



# LA LETTRE DU TIERS ... INTERVENANT

Septembre 2008

Bulletin semestriel

N°2

## Sommaire

### Édito

Faire des conditions de travail.....p. 1

### Dossier

Malaises au travail : quelle méthodologie pour le tiers intervenant ?  
p.2 et p.3

### Réflexion interactive

Nos valeurs  
p.4

## Faire des conditions de travail un levier de la performance durable

Les pénibilités du travail, anciennes et nouvelles, les risques psychosociaux, ont fait une irruption brutale sur la scène médiatique au cours des dernières années, avec notamment plusieurs cas de suicides sur les lieux de travail. Les rapports s'accumulent désormais sur la table des acteurs sociaux et des décideurs\*. La montée en puissance de différentes formes de tensions au travail dont certaines peuvent se traduire par des troubles psychosociaux, nous amène à faire trois constats :

- La recherche de gains de productivité à travers la diminution des effectifs, les projets de réorganisation /restructuration, la réduction des coûts, toutes ces mesures qui se combinent et sont censées contribuer à l'amélioration de la performance des entreprises, ont généralement un impact négatif sur le capital humain, qui peut se traduire par une dégradation des conditions de réalisation du travail -voire dans certaines situations- de la santé au travail. Notamment, les économies réalisées sur les fonctions « support », dont en particulier celles qui ont pour finalité d'organiser le soutien socio-organisationnel et l'accompagnement du changement, se répercutent sur la disponibilité des managers intermédiaires et privent ainsi ceux qui sont concernés de l'appui nécessaire, et les fragilisent.

La dichotomie pratiquée entre réformes de structures et de coûts et leurs impacts sur le travail et ses conditions de réalisation interroge la capacité d'une organisation nécessairement collective à résister et/ou à se transformer sous la pression conjuguée des exigences de performance et du poids des incertitudes quant au devenir des emplois, de leur contenu et de leur localisation.

- Les problématiques de santé au travail sont la plupart du temps abordées sous un angle individuel, privilégiant l'approche médicale et/ou psychologique. Elles le sont sous le double effet du rôle de la médecine du travail et de celui du management, tenté de diagnostiquer des défaillances individuelles plutôt que les carences de l'organisation, alors même que le manager est souvent évalué selon des critères de performance individuelle.

- Des logiques de temporalités différentes accroissent les divergences entre d'une part, l'intérêt des décideurs, qui ne maîtrisent pas forcément le rythme des évolutions, soit parce que la décision finale vient de plus haut, soit parce qu'ils sont aux prises avec plusieurs scénarios et ont besoin de temps pour faire des choix, et d'autre part, celui des salariés confrontés aux incertitudes qui pèsent sur leur devenir, et qui constituent autant de sources d'anxiété, porteuses dans la durée de risques psycho- sociaux.

Pour infléchir ces tendances fortes, les politiques RH doivent replacer le travail, l'organisation du travail et le travail d'organisation au cœur du débat social, en faire des objets de dialogue et de controverses, et ce au service de la performance durable des structures productives de biens et de services, en y incluant la bonne santé des salariés.

\* *Rapports Struillou « Pénibilité et retraite » (2003), du CES « Organisation du travail et nouveaux risques pour la santé des salariés » (2004), l'Accord-cadre européen contre le stress (2004) et sa récente (2008) transposition française, rapport Légeron sur « La détermination, et le suivi des risques psychosociaux au travail » (mars 2008), et rapport d'information sur « la pénibilité au travail » du député Poisson (mai 2008)*



« Diagnostic des relations  
professionnelles, managériales  
et sociales et plan d'action »

Bailleur social (40 000  
logements)

Dans un contexte de malaise professionnel exprimé par les gardiens, DS et O réalise un état des lieux de la situation, à partir d'un point de vue croisé des partenaires sociaux, de l'encadrement et des agents. Le diagnostic a mis l'accent sur plusieurs points :

1/ Le **service aux locataires** est le résultat d'une chaîne qui solidarise tous les maillons : services du siège, chefs d'agence, agents de gérance, inspecteurs et gardiens.

2/ Le **peuplement** des immeubles évolue, générant des phénomènes d'incivilités, voire d'agressions envers les gardiens et de non respect du règlement intérieur.

3/ Les **temps collectifs** entre gardiens et avec leur hiérarchie sont insuffisants, d'où un sentiment d'absence de soutien.

