

**JEAN-ÉDOUARD GRÉSY
RICARDO PÉREZ NÜCKEL
PHILIPPE EMONT**

Gérer les risques psychosociaux

**Performance
et qualité de vie
au travail**

esf
EDITEUR

Direction éditoriale : Sophie Courault
Responsable éditoriale : Virginie Hamelin
Édition : Claire Cabaret
Relecture – correction : Carole Fossati
Composition : Myriam Dutheil

© 2013 ESF éditeur
Division de la société Intescia

2^e édition actualisée et enrichie 2013

www.esf-editeur.fr

ISBN 978-2-7101-2544-0

ISSN 0768-2026

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple ou d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ?

Cet ouvrage a pour vocation de vous accompagner dans votre développement professionnel et personnel.

Pour remplir au mieux ces missions, il est constitué de 3 parties :

1 - La première partie, « **Comprendre les enjeux** », vous apporte les éclairages indispensables pour :

- ✓ acquérir une vue d'ensemble de la thématique ;
- ✓ maîtriser la méthodologie ;
- ✓ et découvrir les outils appropriés.

2 - La deuxième partie, « **Mettre en pratique** », vous permet de vous entraîner, et grâce aux exercices proposés, d'approfondir et d'assimiler la thématique développée tout au long de l'ouvrage. Les corrigés, quant à eux, permettent de faire le point sur la progression engagée et d'entamer un travail de réflexion personnel.

3 - La dernière partie, « **Pour aller plus loin** », vous propose :

- ✓ un programme de stage de formation ;
- ✓ une bibliographie ;
- ✓ un index.

Pour profiter au mieux des ressources de cet ouvrage, l'auteur a conçu un **plan d'autoformation** personnalisé qui vous conduira, étape par étape, à la maîtrise du sujet traité. Ce plan d'autoformation se trouve page suivante.

Bien entendu, vous pouvez également choisir de découvrir cet ouvrage de façon habituelle, en vous appuyant sur la table des matières que vous trouverez en page 7.

Nous espérons que cet ouvrage vous rendra les meilleurs services dans vos activités professionnelles et personnelles. N'hésitez pas à nous écrire pour nous faire part de vos remarques, critiques et suggestions :

ESF éditeur – Service Lecteurs
Forum 52 – 52, rue Camille-Desmoulins
92448 Issy-les-Moulineaux Cedex

Remerciements

Les auteurs remercient en premier lieu leurs associés, Julien Ohana, qui nous a prodigué conseils, encouragements et a facilité nos échanges tout au long de la réalisation de ce projet, ainsi que Yves Halifa, qui nous accompagne au quotidien sur les sujets de dialogue et de performance sociale (voir le blog culturenego.fr). Jérôme Veyret, pour la première édition et Joyful pour la seconde édition, se sont chargés de réaliser les interviews des experts que vous pourrez visionner sur le site : www.empowerment.fr. Amandine Bernascon, experte en gestion du stress et préparation mentale, nous a aidés dans la réalisation des exercices en fin d'ouvrage. Sybille Vérité, élève avocate, a participé à la rédaction du premier chapitre en clarifiant et définissant les principaux concepts employés. Parwa Mounoussamy, psychologue et médiatrice, a supervisé cette seconde édition. Christine Lanoë, DRH France de Orange, s'est livrée à l'exercice de préfacer cette réédition. Solange Morin Cousin, Virginie Hamelin et Claire Cabaret des éditions ESF, nous ont précieusement conseillés et accompagnés solidairement dans toutes les péripéties rencontrées.

Nos remerciements vont aux experts qui ont bien voulu se prêter au jeu des « 3 questions à » et qui ont enrichi nos travaux de leurs expériences et analyses critiques. Par ordre d'apparition dans l'ouvrage :

- Mario Petricola, DRH, médiateur et membre de la Mission nationale de soutien et médiation du Groupe Orange ;
- Jean-Robert Viallet, réalisateur, notamment de *La mise à mort du travail* (2009) ;
- Isabelle Filliozat, psychothérapeute et écrivain ;
- François Hubault, ergonomiste et maître de conférences à l'université de Paris 1 ;
- Katia Rode, sophrologue, maître praticien en PNL et formatrice en communication et gestion du stress ;
- Jacques Fradin, docteur en médecine, comportementaliste et cognitiviste ;
- Denis Bressan, médecin du travail et enseignant à Paris 5 et Paris 6, qui nous a éclairés et orientés notamment sur nos recherches bibliographiques ;
- Brigitte Grésy, Secrétaire générale du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle ;

- Jacques Rojot, professeur en sciences de gestion à l’université de Paris 2, expert en théorie des organisations et gestion des ressources humaines ;
- Alain Lempereur, professeur de négociation à l’université de Brandeis (Boston), qui déclencha dès 1996 à l’ESSEC la plupart de nos vocations ;
- François Dupuy, sociologue et directeur académique du CEDEP (Centre européen d’éducation permanente) ;
- William Ury, anthropologue et cofondateur du programme de négociation de Harvard (PON) ;
- Jeanne Brett, professeur de négociation et organisations à la Kellogg School of Management et directrice du Dispute Resolution Research Center (DRRC) ;
- Stephen Goldberg, professeur de droit à la Northwestern University Law School ;
- Henri Forest, secrétaire confédéral à la CFDT, en charge des conditions de travail et de la santé au travail ;
- Béatrice Brenneur, magistrate honoraire devant les chambres sociales de différentes cours d’appel et médiatrice au sein du Conseil de l’Europe ;
- Sedef Cankoçak, cosecrétaire de la commission de suivi du Congrès et présidente de la commission contre le harcèlement au Conseil de l’Europe ;
- David Bodson, avocat spécialisé en droit du travail et en droit de la Sécurité sociale ;
- Martine Sepiéter, responsable du projet médiation sociale au sein du département performance et développement RH de la SNCF ;
- Danièle Linhart, sociologue, enseignante et directrice de recherches au CNRS, laboratoire GTM (Genre, Travail et Mobilités) ;
- Tea Lucas de Pesloüan, directrice générale adjointe, directrice du département crise et affaires publiques chez Burson-Marsteller ;
- Denis Monneuse, sociologue, enseignant-chercheur à l’IAE de Paris.

Nous remercions également Arnaud Pelissier-Tanon, responsable des cycles ressources humaines au CEP de l’université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, dans lesquels nous intervenons depuis 2004 et qui nous a confié la coordination d’une spécialisation dédiée aux RPS.

Nos remerciements vont enfin aux managers, aux DRH, à différentes institutions représentatives du personnel, qui depuis quinze ans nous font confiance et ont bien voulu apporter ici leurs témoignages ou leurs conseils.

Plan d'autoformation

Pour profiter pleinement de cet ouvrage, les auteurs ont réalisé pour vous un parcours d'autoformation qui favorise l'assimilation des concepts développés et la mise en pratique dans votre quotidien.

