

Journée CFST

**Stress, conflits et mobbing...
Stratégies de prévention pour les entreprises**

4 novembre 2015

Bienne

Ursula Gut-Sulzer / Anne Grandjean

Selon vous...

Dans combien de cas sommes-nous sollicités par des entreprises pour mettre en place des structures de prévention des risques psychosociaux, alors que l'entreprise va pour le mieux en termes de climat de travail?

3%

Vicario Consulting : respect & performance

Nos leviers

- Amélioration du **climat** de travail
- Formation et sélection de l'**encadrement**
- Optimisation de l'organisation et accompagnement du **changement**



Vicario Consulting SA

Collaboration
régulière sur des
**projets de
recherche**

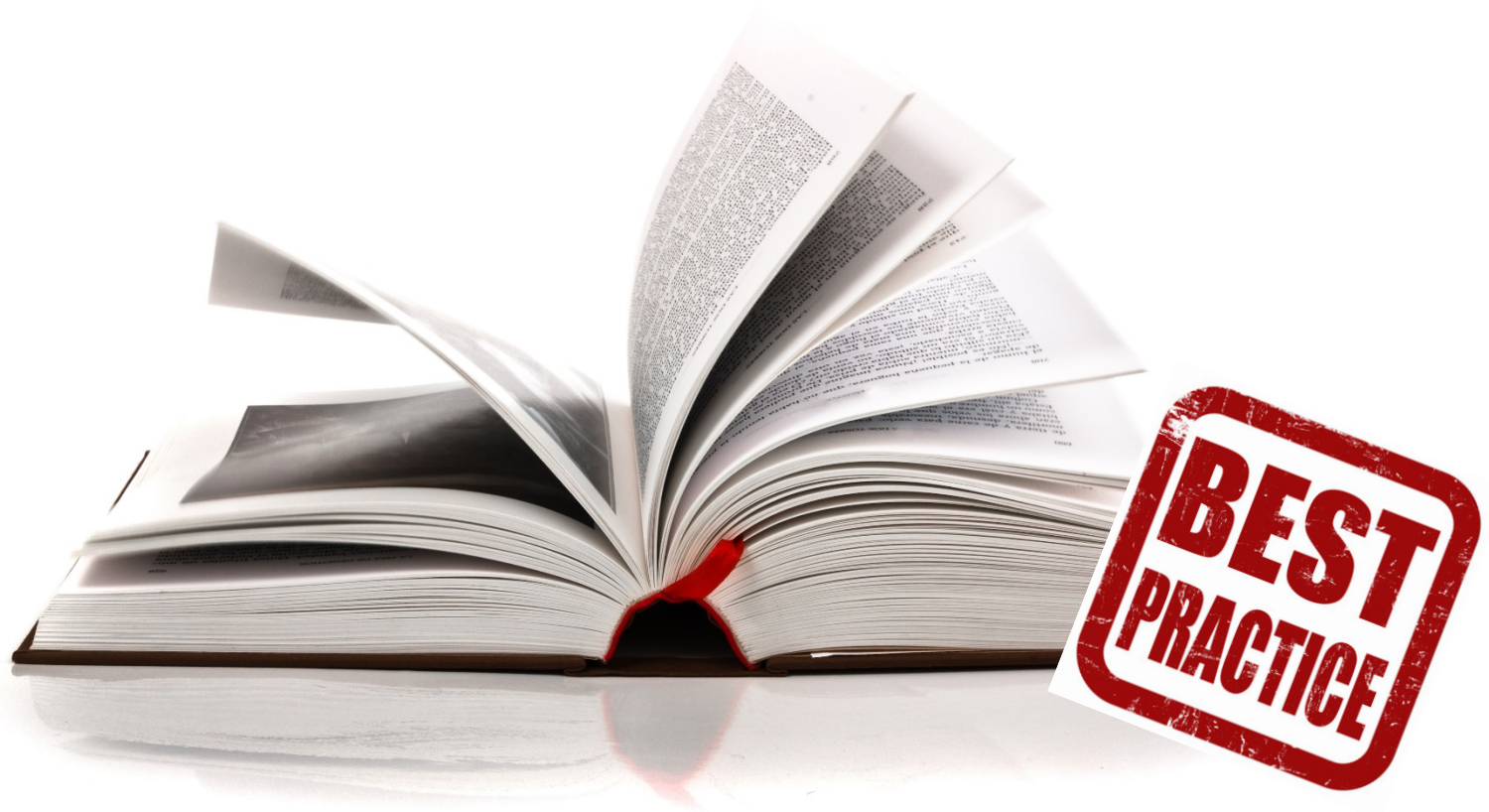
>200 clients
accompagnés

>100
personnes de
confiance
formées

1995
A l'origine de la
première structure
de prise en charge
en Suisse



20 ans de pratique – 20 ans d'histoires



Un changement de paradigme



Une méthodologie simple et éprouvée



Analyser

Définir
la solution-
cible

Planifier

Mettre en
place

Monitorer

Processus itératif et vertueux



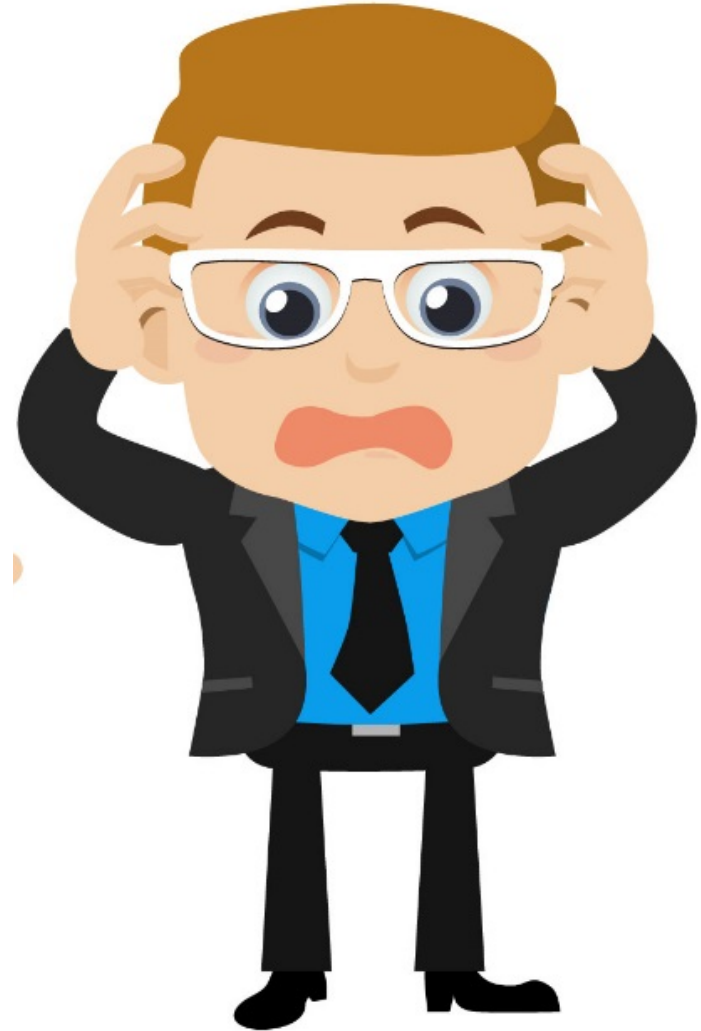
Des interventions ciblées



- Une longue expérience
- Une méthodologie éprouvée
- Un bagage théorique
- Des fondamentaux légaux

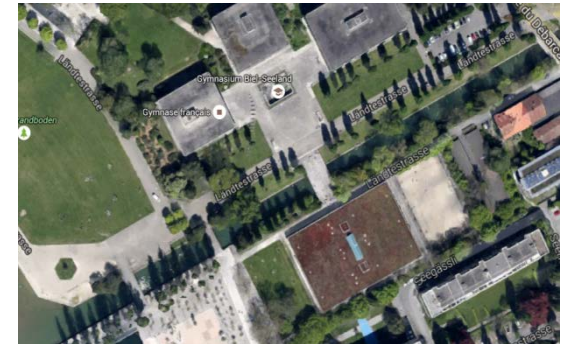
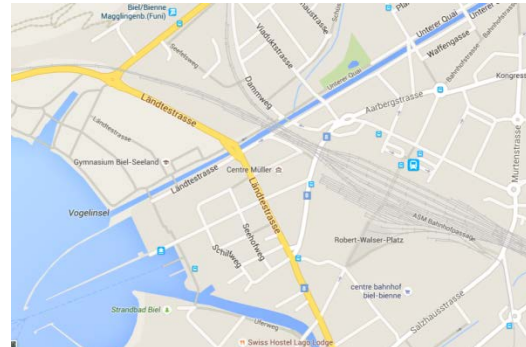
Voici Pierre...