4/ Les **outils de travail** (téléphone, fax...) mis à disposition des gardiens, facilitent le travail des agents.

5/ La variabilité des **pratiques** entre secteurs géographiques génère un sentiment d'inéquité, susceptible d'accroître les tensions entre les équipes, les agents et leur encadrement.

6/ Les gardiens ressentent un manque de **reconnaissance de leur métier**, notamment de sa dimension sociale, qui prend de l'importance compte tenu de l'évolution des publics.

L'ensemble de ces constats a donné lieu à un **plan d'actions** à 18 mois à partir des pistes proposées par les gardiens, les agents administratifs et l'encadrement de proximité : valorisation des gardiens, parcours professionnel et formation, gestion des sites sensibles, horaires d'ouverture des loges.

Parallèlement, **6 mesures immédiates** ont été annoncées : favoriser les échanges d'information, améliorer la coordination entre les agences et les gardiens, renforcer l'attention aux mesures de sécurité, améliorer le soutien aux gardiens face à des situations difficiles...

## DOSSIER



### Malaises au travail : Quelle méthodologie pour le tiers intervenant ?

Collaborateurs stressés, harcelés, fatigués, vivant des situations de travail pénibles, risques psychosociaux (RPS), suicides... à lire les journaux et à entendre les salariés et leurs représentants, **le travail serait devenu une source de souffrance**. À en croire les experts sur ce thème, les conditions de réalisation du travail engendreraient une conflictualité croissante au sein des entreprises.

Nouvelle pomme de discorde entre partenaires sociaux ou résurgence d'un objet plus ancien laissé temporairement en suspend au profit d'autres préoccupations (productivité, compétitivité, rationalisation...), ces symptômes de malaise au travail reviennent avec force sur le devant de la scène dans un contexte de mutation des organisations et de périmètre mondial élargi.

L'explosion médiatique, même prise avec distance, incite les intervenants que nous sommes à **prendre part, avec responsabilité, au débat**. Certes, les expressions sont fortes, parfois excessives. Elles sont néanmoins à prendre au sérieux, du moins en tant que symptômes. Le travail a profondément changé. De nouvelles exigences apparaissent et pèsent sur l'ensemble des salariés, de l'ouvrier au cadre : accroissement du rythme, horaires décalés ou atypiques, pression sur les résultats, irruption des clients et de leurs comportements parfois agressifs dans la sphère de la production, obligation de reporting etc. Force est de constater que certaines situations ou contraintes professionnelles peuvent mener à de réelles pathologies, voire dans le cas extrême à des suicides sur le lieu de travail.

**L'analyse fine de l'organisation et des conditions de réalisation du travail constitue d'après nous l'angle d'entrée privilégié pour identifier les sources potentielles, multifactorielles et complexes, qui peuvent avoir des impacts sur la qualité de vie au travail et au final sur la santé des salariés.** Nous privilégions cette entrée de nature qualitative plutôt que la passation à froid de questionnaires standards qui, administrés sans précaution, sont susceptibles de glacer le climat, figer les positions, mettre en cause les cadres et contribuer à instituer la croyance que le stress s'objective et se mesure, comme hier la chaleur, le bruit ou la poussière. **Quelques précautions sont à prendre** lorsque l'on veut s'engager dans la **recherche des causes de ces malaises au travail**.

**Dans un premier temps**, les différents vocables utilisés pour exprimer les malaises professionnels ne recouvrent pas les mêmes dimensions. Il y a donc lieu de ne pas faire l'amalgame entre des termes qui n'appréhendent pas les mêmes réalités. C'est ici **que le tiers intervenant est amené à provoquer un décalage concernant le vocabulaire**. Faire la distinction entre les terminologies utilisées (stress, violence, risques psycho-sociaux, harcèlement, pression, tension, intensification, densification de la tâche...<sup>1</sup>). Se mettre d'accord, collectivement, sur les types de malaises et tenter de les sérier nous semble être un moyen de prendre de la distance et donc de favoriser la construction du dialogue social sur ces faits, même si certains termes ne font pas encore l'objet de définitions stabilisées (ex : risques psychosociaux).

<sup>1</sup> Les mots pour dire le mal être au travail sont nombreux et sont loin de recouvrir les mêmes réalités.