- 1** Lire la première partie du chapitre 1 « Avoir du zèle sans se couper les ailes » et passer directement à l'exercice 1 pour retrouver le sens du travail. Visionner les vidéos d'Yves Clot et Jean-Robert Viallet.
- 2** Approfondir la question des enjeux identitaires et passer directement à l'exercice 2 pour chercher à mieux vous connaître. Voir la vidéo d'Isabelle Filliozat.
- 3** Poursuivre la lecture du chapitre 1, en particulier la partie intitulée « Identifier les stresseurs professionnels » et approfondir ces notions à travers le questionnaire de Karasek (exercice 3). Et visionner la vidéo de Jacques Fradin.
- 4** Revenir à soi et réaliser l'exercice 4 pour conscientiser l'expérience sensorielle des émotions et apprendre à mieux gérer le stress. Visionner la vidéo de Katia Rode.
- 5** Achever la lecture du chapitre 1 et entamer celle du chapitre 2. Réaliser l'exercice 5 pour écouter au-delà des « maux ».
- 6** Lire « Mettre hors jeu la violence en face à face » dans le chapitre 2 et faire l'exercice 6 pour préparer, conduire et suivre la gestion d'une situation difficile.
- 7** Lire le chapitre 3 et approfondir ces notions à travers le questionnaire destiné à vous aider dans la mise en place d'un Système de prévention des RPS dans l'organisation (exercice 7). Visionner les vidéos de Mario Petricola et Martine Sepiéter.
- 8** Lire le chapitre 4 et tenter de chiffrer le coût de l'absentéisme et du présentéisme dans votre organisation au travers des indicateurs proposés à la fin du chapitre. Voir la vidéo de Denis Monneuse.
- 9** Vérifier la cohérence managériale de votre organisation au travers de l'exercice 8.

Table des matières

Remerciements	4
Plan d'autoformation	6
Préface	13

1^{re} partie – Comprendre les enjeux

	Introduction	17
Chapitre 1.	Quand l'individu perd le sens du travail : reconnaître les manifestations somatiques et psychiques	21
	1. Avoir du zèle sans se couper les ailes	22
	1.1 Réhabiliter le sens du travail	22
	1.2 Conscientiser les enjeux identitaires	31
	1.3 Renforcer sa capacité d'agir à titre individuel : l'empowerment	38
	2. Mettre des mots sur les maux	47
	2.1 Dénoncer les comportements malsains	48
	2.2 Identifier les stresseurs professionnels	55
	2.3 Repérer les troubles anxio-dépressifs	63
Chapitre 2.	Quand l'équipe s'emmêle : promouvoir le leadership responsable	77
	1. Déminer les tensions en amont des crises	78
	1.1 Écouter avant de parler	79
	1.2 Prendre en considération la personne	83
	1.3 Orienter vers des solutions	90
	2. Combattre la violence en aval des crises	101
	2.1 Mettre hors jeu la violence en face à face	101
	2.2 Mettre hors jeu la violence en tant que tiers	111

Chapitre 3.	Quand l'organisation agit en filet de protection : replacer l'Homme au cœur du dessein de l'entreprise	121
	1. Comprendre la culture organisationnelle de gestion des RPS	122
	1.1 <i>Situer l'organisation dans son système décisionnel</i>	122
	1.2 <i>Clarifier le rôle des acteurs en interne</i>	132
	2. Concevoir un Système de Prévention des RPS (SPRPS®)	143
	2.1 <i>Définir les principes du système</i>	144
	2.2 <i>Assembler les éléments du système</i>	152
Chapitre 4.	Quand la société perd le sens du collectif : réconcilier bien-être et efficacité au travail	161
	1. Comprendre l'évolution de l'organisation du travail	162
	1.1 <i>Repérer les différents registres de l'indignation</i>	162
	1.2 <i>Analyser les mutations du capitalisme</i>	165
	1.3 <i>Passer de l'économie néolibérale à l'économie responsable</i>	173
	2. Mesurer les sanctions sociétales des risques psychosociaux	179
	2.1 <i>Mesurer le risque judiciaire</i>	180
	2.2 <i>Mesurer le risque image</i>	186
	2.3 <i>Mesurer le risque financier</i>	189
	Conclusion	197

2^e partie – Mettre en pratique

Exercice 1.	Retrouver le sens du travail	203
Exercice 2.	Mieux se connaître	205
Exercice 3.	Identifier le stress au travail avec le questionnaire de Karasek	209
Exercice 4.	Prendre conscience de son état émotionnel par la sensorialité du corps	212

Exercice 5.	Écouter au-delà des « maux »	217
Exercice 6.	Se préparer à gérer une situation difficile	219
Exercice 7.	Mettre en place un système de prévention des RPS dans l'organisation	221
Exercice 8.	Vérifier la cohérence managériale	225
Corrigés des exercices		227
	Corrigé de l'exercice 1	227
	Corrigé de l'exercice 2	229
	Corrigé de l'exercice 3	230
	Corrigé de l'exercice 4	234
	Corrigé de l'exercice 5	235
	Corrigé de l'exercice 6	236
	Corrigé de l'exercice 7	237
	Corrigé de l'exercice 8	238

3^e partie – Pour aller plus loin

Programme d'un stage de formation de deux jours	243
Bibliographie	245
Index	247

Première partie

COMPRENDRE LES ENJEUX

Préface

de Christine Lanoë¹, DRH Orange France

Juin 2013

Lorsqu'on arrive chez France Télécom – Orange, il est frappant de voir à quel point l'entreprise a traversé des mutations extrêmement fortes, voire violentes.

◆ **Technologiques** d'abord, puisque nous travaillons dans un domaine où les bouleversements ont été radicaux et se succèdent à un rythme toujours plus rapide. À sa création en 1988, France Télécom est en situation de monopole sur la téléphonie. Les cartes ont été rebattues quand le téléphone devient mobile au début des années 1990, puis avec l'émergence du Web avec des débits toujours plus puissants (modem, ADSL puis fibre optique), avec l'invention de la téléphonie IP, la visiophonie, la télévision numérique, les offres convergentes...

◆ **Financière** ensuite, puisqu'après une phase d'acquisition d'entreprises nécessaire pour s'affirmer comme grand opérateur mondial, quatrième par la taille, l'éclatement de la bulle Internet a fait de France Télécom le deuxième groupe le plus endetté du monde, en termes de dette à court terme. S'en est suivi une phase de rationalisation des processus et de verticalisation des modes de fonctionnements avec un pilotage très centralisé des coûts pour rembourser la dette.

◆ **Sociale** enfin, car, à mesure que les contraintes budgétaires augmentaient, que des départs s'effectuaient, de nombreux salariés avaient le sentiment que l'on se détournait du sens du service public, de ce pour quoi ils s'étaient engagés. La crise sociale s'est cristallisée en 2009 autour de la question des suicides, et le retentissement a été naturellement dévastateur, pour les collègues et les proches. Le sentiment de fierté et d'appartenance est alors tombé au plus bas niveau jamais atteint (35 %).

1. Avant d'être DRH France de France Télécom-Orange, Christine Lanoë a été DRH de Ventes Privées, la FNAC, secrétaire général de Numéricable et DRH chez Air France KLM.

C'est le défi qu'a dû relever l'équipe dirigeante dans une urgence absolue et sous une triple pression médiatique, économique et syndicale. Dans le feu de l'action, nous n'avons pas réalisé à quel point nos énormes efforts de prévention des risques psychosociaux nous avaient challengés dans l'innovation sociale. Nous sommes désormais convaincus du lien étroit entre performance économique et performance sociale, c'est même la base de notre « nouveau contrat social ». Nous ne reviendrons pas en arrière, l'humain a été replacé à la place qui est la sienne, « au cœur du dessein de l'entreprise » pour reprendre le *leitmotiv* de ce livre, de l'attention portée à chacun aux dimensions les plus globales.

◆ **Au niveau des personnes**, nous avons naturellement travaillé nos éléments de diagnostic et d'identification des situations de mal-être au travail. Mais nous avons aussi donné les moyens d'action pour apporter des solutions concrètes et opérationnelles à ces difficultés individuelles ou collectives, au travers de l'accompagnement de nos managers (Orange Campus) et par la mise en place d'équipes RH de proximité. 90 % des problèmes trouvent désormais une solution aux bornes de l'unité qui les ont exprimés. Si ce n'est pas le cas, une Mission nationale de soutien et de médiation² a carte blanche pour apporter un soutien personnalisé, mettre en place des médiations ou encore négocier des réparations quand les situations le justifient.