- Directeur de succursale de 53 ans
- 25 collaborateurs
- Submergé par les problèmes humains et les conflits notamment
- Préoccupé par un taux de satisfaction clientèle en chute libre et un absentéisme en augmentation



Diagnostic : possibilités diverses

- Analyse des données existantes
- Questionnaires
- Audit
- Workshops / Cercle de santé
- Analyse en grands groupes



Enquête avec questionnaire

Chances

- ✓ Message d'engagement
- ✓ Impliquer tout le monde
- ✓ Anonymat
- ✓ Vision quantitative



Risques

- Besoins en information
- Pression sur la mise en place de mesures
- Anonymat
- Manque de précisions qualitatives
- Participation défailante

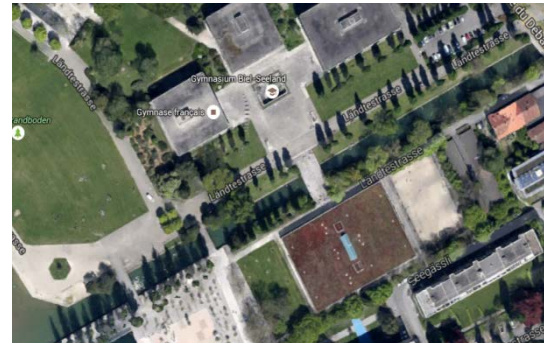
Audit

Chances

- ✓ Signal clair
- ✓ Analyse approfondie
- ✓ Responsabilisation des personnes entendues
- ✓ Aide à la réflexion
- ✓ Confidentialité

Limites

- Pas de clarification d'allégations



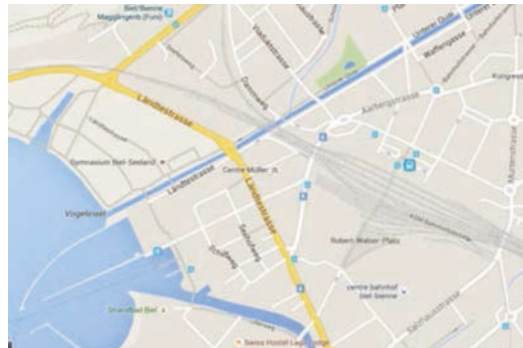
Grands et petits groupes

Chances

- ✓ Inspiration mutuelle
- ✓ Dynamique
- ✓ Implication

Risques

- Manque de confidentialité
- Dynamique



Le diagnostic – via un audit



Climat de travail

- Des tensions
- Périodes d'ennui

Management

- Lacunes au niveau des cadres
- Tensions au sein du management

Organisation

- Rôles et responsabilités confus
- Planification « à la tête du client »
- Flux d'informations défaillant
- Système de bonus

Communication

- Absence de culture du feed-back

Les solutions mises en place

Mesures correctives

- Précision des rôles
- Refonte de l'organigramme
- Workshops avec les cadres
- Renforcement du management (coaching de Pierre, un-e Adjoint-e comme nouvelle ressource)
- Séances de Team building
- Organisation du flux d'informations
- Règles pour la planification
- Bonus partagé
- Réorientation de collaborateurs et nouveaux engagements



Les solutions mises en place

Mesures préventives

- Bilan des compétences et plan de développement pour les cadres
- Séances d'intervision pour les cadres
- Mise en place d'une structure TOM