Dans un second temps, ces mal êtres au travail ne sont en fait que la face émergée d'un iceberg, à savoir des symptômes, dont il s'agit d'identifier les multiples facettes et leurs interrelations. **Les malaises individuels ou collectifs recouvrent des problématiques dont les ramifications s'étendent à de nombreuses dimensions de l'environnement du travail et de son organisation** tels que : relations difficiles au sein des collectifs de travail, tensions interindividuelles, pratiques managériales déficientes ou au contraire contraignantes, accélération du rythme des changements organisationnels non accompagnés, manque de ressources, absence de gestion ou de valorisation des compétences, nouvelles exigences des publics (dans les métiers de service), inégalités statutaires et/ou horaires, déficit de sens au travail etc.

**Ce second décalage interpelle davantage le management.** En recherchant derrière les symptômes les différentes sources de malaises au travail, cette analyse risque de mettre le doigt sur des déficits d'organisation et de management, sur lesquels les dirigeants d'entreprise doivent accepter de se laisser interpeller.

La réalisation d'un tel **diagnostic** consiste ainsi à resituer la problématique des malaises au travail dans des enjeux plus globaux, tant pour les salariés que pour l'entreprise dans la recherche d'une performance globale et durable, alliant les dimensions économique, organisationnelle et sociale.

La **méthodologie** appropriée au traitement de ces demandes d'intervention est familière aux professionnels de la tierce intervention.

- **L'analyse de la demande, approfondie et multi acteurs**, est d'autant plus nécessaire pour bien saisir la diversité des problématiques organisationnelles sous-jacentes aux phénomènes apparents. Il s'agit de désamorcer, déminer, faire le tri, et mettre à distance les acteurs dans des situations généralement déjà conflictuelles lorsque l'intervenant extérieur est sollicité.

- **L'écoute et l'observation du vécu au travail des salariés**, confrontées aux points de vue de l'ensemble des acteurs de l'entreprise (DRH, médecins du travail, représentants du personnel, managers, acteurs de la prévention des risques ...) et à des données chiffrées, favorisent le partage des analyses et permettent d'éviter les erreurs de surinterprétation.

- **Le partage du diagnostic** est un moment essentiel : en faisant dialoguer les différentes parties prenantes, les acteurs se décalent par rapport aux représentations nécessairement restreintes des problèmes, dont les interprétations sont encore trop souvent l'apanage d'experts tentés de s'appuyer sur les seules statistiques. **Faire du travail un objet de dialogue et de controverses entre les salariés, l'encadrement et les partenaires sociaux nous semble être une condition pour dépasser les débats idéologiques ou les crispations.**

- En facilitant l'identification des risques multi-factoriels, les conditions sont alors réunies pour **aider les parties prenantes à co-construire des réponses appropriées et à identifier des leviers d'actions pertinents, nécessairement pluriels et interdépendants.** Les types de réponses apportées peuvent aller de l'élaboration de dispositifs de suivi et d'évaluation des conditions de réalisation du travail (grille d'évaluation des pénibilités avérées, mise en place d'observatoires...) à la mise en place d'actions visant à prévenir, réduire ou supprimer les risques identifiés. Quelle que soit la nature des leviers, ils n'ont de sens que s'ils sont portés par le management intermédiaire qui joue un rôle fondamental à toutes les phases du processus.

**Apprendre à travailler ensemble, à penser et à dialoguer, (re)faire du travail et des conditions de sa réalisation un objet de dialogue social, telles sont les finalités que nous visons dans nos appuis aux parties prenantes sur ces sujets.**

« **Diagnostic et construction d'un plan d'action pour prévenir et réduire l'absentéisme des agents municipaux des secteurs Éducation et Personnes âgées** », dans une grande ville

À l'image d'une tendance lourde dans la fonction publique territoriale, cette importante municipalité connaît un fort taux d'absentéisme, notamment dans les secteurs de l'Éducation et des Personnes Âgées.

Le cabinet DS et O, en collaboration avec l'ARACT des Pays de Loire, réalise un diagnostic socio-organisationnel approfondi, de façon à détecter les causes, nécessairement multiples, du phénomène. Il a consisté, à partir d'entretiens et d'observations, à interroger les conditions de réalisation du travail en les mettant en relation avec les chiffres-clés : au niveau central et dans les établissements, avec l'encadrement, les agents concernés, ainsi qu'avec les organisations syndicales.

