



Quand le travail consume...

QVT et RPS 2/2

Deux grenouilles discutent dans un bain tiède. La première est enthousiaste et convaincante alors que la deuxième s'inquiète de sentir la température qui monte.

- « J'adore ce jacuzzi, c'est tellement détenteur ! » dit la cool.
- « Ouais, moi je commence à avoir chaud » tempère l'inquiète.
- « Mais non ! mais non ! c'est super bon pour la santé et ça nous fait du bien ».
- « Bof, je ne me sens pas bien » gémit la deuxième grenouille.
- « Ah mais prends un peu sur toi, t'es pas marrante ! » lui répond sa comparse.

S'adaptant à la température de l'eau, les grenouilles n'ont pas eu le réflexe de sauter hors de la casserole et ont fini par bouillir. La leçon de cette histoire nous montre que si on les avait mises directement dans une eau à 40°, elles auraient immédiatement sauté hors du récipient. L'instinct de conservation aurait joué son rôle salvateur. Mais comme la température est montée progressivement, leur vigilance et leur discernement se sont endormis et elles n'ont pas compris ce qui se jouait.

A mon avis pour cette réforme de
l'hôpital,
les carottes sont cuites ...



Il peut en être de même dans la vie professionnelle. Il arrive que nous soyons immergés dans un bain dangereux pour nous : management toxique, équipes dysfonctionnantes, conflits récurrents, pression

anormale de la structure... Notre nature résiliente nous pousse à nous adapter aux situations qui sont les nôtres - et tant mieux - mais aussi à nous habituer à des choses inacceptables sans mesurer qu'elles nous entament ou nous poussent au *burn out*. A quel moment faut-il sauter hors de la casserole ? Pas facile de comprendre ce qui se passe quand on est immergé dans le bain. Il y a parfois besoin de l'intervention d'un tiers - ami, conjoint, médecin ou coach - pour que la personne prenne conscience de ce qui lui arrive et réagisse.

La **qualité de vie au travail** (QVT) développée dans la précédente newsletter comporte aussi un versant sombre avec les risques psycho-sociaux. Le harcèlement, les relations violentes, le stress ou la charge de travail excessifs parfois même la perversion du système mettent en risque les salariés quel que soit leur niveau de responsabilité. Pour limiter les dégâts parfois irréversibles, la prévention reste bien plus simple et efficace que le traitement des situations dégradées. Mais comme pour la police d'assurance, cela nécessite de dédier de l'attention et des moyens de la part des dirigeants. Cet investissement n'étant pas directement rentable pour les organisations, il est malheureusement souvent sacrifié au profit de l'opérationnel. Et pourtant ! Les responsables de structures ne sont pas toujours conscients qu'ils ont désormais une obligation de moyens et de résultats sur ce sujet. Ce n'est pas lorsqu'ils sont confrontés à la justice pénale qu'ils doivent commencer à se questionner. En effet, la prévention des risques psychosociaux s'inscrit désormais dans l'obligation générale de protection de la santé physique et mentale des travailleurs (art. L4121-1 à 5 du Code de travail). L'employeur doit mettre en place une organisation et des moyens adaptés et veiller à améliorer toute situation à risque sous peine de voir sa responsabilité engagée.

Sans en arriver à de telles extrémités, dans un contexte RH tendu, l'attractivité et l'efficacité d'une organisation sont directement dépendante de la QVT. Les deux premiers indicateurs d'une dérive qui doit alerter sont l'absentéisme et le *turn-over*. Particulièrement aigüe dans certains secteurs comme le monde hospitalier ou la restauration, cette problématique augmente de façon exponentielle car l'absence des uns pèsent de plus en plus lourd sur ceux qui restent. A cause de ces situations détériorées, certains services hospitaliers ne trouvent même plus de chef de service pour prendre leur direction, alors même que le personnel alerte en vain les autorités. Mais au lieu de repenser l'organisation dans sa globalité, on ne cesse de mettre des pansements sur un problème structurel sans s'attaquer aux racines. On fait le choix de la rentabilité court-terme sans prendre en compte le prix humain colossal et les coûts cachés qu'on tient soigneusement à distance, les reportant de fait sur ceux qui prendront la suite.