◆ **Au niveau des groupes ou collectifs de travail**, la crise sociale nous est apparue comme la conséquence d'une taylorisation excessive des tâches. Nous avons été la première entreprise à ouvrir avec nos partenaires un dialogue sur l'organisation du travail et à poser ensemble de nouveaux principes de fonctionnement prônant plus d'autonomie et de coopération et réaffirmant l'importance des logiques collectives, après des années d'individualisation. Nous nous sommes efforcés de redonner davantage de marges de manœuvre et de responsabilité aux acteurs.

◆ **Au niveau de l'organisation**, de nombreux travaux ont été menés pour faire évoluer nos modes de fonctionnement très hiérarchiques et le choix d'une organisation décentralisée permet davantage de reconnaître et prendre en compte l'expérience terrain des salariés. Il s'agit de sortir des logiques très descendantes, de prendre en compte le travail réel et l'expression du terrain et de s'en nourrir. Nous avons ainsi soutenu la constitution et l'animation de réseaux de managers fonctionnant en transverse, par régions, mais aussi par métiers.

2. Retrouvez l'interview de Mario Petricola qui précise la genèse et le fonctionnement de cette mission sur www.empowerment.fr.

◆ **Au niveau de la société**, nous avons la volonté d'intégrer des évolutions de fond, porteuses d'un progrès global, en négociant avec nos partenaires sociaux des accords sur l'équilibre vie privée/vie professionnelle, sur l'accueil de la différence, de la diversité et le respect de la parité par souci éthique et volonté de renouveler, équilibrer, voire bousculer les forces vives de l'organisation.

La dimension RH évolue également d'un positionnement traditionnel en aval à une intégration en amont à la définition de la stratégie d'entreprise. Ce n'est pas si facile et cela exige de nous la capacité à pousser les portes et à donner notre avis sur la manière de faire, mais aussi sur les décisions elles-mêmes.

Nous restons en vigilance maximale. Nous avons non seulement des ressources dédiées et formées, mais nous avons aussi développé les bonnes pratiques et diffusé les bons réflexes à tous les niveaux de l'organisation, à commencer par les top managers dont les bonus incluent désormais la prise en compte de la performance sociale.

D'importants défis restent devant nous. Les très nombreux départs en retraite des années à venir vont avoir un impact sur le niveau des équipes, en dépit d'une politique de recrutement qui reste ambitieuse.

Certaines unités opérationnelles vont voir leurs effectifs baisser d'un quart d'ici quatre ans. Nous devons nous réinventer en continu dans une logique d'organisation apprenante qui favorise la coopération et l'innovation. Heureusement, le sens a été retrouvé avec la volonté permanente d'améliorer les parcours clients. Dans notre marché extrêmement concurrentiel et face à l'adversité, les salariés sont mobilisés pour fidéliser nos clients et en acquérir de nouveaux, c'est un levier très fort pour l'avenir.

Le dernier rapport du CESE³ indique que les 4/5 des grandes entreprises ayant travaillé sur cette question des RPS se sont contentées d'un accord de méthode. Mettre en place des diagnostics, rédiger des chartes de bon fonctionnement, proposer des cellules d'écoute..., c'est un bon début, mais cela ne suffit pas lorsqu'il s'agit de trouver des réponses concrètes à des situations de souffrance ou de mal-être sur le terrain et surtout pour prévenir leur apparition.

Aujourd'hui, nous regardons le chemin parcouru avec satisfaction tout autant qu'avec prudence et humilité. En 2012, 90 % des salariés disent que travailler chez Orange, c'est travailler dans des conditions tout à fait comparables, voire meilleures que dans d'autres entreprises. La fierté d'appartenance, quant à elle, est remontée à plus de 80 %.

3. Conseil économique, social et environnemental, 14 mai 2013.

Chaque entreprise a sa propre histoire, mais j'espère que ce témoignage constituera un éclairage sur la contribution du facteur humain à l'efficacité et à la performance, mettant en exergue tout simplement que, chez Orange comme ailleurs, l'entreprise ne se définit plus comme un lieu de production de biens et de services, mais bien comme une communauté d'hommes et de femmes réunis dans le but de produire des biens et des services. Ce sont bien ces deux composantes d'un même ensemble qu'il nous faut conjuguer avec humilité, écoute et constance dans nos engagements.

Introduction

« *Mal nommer les choses, c'est ajouter aux malheurs du monde !* »

Albert Camus

Depuis la parution de la première édition de *Gérer les risques psychosociaux* en janvier 2012, nous avons pu jauger de la difficulté chronique subie par les organisations à se sortir d'une approche normative du risque psychosocial.

La vraie difficulté dans l'appréhension du risque psychosocial repose dans l'appellation même du sujet que l'on entend traiter. Nous soulignons, il y a un an, le caractère hautement anxiogène d'une telle appellation pour un public déjà lourdement sollicité par les contraintes légales induites par l'encadrement du travail collectif. Nous soulignons également l'extrême difficulté vécue par les prescripteurs (pour ne pas parler du législateur) de bonne volonté à mobiliser un corpus théorique difficile à s'approprier en modalités pratiques et fonctionnelles. C'était là l'objet premier de notre ouvrage (et il l'est toujours !) : **diminuer l'angoisse afin de renforcer l'audace**. Audace que nous plaçons dans la qualité des relations sociales d'une organisation.

Car, en définitive, la question est peut être posée dans le mauvais sens : plutôt que de se demander ce qu'est un risque psychosocial, il faudrait se demander ce qui n'en est pas un. Se poser la question dans ce sens, c'est accepter que le sujet que l'on traite n'est pas tant un risque qu'une constante, dès lors qu'il y a interaction entre individus, entre individus et organisation et entre individu et travail, ce qui offre un champ d'étude tout à fait conséquent... Est-ce pour autant une raison pour ne rien faire ? C'est tout le contraire, on a simplement déplacé l'objet de la réflexion vers une évidence que tout encadrant devrait partager : il se passe quelque chose de fondamental lorsque l'on travaille. Ce quelque chose participe de la construction de l'identité, de l'estime que l'on a de soi et des autres, de sa place dans un collectif.

Ce constat nous semble être la juste porte d'entrée dans un champ d'étude où chacun pourra se faire son opinion de ce qu'il faut ou ne pas faire, l'objectif de cet ouvrage restant toujours le même : fournir une grille de lecture désangoissée afin d'aider managers, RH, IRP, etc. à comprendre ce qui est en jeu.

Risques psychosociaux (RPS) : pouvait-on rêver meilleure appellation anxiogène pour évoquer l'individu et sa relation au travail ? En plus des risques professionnels classiques (physiques, biologiques, chimiques), certains managers en viennent à se demander s'il faut désormais travailler avec la peur d'être désignés comme persécuteurs.

La notion de RPS est angoissante pour une première raison simple : il n'existe pas de cadre précis pour les définir. Ainsi, la page consacrée aux RPS sur le site du ministère du Travail¹ admet que les RPS « *ne sont définis, ni juridiquement, ni statistiquement, aujourd'hui, en France. Ils sont à l'interface de l'individu et de sa situation de travail d'où le terme de risque psychosocial. Il convient de souligner aussi le caractère subjectif de ce risque qui relève de la perception propre à chaque individu* ».