Le diagnostic fait apparaître quatre familles de facteurs explicatifs liés :

1 - **Les orientations politiques de la municipalité** (types de recrutements, locaux...) **et les évolutions sociétales** (attentes des publics accueillis)

2 - **L'état des populations au travail** (âge, sexe, catégories d'emploi...)

3 - **Les contraintes du métier et du lieu** dans lequel il s'exerce (le rythme scolaire impose ses cadences, les conditions physiques d'exercice sont difficiles...)

4 - **L'organisation du travail et les modalités de reconnaissance** (rôle de l'encadrement, gestion des remplacements, perspectives professionnelles...).

Parallèlement à un large partage du diagnostic, la mission a exploré **les leviers de prévention et de réduction de l'absentéisme** et l'élaboration d'un **plan d'actions** à plusieurs dimensions, dont un axe transversal d'implication du management à toutes les phases du processus.

## NOS CHANTIERS RÉCENTS

### Collectivités

#### Ville centre et Intercommunalité

Accompagnement de la DG dans son management de la structure issue de la mutualisation de plusieurs directions opérationnelles et fonctionnelles (*en collaboration avec le cabinet Towards*)

### EPIC

#### IRSN

Réalisation de journées de sensibilisation à la Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) pour les élus du Comité d'Entreprise.

#### RATP

Intervention en formation auprès des élus des CDEP de MRB, M2E et EST sur le plan d'entreprise et le contrat STIF

### Entreprises privées

#### Compagnie d'assurances

Appui technique apporté conjointement à la DRH et aux organisations syndicales pour la mise en œuvre d'un accord GPEC signé fin 2007

### Hôpitaux

#### CHU

Réalisation d'un audit de gestion des Ressources Humaines et d'un diagnostic de fonctionnement de l'organisation et du management (*en collaboration avec le cabinet Essor*)

#### Soins de Suite et de Réadaptation

Expertise CHSCT sur une problématique de souffrance au travail, liée à un problème de coordination et de reconnaissance entre deux groupes professionnels : éducateurs et soignants (*en collaboration avec ARTIS FACTA*)

### Organisations professionnelles et syndicales

#### Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications de la Branche des Organismes de Formation

Etude de l'analyse des évolutions du métier de formateurs, et leurs impacts sur le temps de travail, à partir d'une étude de terrain et d'une enquête en ligne. (*en collaboration avec le cabinet Essor*)

# DS et O Développement Social et Organisation

## REFLEXION INTERACTIVE

### NOS VALEURS



Dans notre première lettre du tiers intervenant, nous vous présentions nos valeurs, déclinées selon l'acronyme du mot « **TRIPES** », et nous vous invitons à réagir et nous faire part de vos réactions/propositions.

Cette lettre n° 2 nous donne l'occasion de vous restituer les commentaires faits par le comité d'entreprise RATP BUS, en écho aux propositions de la lettre n° 1 :

« Nous travaillons à une collaboration **Tenace** avec DS et O  
En retard pour avoir suffisamment de **Recul**  
**Indépendants**, parce que ce sont nos valeurs  
**Pluriel**, avec toute l'équipe  
Plus à l'**Ecoute** qu'élégants  
**Sur** Mesure, pour que nous puissions trouver bonheur et réussite »

### Merci au comité d'entreprise RATP BUS, pour sa contribution appuyée !

Dans la lignée de cette réflexion interactive sur nos valeurs, nous poursuivons en interne un travail autour de la formulation de la marque « DS et O » et des « promesses » qu'elle porte. Certains d'entre vous y ont été associés au travers d'une interview téléphonique. Nous les remercions de ce temps consacré.

En regard de notre posture de tiers, à l'écoute des différentes parties prenantes, et de nos pratiques professionnelles, la formulation de notre marque doit être l'occasion pour nos clients, partenaires et prescripteurs d'effectuer un choix raisonné sur le marché du conseil.

Nous ne manquerons pas de vous présenter les résultats de notre réflexion sur le sujet lors d'un prochain numéro. La poursuite de notre démarche de renouvellement verra également le remaniement de notre identité visuelle et de nos outils de communication. Bref, tout un programme auquel nous nous attelons avec vigueur en cette rentrée d'automne !

### NOUS CONTACTER



DS et O - 51 rue d'Alleray-75015 Paris



01 42 84 81 80

Fax

01 42 84 81 89

Email

[dseto@dseto.com](mailto:dseto@dseto.com)

Site web

[www.dseto.com](http://www.dseto.com)