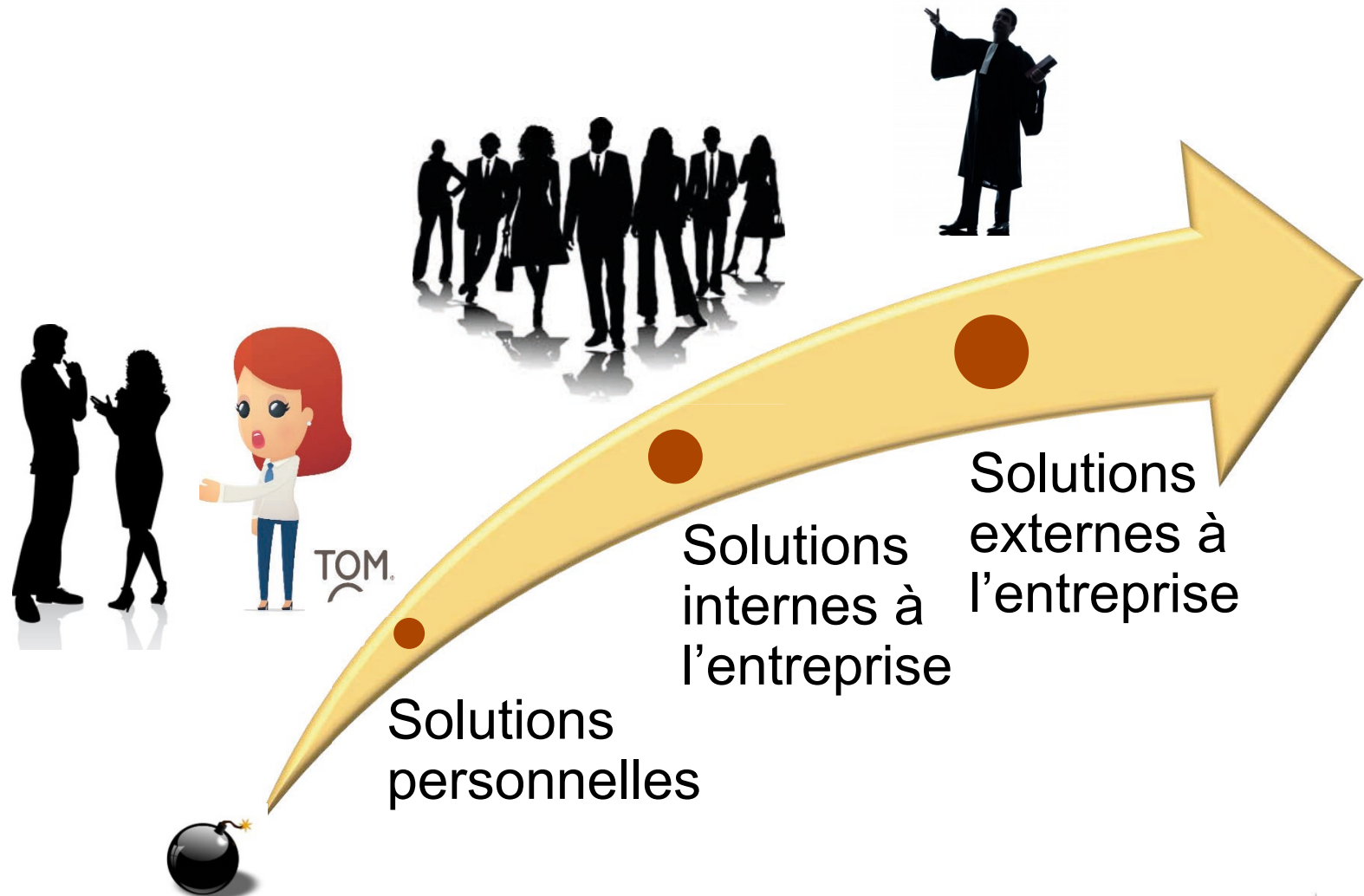


Bilan après 12 mois



- Un climat de travail apaisé
- Un encadrement remotivé qui a gagné en aisance dans un rôle désormais clair
- **Un taux d'absentéisme en baisse**
- Un chiffre d'affaires en augmentation

Structure TOM - Le principe



TOM – une structure de prévention sur mesure



- Un workshop avec le Top Management pour la définition :
 - des objectifs
 - de l'organisation
 - des processus
 - des cahiers des charges
 - des règlements
 - de la planification de l'introduction, de la communication et des mesures annexes
 - du choix, de la formation et du suivi des TOMs intern(e)s