Pointer du doigt la subjectivité du risque psychosocial, c'est le laisser ainsi à la merci d'interprétations d'une chaîne d'acteurs dont les motivations à s'emparer du sujet sont particulièrement diverses. En résulte un débat polémique et culpabilisateur qui ne contribue pas à apaiser le climat social dans les entreprises : les RPS étant devenus, pour certains, un simple sujet de mode porté par les revendications syndicales et, pour d'autres, un juste retour de bâton adressé au patronat. Le risque psychosocial provoque aussi bien le déni (« ça n'arrive qu'aux autres »), qu'une prise en compte contingente (« on est bien obligé ») ou encore une démarche résiliente (« plus jamais ça »).

Quoi qu'il en soit, le paradoxe est bien la tendance actuelle du monde du travail à appréhender la relation à l'autre (et plus particulièrement lorsque cette relation est hiérarchique) comme un exercice de style hautement risqué. Ce paradoxe se mue en cercle vicieux pour deux raisons majeures :

– Bien évidemment, le fait de manager une équipe n'est pas synonyme de transformation en pervers narcissique ou en manipulateur sadique. Mais, l'angoisse diffuse d'en devenir un modèle le comportement managérial vers une prise de risque minimum. Ainsi glisse-t-on inexorablement vers des comportements policés excluant toute forme de confrontation. Dans cette logique, ce qui peut relever du conflit ou du mal-être est volontairement occulté, dilué dans une

1. www.travailler-mieux.gouv.fr/Les-RPS-c-est-quoi.html.

batterie de circonvolutions prudentes. C'est le service minimum relationnel.

– À partir du moment où la relation au travail devient consubstantielle au fameux « risque », le recours à des structures tierces pour anticiper ce risque, dont on ne sait saisir les contours, tend à se multiplier. Cette culture de l'assistanat relationnel dans les situations difficiles est une résultante non négligeable de l'existence du risque psychosocial. L'offre de service externe (expertise psychologique, consultants en organisation, médiateurs, avocats, etc.) devient le recours privilégié.

Le résultat est particulièrement visible sur le terrain, où règne une extrême confusion dans la façon dont est intégré le risque psychosocial dans le quotidien des managers qui, pour un grand nombre, l'apparentent à la fois au stress et au harcèlement sans beaucoup plus de détails. Et la caisse de résonance médiatique que cette problématique a trouvée avec les différentes affaires de suicides sur les lieux de travail n'a fait qu'aggraver les choses. Aujourd'hui, le spectre France Telecom plane sur bon nombre d'organisations, laissant les managers débattre de cette notion clair-obscur présentée le plus souvent sous l'angle de la responsabilité pénale. Il constitue par ailleurs le précédent absolu pour certaines organisations syndicales, ce qui a tendance à considérablement crispier les négociations sociales au sein des organisations.

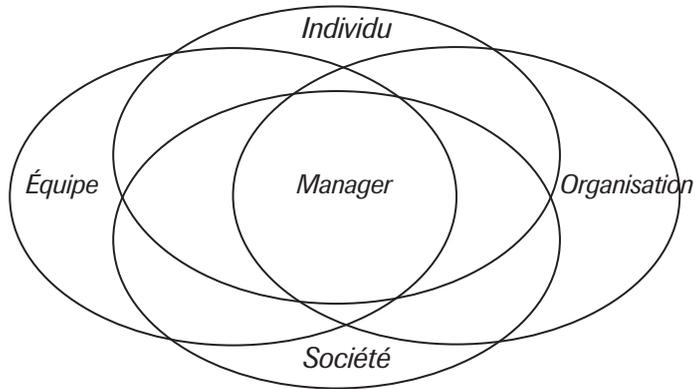
Il ne convient surtout pas de nier l'existence du problème mais de le dépassionner afin d'éviter que l'appréhension des risques psychosociaux ne les amplifie. Le dépassionner sans pour autant le simplifier au risque de perdre son intelligibilité car il s'agit d'un sujet éminemment complexe. Pour ce faire, trois défis ont régi l'écriture de cet ouvrage :

– Rendre compte des risques et des incertitudes qui leur sont liés et non pas chercher à les simplifier ou à les éliminer. En effet, quoi de plus complexe que les interactions humaines. Le boulanger qui pétrit son pain, le garagiste qui répare une voiture, l'informaticien qui programme un logiciel... ont des tâches assez prévisibles lorsqu'ils travaillent seuls, ce qui permet d'expliquer les résultats auxquels ils parviennent. Cela ne s'applique pas aux multiples interlocuteurs au sein d'une équipe qui, même connus, peuvent totalement changer en quelques instants du fait de leurs interactions avec leur environnement, de leurs émotions, de leurs rationalités limitées, etc. Le manager ne peut que chercher à comprendre mais il doit renoncer à tout expliquer.

– Adopter une démarche interdisciplinaire dans la mesure où les RPS peuvent être abordés par des disciplines aussi diverses que la médecine, le droit, les sciences de gestion, la négociation, la psychologie, la sociologie... Nous suivons en cela les recommandations d'Edgar

Morin, qui remet « *en question le principe de disciplines qui découpent au hachoir l'objet complexe, lequel est constitué essentiellement par les interrelations, les interactions, les interférences, les complémentarités, les oppositions entre éléments constitutifs dont chacun est prisonnier d'une discipline particulière*² ».

– Approcher les RPS de manière systémique puisque l'analyse varie selon que l'on cherche à les appréhender au niveau de l'individu, de l'équipe au sein de laquelle il travaille, de l'organisation dont il fait partie ou encore de leurs répercussions sur la société. Les quatre chapitres de cet ouvrage suivent ainsi cette progression, du plus intime au plus lointain, afin de bien préciser non seulement ce dont on parle mais aussi d'où l'on parle :



2. Edgar Morin, *Le Paradigme perdu : la nature humaine*, Paris, Seuil, 1979.

Quand l'individu perd le sens du travail : reconnaître les manifestations somatiques et psychiques

« Enlevez-moi les banques, les machines, les usines et laissez-moi mes hommes :
je redémarre demain matin. »

Henri Ford

Burn-out, comportements violents, conduites toxicomaniaques, *karôshi*, pathologies cognitives, pathologies de la solitude, Post-Traumatic Stress Disorder (PTSD), suicides et tentatives de suicide (TS), troubles musculo-squelettiques (TMS)... Autant de troubles avérés qui touchent les salariés. Derrière cette kyrielle d'appellations inquiétantes, l'échelle de graduation en termes de gravité va de l'atteinte à la qualité de vie au travail à la mise en jeu de la vie elle-même, c'est-à-dire la mort. **Les frontières fluctuantes du concept de risques psychosociaux (RPS)** interrogent la pertinence de la terminologie choisie pour qualifier les tensions peu ou mal régulées par l'organisation du travail et les modes de management. Ce d'autant que tout ceci doit être remis en perspective non seulement dans un contexte économique et social, mais aussi dans l'histoire personnelle de chacun.

Bien que flou, le concept de RPS est passionnant car **il permet d'aborder le ressenti subjectif de l'Homme dans sa relation au travail.** Poser les grandes lignes du débat en terme de « risque » conduit naturellement à prévenir, à anticiper, voire dans la plupart des cas

à éviter, et induit nécessairement une angoisse pour le manager sur la façon dont il convient de se comporter. Pour ramener une certaine sérénité dans le débat, il convient de s'interroger sur la puissance de ce qui se joue derrière la question du travail. Cela permettra ensuite de voir en quoi son aspect sain ou malsain a des répercussions sur la santé du travailleur.

1. Avoir du zèle sans se couper les ailes

La question des RPS est multifactorielle et nécessite plusieurs clés de lecture pour en démêler l'écheveau, pour comprendre et anticiper les interférences qui se jouent entre un salarié, les membres de son équipe, les clients et les fournisseurs, son entreprise et ses concurrents, en prise avec une société en évolution.