Quand on regarde les pays d'Europe du nord comme le Danemark qui se font remarquer par leur efficacité, on est surpris de voir des façons de travailler bien différentes et des conditions et une charge de travail beaucoup plus légères que celles que l'on impose à certains professionnels dans notre pays. Meilleur équilibre vie pro/perso, égalité hommes/femmes et partage des tâches familiales plus juste, autonomie et confiance, plus grande valorisation des salariés et aplatissage de la hiérarchie sont des ingrédients d'une QVT nettement supérieure à celle de la France et d'une meilleure productivité des entreprises.

Selon l'étude EU Osha 2014, un euro dépensé pour prévenir les risques psycho-sociaux se traduit par un à treize euros d'économie sur les coûts de l'entreprise. A l'inverse, en France, la problématique du stress et du *burn-out* représente 60% des arrêts de travail. On peut y ajouter les troubles musculo-squelettiques qui sont l'une des premières causes de pénibilité du travail et de désinsertion professionnelle.

Au-delà des chiffres, ce coût humain pharamineux du stress se répercute sur l'équilibre familial et personnel de chacun. C'est toute la société qui est touchée. Ruptures familiales, dépression et mal-être sont parfois l'onde de choc d'une problématique qui a sa source dans la vie professionnelle. Pour ces salariés, le travail qui devrait être le lieu de la dignité et de l'épanouissement devient celui de l'aliénation et de la perte de sens.



Il ne s'agit pas de considérer la vie professionnelle comme un monde de bisounours. Certains métiers sont confrontés à la pression ou à la souffrance voire à l'agressivité. Quand on est magistrat ou éducateur spécialisé, on fait face à la douleur humaine et à la violence. C'est le rôle de la structure d'alléger le stress inévitable au lieu de l'amplifier. Pourtant, un nombre important de professionnels quittent leur emploi à cause de leur manager. C'est la première raison des départs. Au lieu d'être une ressource, certains responsables installent une culture préjudiciable à leur équipe par leurs injonctions contradictoires, leurs contrôles et leurs critiques permanents. Alors que donner des signes de reconnaissance et des *feed-backs*, proposer des analyses de pratiques ou un soutien psychologique, penser aux temps de récupération, veiller à la formation ou aux conseils d'experts, faire preuve d'écoute et de soutien sont autant de moyens qui permettent d'augmenter le bien-être des équipes.

Au-delà du stress, le harcèlement au travail vise à l'instrumentalisation et à la destruction des personnes parfois sous le regard directement ou indirectement coupable des autres salariés. C'est la voie la plus sûre d'une perte de confiance durable pour celui qui en est victime et qui met souvent beaucoup de temps à s'en remettre. Loin des positions victimaires de certains salariés qui appellent harcèlement une simple demande opérationnelle ou une exigence de qualité de la part de leur manager, le harcèlement se caractérise par des comportements toxiques, observables et objectifs, qu'ils soient sexuels ou non, explicitement violents ou non.

Les risques psycho-sociaux sont délicats à traiter parce que multifactoriels et hautement subjectifs. Chacun a une capacité de résilience qui lui est propre. Ce qui est stimulant pour certains peut être stressant pour d'autres. Pour autant, dans un monde particulièrement changeant et insécurisant, il est de la responsabilité des dirigeants de veiller à apporter des ressources à leurs équipes pour qu'elles puissent assumer leurs fonctions. Une équipe qui ne s'entend pas, un manager qui souffle le chaud et le froid, les injonctions contradictoires de la direction mettent à mal les salariés qui, au lieu de mettre leur attention dans la résolution de problèmes techniques ou opérationnels, perdent à cause de leur stress une part de leur discernement et doivent dédier beaucoup d'énergie à se protéger de la toxicité d'un système qui devrait pourtant les soutenir. C'est perdant pour tout le monde et dans ce contexte dégradé, bien évidemment, il faut sauter hors de la casserole !

