptés accroît la performance et apaise les mises en tension dues à des contraintes matérielles.

Les outils nomades permettent plus de mobilité dans l'organisation, ils favorisent la communication et permettent de gérer les contraintes temporelles.

## **6.2. Utiliser des systèmes de communication efficaces entre managers et salariés via des applications**

Des outils numériques existent et peuvent être mis au service de l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Ils se déclinent sous différentes formes : visioconférences, applications numériques, supports tablettes...

Bien évidemment, il conviendra de rationaliser le choix des technologies à privilégier en fonction des intérêts organisationnels et des impératifs financiers.

Il convient, en effet, de souligner que les outils numériques sont au service des managers mais ne sont pas indispensables à la construction de la démarche.

La lutte contre l'isolement au travail est un objectif à atteindre pour les équipes. Les supports numériques permettent aux managers de se démultiplier au service des opérationnels.

## **6.3. Transformer l'activité des soignants (pertinence et efficacité) grâce aux nouvelles technologies issues de l'IA**

Le télétravail en cours d'évolution( pour la partie administrative certes) mais surtout le développement de concepts de soins innovants grâce aux nouvelles technologies (transpondeurs, marchepieds spéciaux, capteurs connectés aux système d'ouverture et de fermeture de portes et de fenêtres, éclairage intelligent et dynamique tous directement reliés aux postes infirmiers...) permettent la transformation de l'activité des soignants(efficacité et pertinence des soins) et des résidents en recentrant l'activité sur le soin et les contacts personnels avec les patients par gain de temps.

Le patient redevient le cœur de l'activité du soignant.

Ces techniques innovantes doivent être adoptées par des soignants convaincus de l'utilité de celles-ci et de leur réelle opportunité sur l'amélioration de leur climat de travail.

La concertation au préalable, avant investissement, avec les équipes soignantes est fondamentale pour le bon usage futur de ces nouvelles technologies issues de l'IA dans les différents services de même que la formation des salariés à leur bon usage.

## **6.4. Cadre éthique destiné à accompagner les managers dans la démarche de déploiement d'outils numériques au service des personnels de soins**

*Les managers qui souhaitent déployer une démarche de transformation numérique de l'organisation veilleront à impliquer les salariés dans la recherche d'outils adaptés à leurs besoins dans une démarche d'accompagnement au changement.*

*Lors de la mise en place de nouveaux outils technologiques, un certain nombre d'écueils sont à éviter :*

- Augmenter le rythme et l'intensité du travail.
- Renforcer le contrôle de l'activité et, par conséquent, réduire l'autonomie des salariés.

- *Dégrader les relations interpersonnelles au travail.*
- *Créer de porosité entre le monde professionnel et la vie privée.*
- *Favoriser une surcharge informationnelle*

Un cadre éthique réfléchi (décideurs/ managers/ salariés) antérieurement à l'installation de ces nouveaux outils et sur lequel il y aura une action de communication concomitante à la mise en œuvre de l'innovation sera la clef d'un déploiement qui sera perçu comme une opportunité par les salariés et non pas comme un danger.

### *En conclusion*

Instaurer une démarche QVT constitue un défi managérial qui nécessite un changement organisationnel qui dépasse le périmètre managérial.

Ce sont les organisations toutes entières qui doivent relever ce défi et les managers, à l'interface entre décisionnaires et salariés, en seront les principaux acteurs.

Pour cela, il faudra construire au niveau de chaque entité des outils adaptés présentant une effectivité réalisable, donc simples et partagés par tous.

Le levier de la formation des managers restera incontournable.

Pour éviter l'apparition de tensions et emporter l'adhésion de tous les acteurs de ce changement, il conviendra de l'accompagner en communiquant au maximum sur le sens de ce projet.

Il sera donc souligné à toutes les composantes de la chaîne hiérarchique que le but est d'installer en collaboration entre les strates hiérarchiques et de faire fonctionner de concert des méthodes qui, en luttant contre les RPS, amélioreront à la fois la QVT et la qualité du travail puisque, par voie de conséquence, du bien être des salariés, et alors même qu'il est la seule finalité, nous obtiendrons par surcroît une meilleure implication et une meilleure efficacité de tous.

Pour cela, un climat de confiance doit être instauré d'emblée.

Les coûts financier et humain de la démarche et des outils peuvent certes constituer autant de freins mais il a été démontré que travailler à l'amélioration de la QVT aboutit à des économies d'échelles à moyen terme au travers de la diminution de l'absentéisme et de la fidélisation des personnels (sans compter secondairement les améliorations éventuelles de productivité).

De plus, certains éléments inhérents à cette démarche de changement sont possibles sans investissements massifs.