Intéressons-nous ici à la singularité de l'individu dans sa relation au travail, sans jamais oublier qu'il est pris dans un tout et ne saurait être tenu pour seul responsable de son tourment.

1.1 Réhabiliter le sens du travail

Le mot « sens » agit avec une force d'attraction particulière. François Cheng considère ainsi qu'il s'agit du « *diamant du lexique français* », puisque le mot « sens » évoque à la fois une signification, une direction et une sensation : « *les trois niveaux essentiels de notre existence au sein de l'univers vivant*³ ». Réhabiliter le sens du travail nous conduit donc à définir ce concept, avant d'envisager les fonctions qu'il remplit et les sensations qu'il procure.

► *Les significations du travail*

Le travail est une notion polysémique dont les représentations ont largement évolué au cours du temps. Il importe d'intégrer cette dimension historique afin de comprendre les éléments contradictoires qui le définissent actuellement.

◆ **Les représentations gréco-romaines** ont assimilé le travail à la servitude et ce dernier s'est donc vu profondément dévalorisé durant toute l'Antiquité. Dominique Méda rappelle cette opposition essentielle entre « *labor* » (le labeur) et « *otium* » (le loisir) : « *Lotium est le contraire du travail mais il ne consiste pas en repos ou en jeu ; il est l'activité première. Le negotium, le non-loisir s'y oppose*⁴. » Ainsi, le citoyen libre peut-il consacrer son loisir aux activités nobles de la cité (politique, sciences, arts,

3. François Cheng, *Le Dialogue. Une passion pour la langue française*, Paris, Desclée de Brouwer, 2002.

4. Dominique Méda, *Le Travail. Une valeur en voie de disparition*, Paris, Aubier, coll. « Alto », 1995.

philosophie...) tandis que le laborieux esclave pourvoit à ses besoins matériels (se nourrir, se vêtir, se loger...). La classe intermédiaire des marchands qui vend ses services (« *negotium* ») est quant à elle largement méprisée.

◆ **Les représentations judéo-chrétiennes** du travail ne sont pas en reste puisque dans le texte de *la Genèse*, Adam est expulsé du Paradis pour avoir pêché et se voit condamné à gagner son pain à la sueur de son front : « *Le sol sera maudit à cause de toi. C'est à force de peine que tu en tireras ta nourriture tous les jours de ta vie ; il te produira des épines et des ronces et tu mangeras de l'herbe des champs*⁵. » Pour autant, saint Augustin⁶ va opérer un retournement important à travers sa conception du travail monastique : « *Il oppose radicalement d'un côté l'otium, qui est devenu synonyme de paresse et de l'autre le travail. Par ailleurs, il emploie le même terme (opus) pour désigner le travail humain et l'activité de Dieu.* » Le travail, dès lors qu'il sert le bien de la communauté (paysans, artisans...), justifie sa rémunération et éloigne l'Homme de ses mauvais penchants. Pour autant, les deux autres ordres des seigneurs (ceux qui combattent) et des clercs (ceux qui prient) considèrent encore le travail comme une tâche non essentielle et dégradante.

◆ **Les représentations bourgeoises et protestantes** vont inventer le concept du travail tel qu'il est encore essentiellement pensé aujourd'hui en trois étapes, selon Dominique Méda :

– Au XVIII^e siècle, les économistes, en particulier Adam Smith, donneront au travail une signification homogène : « *Il est à la fois l'effort humain qui transforme et l'instrument de mesure qui indique, scientifiquement, combien vaut cet effort, c'est-à-dire contre quelle somme d'argent ou quel autre produit il peut être échangé*⁷. » Le désir d'abondance oblige à l'efficacité et conduit à un regroupement de la main-d'œuvre et une division accrue du travail dans l'industrie manufacturière.

– Au XIX^e siècle, sous l'impulsion d'Hegel et Marx, cette représentation économique abstraite se voit dénoncée comme un facteur d'aliénation. Le travail est conçu comme l'essence de l'Homme qui, par sa création, humanise la nature et se révèle à lui-même. Le travail se veut donc épanouissant et lieu de réalisation de soi.

– Au XX^e siècle, la pensée sociale-démocrate s'attaque surtout à rendre supportable le travail réel de manière pragmatique. Une place essentielle est conférée à l'État qui se doit de garantir le plein-emploi et de rééquilibrer le rapport de force entre salariés et employeurs pour assurer une plus grande justice sociale (rémunération, temps de travail, congés...).

5. *L'Ancien Testament, Le Pentateuque*, Genèse 3.

6. Dominique Méda, *op. cit.*

7. *Ibidem.*

Ce mythe du plein-emploi a été largement battu en brèche sous l'effet conjoint des crises économiques, de la mise en concurrence mondiale des bassins d'emploi et des nouvelles technologies. Au XXI^e siècle, le travail est désormais associé au risque du chômage.

Les représentations sur le travail mêlent ainsi, aujourd'hui, épanouissement et souffrance, prospérité et pauvreté, liberté et aliénation, sécurité et précarité... Autant de contradictions dont il est difficile de démêler l'écheveau. Chacun peut donc y voir le meilleur comme le pire, selon sa propre expérience professionnelle. Les études menées auprès des travailleurs français se font l'écho de ce paradoxe :

- Les Français sont parmi les travailleurs les plus engagés dans ce qu'ils font, ce qui a des vertus, notamment en termes de productivité horaire où ils seraient champions du monde⁸. Les Français accordent donc plus d'importance au travail que la majorité de leurs voisins européens : « 92 % d'entre eux répondent en effet que le travail est important, pour une moyenne de 84 % dans l'Union européenne⁹ » ;
- Les Français sont parmi les travailleurs où la fraction de ceux qui se déclarent très satisfaits dans leur travail est parmi les plus faibles du monde¹⁰. Aussi, les Français sont les premiers en Europe à souhaiter, à plus de 65 %, que le travail prenne moins de place dans leur vie¹¹.

Pour comprendre ce paradoxe à la française, il convient de compléter cette recherche du sens du travail par les fonctions qu'il remplit ainsi que les évolutions qui génèrent cette frustration et, par extension, les risques psychosociaux.

► Les fonctions du travail

Pour autant, si les salariés souhaitent que le travail prenne moins de place dans leur vie, ils ne sauraient en aucun cas se résoudre à une absence totale de travail. *A contrario*, le chômage est largement associé à l'échec et l'exclusion. C'est justement lorsque l'absence de travail s'est massivement fait ressentir (crises des années 1930 et des années 1980), que Marie Jahoda a pu mesurer à quel point le travail remplit des fonctions fondamentales pour le bien-être psychique. Elle distingue les fonctions latentes des fonctions manifestes du travail¹². Les fonctions

8. John Carney et Vincent Fernando, « French: The Most Productive People In The World », www.businessinsider.com, 20 août 2009. D'après ce classement, un Français rapporterait en moyenne 25,15 \$/h, un Américain 24,64 \$/h, un Anglais 23,22 \$/h, un Canadien 22,37 \$/h, un Australien 20,63 \$/h, un Italien 19,79 \$/h, un Japonais 18,89 \$/h.

9. D'après l'eurobaromètre spécial commandité par la Commission européenne à l'occasion de l'analyse du BEPA (Bureau des conseillers de politique européenne) sur la réalité sociale européenne (Commission européenne, 2007).

10. World Values Survey (WVS, 2000).

11. European Values Study (EVS, 1999).

12. Traduite et librement adaptée de Marie Jahoda, *Employment and unemployment : a social-psychological analysis*, Cambridge University Press, coll. « The psychology of social issues », 1982.

manifestes ont trait à la rémunération et autres avantages matériels qu'il procure. Les fonctions latentes sont moins évidentes et apparaissent essentiellement lorsque le travail vient à manquer.