Objectifs

- S'assurer juridiquement (Compliance, l'étude d'Esener)
- Prévenir le mobbing et le harcèlement sexuel
- Résoudre des problèmes prématurément, décharger la direction, limiter l'investissement en temps/énergie
- Réduire des pertes de productivité
- Réduire les absences
- Augmentation de la satisfaction au travail et de la motivation
- Image de marque et attractivité comme employeur
- Limiter les risques pour les personnes qui se confient
- Baromètre de ce qui passe dans l'entreprise
- Développer des compétences de gestion de conflits et des compétences sociales
- Encourager une culture de communication constructive et de confiance.

Processus de gestion de problème (I)

Escalade d'un problème



Quels objectifs à cette étape?

Solution informelle, clarifier, élaboration de stratégies de solution, orientation vers d'autres intervenants, sans pouvoir formel.

Trouver une solution avec les outils existants au sein de l'entreprise.

Trouver une issue au problème, par tout moyen existant.

Qui sont les acteurs-clés?

- Collègues
- TOM
- RH
- Hiérarchie
- Commission du personnel
- Médecin du travail
- Assistance sociale
- Syndicat
- Inspection du travail
- Avocat
- Groupements
- Prud'hommes
- Tribunal

Processus de gestion de problème (II)

Escalade d'un problème



Les outils à disposition

- Discussions
 - Coaching
 - Négociations
-
- Team building
 - Facilitation
 - Médiation
 - Audit
 - Case management
-
- Enquête/Expertise
 - Prud'hommes
 - Tribunal

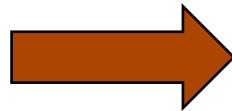
Basé sur...

- Mes besoins
-
- Nos besoins
-
- Les preuves et les lois

TOM – Rôle et responsabilités



- Orienter vers d'autres acteurs
- Expliquer leurs possibilités d'intervention



- Ecouter
- Clarifier
- Responsabiliser
- Aider à trouver une stratégie d'action

- Donner un feed-back/ des recommandations à l'entreprise (pour son développement)
- Soutenir la formation / la sensibilisation du personnel

TOM – internes vs. externes

Internes

- L'entreprise acquiert du savoir
- Frais moins visibles
- Connaissance de l'entreprise et de sa culture
- Rapidité / disponibilité
- Facilement accessible
- Utilisation de ressources existantes

Externes

- Les ressources internes manquent
- Conflits concernant des membres de la direction
- Besoin de discrétion
- Indépendance
- Objectivité (si on se connaît trop bien)
- Acceptation
- Spécialistes

Critères de succès de la structure

- La direction soutient le projet.
- Les objectifs sont clairement définis.
- Le programme s'inscrit dans la culture de l'entreprise.
- Les rôles et responsabilités sont clairement définis.
- Les interfaces entre les différents acteurs et leurs possibilités d'intervention sont clarifiées.
- Les canaux de communication et les règles du jeu entre les différents acteurs sont clarifiés.
- Le projet est accepté par tous les acteurs de l'entreprise – Implication préalable
- Les personnes de confiance ont la confiance de tous les acteurs
- Les cadres assument le rôle de modèle
- L'entreprise est prête à sanctionner des comportement inadmissibles
- La transmission régulière d'informations à tous les employés est garantie

Voici Gisela...

- Gisela, 42 ans,
Responsable RH d'une
PME de 120
collaborateurs
- Constate une absence
maladie prolongée d'une
collaboratrice
- Reçoit la lettre d'un avocat
qui lui annonce que la
collaboratrice se sent
harcelée par son chef



Expertise en cas de plainte

Une expertise vise

- à permettre aux parties d'exposer la situation de leur point de vue
- à mieux comprendre le contexte dans lequel les violations présumées des droits à l'intégrité personnelle ont eu lieu et à reconnaître d'éventuels problèmes à ce niveau
- à séparer les faits et les allégations
- à vérifier si les faits confirment les allégations / soupçons d'une violation des droits à l'intégrité personnelle (mobbing, harcèlement sexuel, etc.)
- à pouvoir proposer des mesures pour résoudre les problèmes découverts
- à créer la base pour une réconciliation ou une réparation.

