

## Communication du Dr PRESSEQ 30 juin 2005

### Introduction

Ce travail a été réalisé récemment dans une entreprise que je surveille depuis plusieurs années.

J'éviterai dans ma présentation de donner des éléments qui pourraient permettre d'identifier cette entreprise.

De toutes façons l'intérêt de ce témoignage :

- Ø D'une part, tient **davantage au contexte** de l'intervention qu'aux caractéristiques propres de l'entreprise,
- Ø Et d'autre part, est **plus lié à la méthode employée** qu'aux résultats eux-mêmes.

### Le contexte.

Une entreprise en pleine expansion ayant quasiment doublé ses effectifs en 5 ans pour atteindre aujourd'hui plus de 200 personnes.

Une société multiculturelle, ayant fortement diversifié ses activités au cours des dernières années.

Du personnel nouveau s'intégrant au personnel plus ancien.

Des opportunités de changement d'orientation pour certains, de promotions ,d'évolution de carrière pour d'autres...

Mais bien sûr, tout le monde ne bénéficie pas également de ces opportunités

Peu à peu naissent des insatisfactions, des frustrations, des jalousies...

Des services qui coopéraient franchement, « tirant tous dans le même sens », deviennent parfois de véritables rivaux notamment sur les lignes budgétaires de l'entreprise.

Il peut en résulter des attitudes non professionnelles telles que la rétention d'information , voire plus...

C'est finalement tout un climat qui doucement se dégrade.

A un esprit initial de solidarité spontanée succède progressivement une attitude plus individuelle, plus calculée, plus concurrentielle.

### La demande.

La Direction de l'entreprise s'inquiète auprès du médecin du travail de plusieurs « menaces » de plaintes pour « harcèlement moral ».

Les élus du personnel sollicitent le médecin du travail à cause d'une détérioration des conditions du travail qu'ils nomment « dégradation du climat social de l'entreprise ».

Le CHSCT, à la demande des élus du personnel, avec le soutien de la Direction des Ressources Humaines, demande l'intervention du médecin du travail pour tenter de remédier à cette situation.

## Feed back

Je devrais ajouter que dans les mois qui précéderent cette demande, plusieurs salariés avaient témoigné de situations de **mal être au travail**, invoquant tantôt, assez banalement, de la surcharge de travail, des moyens insuffisants, tantôt de l'injustice, parfois des conflits et même du harcèlement.

La souffrance était palpable, parfois déjà trop grande.

Ces révélations étaient portées à ma connaissance le plus souvent à l'occasion d'une consultation spontanée...

Alerté par le cumul de ces témoignages, j'avais dans un premier temps pris contact avec la D.R.H, puis secondairement avec le PDG pour leur faire part de mon inquiétude argumentant l'impact que pouvait avoir une telle situation sur la santé des salariés en général.

Leur premier réflexe avait été le déni, tout n'allait pas si mal...

Ils avaient bien connaissance d'un conflit interpersonnel un peu « avancé » mais s'apprêtaient à le traiter avec l'aide d'un consultant extérieur.

Pour le reste, le discours entendu habituel, les gens sont stressés, ils ont des problèmes personnels, franchement ils devraient aller travailler dans d'autres entreprises, ils se rendraient vite compte combien ils sont privilégiés ici.

Bien sûr il fut invoqué la **mondialisation** .

## Le choix de la méthode.

Sortir de la subjectivité était impératif pour avoir une petite chance de se faire entendre.

Nous avons donc opté pour une enquête descriptive par questionnaire avec l'espoir que des chiffres produits avec méthode et rigueur susciteraient l'intérêt.

L'accord unanime facilita sa réalisation.

Un questionnaire fut élaboré par les membres du CHSCT avec la participation de la direction et des représentants du personnel.

Ce questionnaire fut proposé à l'ensemble du personnel et la participation fut importante : plus de 80%

## Les résultats.

L'enquête a permis de rendre visible le fait qu'effectivement le climat social s'est dégradé avec pour conséquences :

- un nombre non négligeable d'individus stressés
- un pourcentage inattendu de personnes déclarant des situations proches du harcèlement.

## L'analyse.

Le stress semble surtout généré par le manque d'autonomie.

Les situations vécues comme du harcèlement moral sont plus liées à une forte demande psychologique.

Le manque de soutien social est un facteur extrêmement aggravant.

Lorsque les salariés déclarent bénéficier d'un soutien social, il n'existe pas, dans cette entreprise, de situation vécue comme proche d'un harcèlement moral.

Le stress ainsi que les situations ressenties comme du harcèlement moral apparaissent liés aux conditions de travail et notamment :

- une mauvaise organisation
- une charge de travail trop grande et surtout mal répartie
- une mauvaise communication avec la hiérarchie (des objectifs pas clairs , une mauvaise écoute de la part de la Direction...)
- un manque de soutien social, à la fois de la part de la hiérarchie (je ne reçois pas l'estime que je mérite...) et surtout des collègues de travail (mauvaise communication, pas d'entraide...)
- manque d'autonomie

Ce sont autant de pistes d'actions que l'entreprise a décidé de saisir afin d'améliorer la situation.

#### **Actions engagées :**

**1°- *au niveau de chaque service***, avec l'aide d'un consultant extérieur, une étude minutieuse du travail a été commencée pour voir la manière dont est répartie le travail, la charge de chacun, le degré d'autonomie, les moyens attribués, les délais, la clarté des objectifs, le soutien hiérarchique, l'entraide...

**2°- *entre les différents services***, un groupe de travail ( constitué de une à deux personnes de chaque service) est chargé d'étudier les relations, les coopérations, la communication...

#### **Résultats partiels :**

Une situation de difficulté relationnelle insurmontable a été mise en évidence au sein d'un service et les personnes ont fait l'objet d'une affectation dans deux services différents n'ayant pas ou très peu de coopération obligée.

Quelques managers se sont vu invités à des formations de « management » pour mieux gérer les rapports humains.

Les actions se poursuivent et il est envisagé une première synthèse dans six mois.

Une évaluation des différentes actions qui seront entreprises est prévue dans un délai qui reste à déterminer.