Naturellement la dégradation des conditions de travail (baisse du pouvoir d'achat, diminution de l'espace de travail, contrats précaires...) est une cause manifeste pouvant générer de la souffrance au travail. Toutefois, ce qui affecte le plus les salariés, et qui génère les risques psychosociaux, sont les atteintes aux fonctions latentes, ainsi que l'illustre ce tableau¹³ :

	Les 5 fonctions latentes du travail	Les 5 facteurs majeurs de RPS
1	Il participe à la construction de l'identité : le travail offre de la reconnaissance et permet de définir sa position sociale au sein du collectif (auprès des collègues mais aussi des amis et de sa famille). Le travail alimente l'estime de soi et l'estime des autres. Il aide à dessiner les contours de son identité à travers l'image que l'on donne de soi dans ses réalisations. Cette notion d'identité est essentielle pour comprendre en quoi le travail peut faire souffrir au point de pouvoir vivre un « séisme identitaire » (p. 37).	Les atteintes à l'identité : selon les individus, cette identité est plus ou moins fragile et il suffit d'un conflit non ou mal géré, d'une différence de perception sur la qualité du travail bien fait, comme il sera montré par la suite, pour y porter atteinte. Dans ce chapitre, seront également décrits les comportements résolument hostiles et pénalement répréhensibles tels que les discriminations et le harcèlement (p. 48).
2	Il impose une structure temporelle de la vie : les chômeurs de Marienthal observés par Marie Jahoda dans les années 1930 passaient l'essentiel de leur temps à ne rien faire, à ne plus rien oser entreprendre du fait de la difficulté à se projeter dans l'avenir. Le travail oblige à se lever le matin et structure la journée entre les temps de réunion, les temps de production, les temps de pause... Il faut planifier, remplir son agenda qui, lorsqu'il est bien plein, soulage notre angoisse existentielle de la peur du vide. Ces repères temporels sont autant de jalons pour structurer nos diverses activités et mettre en œuvre des projets.	L'hypervitesse : tout s'est accéléré lors des trois dernières décennies dans un contexte exacerbé de compétition économique mondialisée. Les nouvelles méthodes de management, telles que le « Lean ¹⁴ », cherchent à accroître la productivité et l'efficacité opérationnelle en conjuguant réduction des effectifs et augmentation de l'offre de services ou de produits dans des délais accélérés, notamment par les nouvelles technologies de l'information. Il en résulte des niveaux de stress qui portent atteinte à la santé des travailleurs ¹⁵ (p. 55). →

13. L'analyse des mutations du capitalisme et ses conséquences sur les entreprises et les salariés sera développée au chapitre 4.
 14. Ce terme, inventé à la fin des années 1980 au MIT, décrit « la démarche systématique qui tend à éliminer toutes les sources d'inefficacité des chaînes de valeur et à combler l'écart entre la performance réelle et les exigences des clients et des actionnaires », d'après John Drew, Blair McCallum et Stefan Roggenhofer, *Objectif lean*, Paris, Éditions d'Organisation, 2004.
 15. D'après les enquêtes de l'International Social Survey Programme (ISSP) de 1997 et 2005, en Europe, les Français sont ceux qui se sentent le plus souvent épuisés après le travail.

<p>3</p>	<p>Il entretient la faculté d'adaptation : le travail oblige constamment à s'adapter à des contraintes externes, à atteindre des objectifs dépassant les visées propres, à relever des défis posés avec/ ou par d'autres. Ces buts sont aussi en partie répétitifs et habituels, et obligent ainsi à se conformer à un certain nombre d'usages du métier ou de routines professionnelles. Avoir une certaine régularité et des repères fixes dans son activité possède des vertus sécurisantes. Cette faculté d'adaptation est le reflet d'une certaine souplesse psychique en lien avec la santé au travail.</p>	<p>L'hyperflexibilité : les changements organisationnels et les mutations professionnelles¹⁶ se suivent à un rythme effréné et déstabilisent les salariés soumis à un profond sentiment d'insécurité quant à leur rôle et leur place dans l'entreprise. À qui dois-je référer ? Sur qui m'appuyer ? Comment suis-je censé m'y prendre ? Le fait de casser un certain nombre de routines précieuses conduit paradoxalement à une rigidification des salariés en proie à la perte de repères.</p>
<p>4</p>	<p>Il crée des contacts sociaux : la diversification de ses réseaux sociaux est le meilleur rempart contre l'isolement. Or, « 23 % des Français fondent l'essentiel de leurs relations sociales sur un seul réseau¹⁷ », c'est-à-dire un réseau uniquement familial, professionnel, associatif ou amical. Dès lors, en cas de licenciement, de maladie, de rupture familiale, voire de déménagement, ils risquent de se retrouver parmi les 4 millions de personnes en situation d'isolement (soit 9 % de la population française). En ce sens, le travail est un pourvoyeur essentiel de réseau social par les multiples opportunités de rencontre qu'il crée.</p>	<p>L'individualisation des performances : cette évolution a non seulement conduit à casser les logiques collectives mais a également isolé le travailleur pour qui toute réalisation se doit d'être personnelle. Les entretiens d'évaluation annuels contrôlent l'atteinte des objectifs individualisés et conditionnent l'attribution des primes et de l'avancement. La réhabilitation du travail comme œuvre collective est essentielle pour encourager la coopération et soutenir les réseaux sociaux qui préviennent l'isolement des travailleurs en situation de vulnérabilité.</p>
<p>5</p>	<p>Il met en valeur les compétences : le travail remet perpétuellement en cause les savoirs et savoir-faire accumulés. Pour bien faire, le travailleur doit développer ses capacités et ses habiletés puisqu'il doit nécessairement surmonter des imprévus, des problèmes et des difficultés. En ce sens, le travail nécessite souvent de sortir du cadre en faisant œuvre de créativité ou d'innovations. La reconnaissance de ces compétences donne du zèle et l'envie de progresser.</p>	<p>Le manque de reconnaissance : 57 % des salariés estiment que leur implication dans le travail n'est pas reconnue¹⁸. Cela découle d'une faible autonomie dans des tâches morcelées au point d'en perdre parfois le dessein ; du sentiment d'une inadéquation entre les exigences du travail et la qualification requise ; d'une méconnaissance par la hiérarchie des modalités du travail des collaborateurs ; d'une attention insuffisamment portée au développement des compétences (moins d'un salarié sur deux est satisfait de ses possibilités de formation¹⁹).</p>

16. Citons, à titre d'illustration, le fameux TTM ou Time-To-Move (traduit par « Tire-Toi Maintenant ! ») mis en application chez France Telecom qui imposait de bouger en moyenne tous les trois ans. En conséquence, explique Yvan du Roy, « des techniciens qui adoraient leur métier sont mutés dans des centres d'appels, où leur part variable de rémunération dépend de leur capacité à respecter le script qu'ils doivent lire, ou à vendre un produit à des gens qui n'en ont pas forcément besoin. Pour beaucoup, c'est un véritable choc. », in *Orange stressé*, Paris, La Découverte, 2009.

17. Fondation de France, *Les solitudes en France en 2010*, juillet 2010.

18. Antoine Solom, *Baromètre du bien-être et de la motivation*, Accor Services/Ipsos, juin 2007.

19. Antoine Solom, *Baromètre du bien-être et de la motivation*, Edenred/Ipsos, avril 2011.

Il en résulte que le pourcentage de salariés « souvent heureux » au travail atteint 31 % en France, soit son plus bas niveau²⁰ depuis 2007. Reste à comprendre la sensation que procurent le travail et notamment le bien-être et la souffrance, qui lui sont associés.