Procédure d'expertise

- Premiers entretiens individuels avec les parties
- Entretiens individuels avec les témoins désignés par les parties et avec les témoins désignés par le client (au moins 6)
- Deuxième entretien individuel avec les parties
- Les interrogés signent les procès-verbaux des entretiens. Les procès-verbaux peuvent être réclamés par un juge
- Analyse des documents mis à disposition par le client et les parties
- Analyse quantitative et analyse qualitative (la gravité et la crédibilité des allégations)
- Elaboration d'un rapport écrit. Les témoignages des parties sont accessibles, les témoignages des témoins sont anonymes
- Discussion du rapport avec le client. Conseil concernant la communication des résultats
- Les parties ont le droit de lire le rapport sous surveillance, seul un juge peut demander que le rapport lui soit remis.

Risques liés aux expertises

- Une grande charge pour toutes les parties impliquées ainsi que pour leur entourage professionnel et privé
- Une version contre l'autre (différente)
- Un manque de preuves matérielles ou de témoins crédibles
- Toutes les parties pourraient cacher des renseignements, exagérer ou minimiser les faits
- L'expertise conduit rarement à une condamnation
- Dans 2/3 des cas, la partie plaignante quitte l'entreprise.

Entretien avec une personne de confiance externe



Hypothèses

- Des preuves limitées
- Des lacunes managériales
- Des problèmes organisationnels
- Une surcharge importante
- La volonté sincère et la capacité de la partie plaignante de dialoguer avec l'autre partie
- Aucun autre acteur n'est directement concerné, mais le climat général de travail en est affecté.

Les solutions mises en place

Mesures correctives

- Médiation entre le chef et la collaboratrice
- Coaching du chef
- Adaptations organisationnelles

Mesures préventives

- Mise en place d'une structure TOM hybride



Bilan après 12 mois



- Règlement du conflit par la médiation
- Retour de la collaboratrice à son poste – puis mutation par choix
- Développement du responsable dans son rôle de manager
- Amélioration du climat de travail (enquête satisfaction)
- Mise en place d'un cadre clair pour gérer d'éventuels futurs cas (compliance)

Analyser



De manière générale

- **L'analyse est centrale** mais ne doit pas nécessairement être coûteuse
- Ni précipitation ni passivité

En termes de constats

- Des **compétences lacunaires en management**
- Une **organisation** non optimale
- Le plus souvent, l'entreprise a besoin d'**actions correctives** avant d'entrer dans la prévention primaire

Cibler, planifier et mettre en place



En termes d'actions correctives

- Action conjointe et complémentaire de plusieurs mesures
- Privilégier l'audit à l'expertise, voire la médiation

Cibler, planifier et mettre en place



En termes de prévention

- Le soutien nécessaire du **top management**
- Les **objectifs sont clairement définis**
- L'**implication** des collaborateurs dans la démarche

- La **réflexion** autour des structures internes ou externes
- La **sélection professionnelle** des TOM-s internes (ni RH, ni syndicat, ni révolutionnaire, ni bon samaritain)
- La **composition hétérogène** des profils TOM-s internes
- La **clarification des rôles et de l'organisation**

Monitorer



En termes de perspectives

- L'importance de **mesurer régulièrement**
- L'importance de la **sensibilisation continue**
- Importance de la **supervision** des TOM-s internes
- TOM-s : potentiel d'évolution vers **le rôle de médiateur**

En termes de résultats

- TOM-s : **2/3 des cas réglés**, non escaladés
- Un **ROI de 1:3** en général avec un impact réel sur les chiffres clés RH

TOM, des solutions flexibles



TOM.

Que vous soyez
une PME, une
administration ou une
multinationale, nous
avons une solution à
vous proposer...

Les entreprises suisses qui agissent...



58%

d'entre elles entrent
dans une démarche de
gestion des risques
psychosociaux par
volonté **d'éviter une
amende de
l'inspectat du travail**

Faisons avancer les choses ensemble !



Merci de votre attention

Nous restons à votre disposition pour toute question...