Quelques moyens concrets pour installer une culture QVT vertueuse

- L'analyse de pratique

- Les formations notamment au management, à la communication, à la gestion des conflits
- Les conseils d'experts
- Les signes de reconnaissances
- Les feed-backs
- Le coaching
- La médiation
- Le team-building
- Les séances d'intelligence collective
- L'accompagnement du changement
- Le respect des temps de repos des salariés
- Le comptage et le fléchage par service des arrêts maladie et *du turn over*
- L'entretien RH systématique avec tout partant
- La valorisation de l'évolution des salariés
- Des objectifs fixés en concertation avec le salarié
- Le déploiement d'une stratégie de QVT pour l'organisation
- Les bilans QVT individuel ou collectif

Sont soulignées les actions proposées par Victoire Dégez Conseil
Renseignements : victoire.degez@victoire-degez-conseil.fr

Le cabinet Victoire Dégez Conseil propose :

- des **projets QVT** qui visent à installer un écosystème favorable à la qualité de vie au travail et à l'efficacité de l'organisation.
- des **jours de sensibilisation à la QVT**
- de s **bilans individuels « Booster job »** pour faire un point sur son bien-être au travail, l'adéquation de ses talents avec son poste, de ses valeurs avec son travail. Pour en savoir plus, [cliquez ici](#).

Quelques repères :

Les éléments du harcèlement :

- Conduites méprisantes ou impolies (*moqueries, manque de respect, évitement...*)
- Persécutions par surveillance (*fouilles, contrôle des appels téléphoniques, mouchards, questions inquisitrices...*)
- Pratiques d'isolement (*bouc émissaire, changement d'horaires ou de lieu pour isoler, refus de donner la parole...*)
- Dévalorisation professionnelle (*placardisation, critiques systématiques, tâches disqualifiées ou absurdes...*)
- Pratiques punitives (*menaces non motivées de sanctions, multiplication de prescriptions écrites...*)
- Injonctions paradoxales (*consignes contradictoires ou absurdes, pousser à la faute...*)
- Mise en scène de la disparition (*effacer le nom de l'organigramme, ne pas inviter aux réunions...*)
- Reddition par hyperactivité (*surcharger, vulnérabiliser en fixant des objectifs inatteignables...*)
- Harcèlement sexuel, exhibition, agression sexuelle

Ce qui augmente le stress...

- La pression, des enjeux trop ambitieux
- Le temps : l'urgence récurrente
- La surcharge de travail
- Les conflits et les incompréhensions
- Le sentiment de ne pas pouvoir faire face
- Une image dévalorisante
- L'insécurité, le risque
- L'incertitude
- Les injonctions paradoxales
- La violence explicite ou implicite
- L'anxiété de performance.

Information importante

Vous cherchez un booster pour bien démarrer l'année ?
Vous voulez vous initier à la Process Communication ?

Vous en avez assez des formations ennuyeuses ?

Vous avez envie de tester une formation à la communication avant de la proposer à vos équipes ?

Vous êtes manager, commercial, DRH ou simplement un professionnel qui veut communiquer plus efficacement...

Venez tester notre formation [Booster Com](#) qui propose une pédagogie ludique et efficace avec des mises en scènes irrésistibles.

A Senlis (60) les 25 & 26 mars 2024.

Pour en savoir plus, [cliquez ici](#).

Renseignements : victoire.degez@victoire-degez-conseil.fr

Pour retrouver toutes les activités du cabinet Victoire Dégez Conseil

[Cliquez ici !](#)

Victoire Dégez Conseil | victoire.degez@wanadoo.fr, 4 place du carreau, Ermenonville, 60950
France

[Se désabonner victoire.degez@wanadoo.fr](#)

[Mettre à jour mon profil](#) | [Avis de données de Constant
Contact](#)

Envoyé par victoire.degez@wanadoo.fr | envoyé par



Try email marketing for free today!