► La sensation du travail

Taylor lança à un ouvrier cette réplique célèbre : « *On ne vous demande pas de penser ; il y a des gens payés pour cela, alors mets-toi au travail !* »

Avec toute la meilleure volonté, est-ce seulement possible ? Au-delà des actes observables et mesurables auxquels s'attachait son organisation scientifique du travail, le travail comporte une forte composante affective et subjective. Si les méthodes de gestion, de management et d'organisation du travail aspirent à rationaliser le travail et la performance accomplis, « *l'investigation clinique du travail suggère qu'une part essentielle de l'activité humaine relève de processus qui ne sont pas observables et résistent donc à toute évaluation objective*²¹ », confirme Christophe Dejours. Aussi précis que puissent être les standards d'une activité, le travail réalisé ne saurait se résumer à la simple exécution des tâches prescrites.

Les activités sont d'autant plus complexes que 70 % des actifs occupés²² déclarent « travailler en contact direct avec le public », où le risque et l'incertitude les amènent à toujours devoir s'adapter, à faire face à des imprévus et à sortir du cadre prescrit pour parvenir au résultat attendu. Cela implique le plus souvent d'avoir échoué avant d'être capable de prendre de telles initiatives et la normalisation des activités ne sait restituer que de manière très fragmentée et partielle cette part d'invisible, ces processus et procédés utilisés pour atteindre le résultat final. Le travail réside en grande partie dans une certaine « intelligence de situation ». Ni le temps passé, ni la qualité de l'effort consentie, ni les compétences mobilisées ne sauraient circonscrire le travail et la subjectivité qui y est indissociablement rattachée.

« J'ai vu toute mon enfance rempailler des chaises exactement du même esprit et du même cœur et de la même main que ce peuple avait taillé ses cathédrales. [...] Ces ouvriers ne servaient pas. Ils travaillaient. Ils avaient un honneur, absolu, comme c'est le propre d'un honneur. Il fallait qu'un bâton de chaise fût bien fait. C'était entendu. C'était un primat. Il ne fallait pas qu'il fût bien pour le salaire ou moyennant le salaire. Il ne fallait pas qu'il fût bien fait pour le patron, ni pour les connaisseurs, ni pour les clients du patron. Il fallait qu'il fût bien fait lui-même, en

20. *Ibidem*.

21. Christophe Dejours, *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Paris, INRA Éditions, 2003.

22. Selon l'enquête sur les conditions de travail de 2005, citée par Thomas Coutrot et Catherine Mermillod, « RPS au travail : les indicateurs disponibles », *DARES Analyses*, n° 81, décembre 2010.

lui-même, pour lui-même, dans son être même. Une tradition, venue, montée du plus profond de la race, une histoire, un absolu, un honneur voulait que ce bâton de chaise fût bien fait. Toute partie, dans la chaise, qui ne se voyait pas, était exactement aussi parfaitement faite que ce qu'on voyait. C'est le principe même des cathédrales²³ ».

Charles Péguy

La complexité des RPS est toute entière contenue dans ce passage de Péguy.

« On a tort de croire que seul le salarié déjà fragilisé dans sa vie personnelle est vulnérable. » Au contraire, « le profil type du salarié en souffrance », précise ce médecin du travail, Michel Niezborola, « c'est quelqu'un de très investi dans son travail, parfois au détriment de sa vie personnelle et qui, face à un échec, se sent personnellement remis en cause²⁴ ». Quelqu'un qui n'est pas impliqué dans son travail n'est pas exposé aux RPS. C'est celui qui veut faire du mieux qu'il peut, qui a cette conscience professionnelle chevillée au corps qui « se fait du mouron », du « mauvais sang » quand ce qu'on lui demande dégrade l'idée qu'il se fait du travail bien fait : **mal faire peut faire mal**.

C'est ce que défend Yves Clot lorsqu'il affirme que « la souffrance n'est pas d'abord le résultat de l'activité réalisée. C'est ce qui ne peut pas être fait qui entame le plus. La souffrance trouve son origine dans les activités empêchées, qui ne cessent pourtant pas d'agir entre les travailleurs et en chacun d'eux sous prétexte qu'elles sont réduites au silence dans l'organisation²⁵ ». **C'est pourquoi, le bien-être en entreprise est indissociablement lié au bien-faire**. Si l'on suit ce raisonnement, les entreprises les moins exposées aux RPS ne sont pas celles où l'on se dispute le moins mais celles où l'on se dispute le mieux sur la manière de réaliser les tâches.

En ce sens, les RPS sont étroitement corrélés à la nature de la conflictualité au sein de l'organisation. Ainsi que l'illustre l'interview de Jacques Rojot (p. 110), le management à la française se caractérise par la fuite face aux conflits et la tendance au passage en force. Il est symptomatique de constater que « parmi les salariés du secteur concurrentiel qui ont connu des changements organisationnels ou technologiques importants au cours des trois dernières années, 64 % estiment ne pas avoir été consultés lors de la mise en place de ces changements²⁶ ». Décider de ce que le travail doit être à la place des autres sans associer les personnes concernées et pratiquer la politique de la chaise vide face à l'expression du désaccord ont un impact désastreux

23. Charles Péguy, *L'Argent*, tiré des Cahiers de la quinzaine, 16 février 1913.

24. Nathalie Birchem, « La souffrance au travail, une réalité qui s'impose », La Croix, 14 septembre 2009.

25. Yves Clot, *Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte, 2010.

26. Selon l'enquête Changement Organisationnel et Informatisation (COI) de 2007 citée par Thomas Coutrot et Catherine Mermillod, *op. cit.*

sur la motivation et la santé au travail. Les RPS sont le symptôme d'une incapacité à débattre et gérer les conflits au sein d'une organisation.

Il faut sortir d'une vision irénique de l'entreprise. Le conflit n'est pas une chose à réduire ; il est consubstantiel à la vie ; il est inhérent aux rapports humains. Les collègues avec lesquels on n'a jamais eu à gérer de conflits ouverts sont soit ceux auxquels l'on ne tient pas suffisamment pour faire l'effort d'une gestion de conflit, soit ceux avec lesquels les conflits restent latents, non exprimés et minent la relation au point de la déliter progressivement. Le problème n'est pas la survenance du conflit mais la manière dont il est géré. Et il importe de parvenir à une « conflictualité productive », selon les mots de Ricoeur, afin de s'engager délibérément « *dans le déchiffrement patient des manières différentes de faire la même chose*²⁷ », d'accepter la controverse sur la qualité attendue d'une activité ou d'un produit, de définir les critères du travail bien fait. Bien loin de devoir être débusqué, entravé ou réprimé comme doit l'être la violence, le conflit est « *The One Best Way* », si l'on reprend cette expression de Taylor, pour développer la qualité de vie au travail et progresser vers un mieux-être, un mieux-vivre et un mieux-exister individuel et collectif.

3 questions à Jean-Robert Viallet*

Jean-Robert Viallet a d'abord exercé comme chef opérateur. Il a travaillé, entre autres, aux côtés de Tony Gatlif et de Lars von Trier sur *Dancer in the Dark*. Il a ensuite réalisé *Les Enfants perdus de Tranquility Bay*, *Une femme à abattre*, et la série documentaire *La mise à mort du travail* – découpée en trois épisodes : *Destruction*, *Aliénation* et *Dépossession* – pour laquelle il a reçu le prix Albert Londres en 2010.

►► Qu'entendez-vous par la mise à mort du travail ?

En tant que cinéaste, je me base sur mon observation pendant cette longue période où j'ai fait ces films. Je ne parle pas de mise à mort du travailleur, un sujet qui n'a pas fini d'être objet de débat depuis un siècle. J'ai voulu mettre l'attention sur la mise à mort du travail aujourd'hui dans les organisations, surtout dans les entreprises mondialisées, standardisées, avec des filiales dans tous les pays, avec les mêmes méthodes globalisées de travail et de management. En effet, j'y ai observé ce que l'on pourrait appeler une perte de sens sans même parler des risques psychosociaux qui peuvent en découler.



* Retrouvez l'interview vidéo « La mise à mort du travail » sur www.empowerment.fr.

27. Yves Clot, *op. cit.*

Le travail ne se résume pas à gagner un salaire ; c'est la mise à l'épreuve de soi ; c'est la possibilité du dépassement ; c'est le rapport à l'autre. Le travail est absolument central, comme l'amour. C'est essentiel dans la construction de soi, dans la vie en société. Dans la mesure où se produit une perte de sens, non seulement chez les ouvriers mais aussi chez les cadres, j'y vois par extension une destruction de ce qu'est le travail lui-même. Et détruire le travail, c'est détruire énormément de choses dans la manière dont nos vies s'organisent dans la société dans laquelle on est, dans la possibilité de vivre ensemble. La mise à mort du travail, c'est donc vraiment différent de la mise à mort du travailleur. Deux choses qui sont à débattre aujourd'hui et qui rappellent à quel point le travail demeure absolument essentiel dans notre société.

►► ***On parle beaucoup de « projet collectif » dans les entreprises... alors que vous dénoncez l'individualisation qui y règne ?***

Évidemment, à nous les travailleurs, managers et même clients, les entreprises nous vendent le projet collectif. Le problème, c'est que derrière le projet collectif, il y a une hypocrisie qu'il faut relever parce qu'elle est monstrueuse. Les entreprises mettent en avant un projet collectif et, dans l'agenda caché, font exactement le contraire en intensifiant les phénomènes d'individualisation, par exemple, au travers des entretiens individuels de performances, qui font beaucoup de dégâts. Dans la vision que l'entreprise peut avoir de sa bonne marche, le collectif est souvent perçu comme un contre-pouvoir, qu'il faut donc briser. Moi, je fais partie de ceux qui pensent qu'un contre-pouvoir est extrêmement important dans tous les milieux, y compris dans l'entreprise, et que c'est un soutien pour faire avancer l'organisation dans le bon sens, à long terme.

Les conséquences de ce mensonge sur le projet collectif sont l'émergence de toute la cohorte de risques psychosociaux qu'on connaît aujourd'hui : le stress, la décompensation, le harcèlement, et à l'extrême, quand on regarde ce qui se passe au Japon, les morts par surtravail ; en France, les suicides sur les lieux du travail... Le développement des RPS est dû au management et à l'organisation du travail. C'est lié à cette hypocrisie consistant à vendre le projet collectif tout en favorisant l'individualisation au sein de l'entreprise, conjuguée à une perte de sens globale. À tel point que l'on peut se demander à moyen et à long terme si cela affecte la productivité, c'est-à-dire ce que recherche par essence l'entreprise.

►► ***Quel message votre film porte-t-il sur les DRH, souvent montrés du doigt ?***

Les DRH sont liés à l'entreprise par un lien de subordination, comme les autres salariés. Dans leur contrat de travail, pour lequel ils sont rémunérés, on leur demande toujours la même chose, plus de productivité, ce qui n'est pas honteux puisque c'est l'objectif final de l'entreprise. Ils aimeraient, bien sûr, réduire le stress, le mal-être, l'absentéisme... mais ils n'en ont pas toujours les moyens. Quand on parle de ressources humaines, on parle bien de ressources à mobiliser, pas du soin à apporter aux relations humaines.



Pour autant, s'il faut questionner l'organisation du travail, le rôle des DRH, le rôle des managers... la vraie grande question se trouve dans le projet global de l'entreprise et sa relation aux actionnaires. On ne peut rien changer avec un actionnaire qui a les pleins pouvoirs au point de décider de tout, de la vie et de la mort, pas des salariés bien entendu, mais des projets dans l'entreprise et surtout des chiffres qu'il faut sortir trimestriellement pour satisfaire les exigences de rentabilité.

Mais on pourrait rêver d'un monde avec des DRH qui prennent le risque, parfois, de s'opposer fermement aux méthodes de management qui sont proposées, ces boîtes à outils, qui viennent de tous ces grands cabinets de consultants, que tout le monde utilise et applique sans aucun discernement. Quand j'ai commencé ces films, je me suis dit que j'allais voir plein de choses différentes. Eh bien non ! D'une entreprise à l'autre, j'ai observé jusqu'aux mêmes terminologies employées pour désigner l'excellence, la performance... On peut donc rêver de DRH qui auraient un rôle de veille et d'alerte quand les méthodes de management et l'organisation du travail dysfonctionnent.

1.2 Conscientiser les enjeux identitaires

Le travail nous travaille lorsqu'on s'y implique. Ce d'autant lorsque l'organisation encourage cette implication sans toutefois donner les moyens d'atteindre l'idée que l'on se fait du travail bien fait. Le travail nous travaille d'autant plus que nous dépendons des autres dans la réalisation de nos tâches, que ce soit nos collègues, notre hiérarchie, nos clients, nos fournisseurs... Nous travaillons sous le regard des autres à qui nous nous efforçons de montrer de quoi nous sommes capables. Et c'est à partir de là que l'activité rejaillit sur l'identité dont il importe de mesurer l'importance et la fragilité.

► Une définition de l'identité

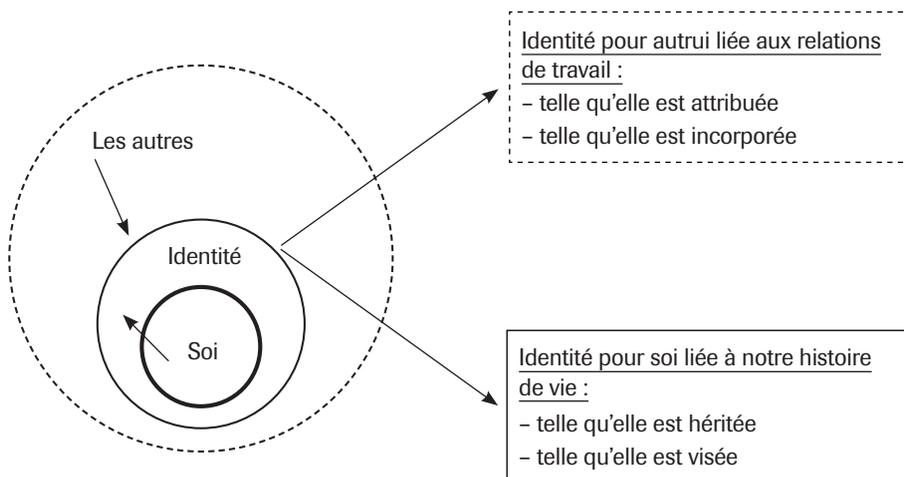
L'identité « *est un vêtement dont notre enfance a dessiné les coutures*²⁸ ». Elle apparaît ainsi comme un construit, auquel ont grandement contribué l'entourage familial, ainsi que diverses personnes ayant influencé notre parcours de vie et éclairé le choix de notre métier. Ce « vêtement », cette ligne de démarcation entre la relation à soi et la relation à autrui se voit constamment tiraillé entre des attributions identitaires qui résultent malgré tout d'une forme de déterminisme social (titre, poste, diplôme, maîtrise du vocabulaire et des usages d'un milieu professionnel...) et la recherche d'une certaine singularité individuelle qui empêche de

28. D'après le synopsis du film de Nathan et Claude Miller, *Je suis heureux que ma mère soit vivante*, Metropolitan FilmExport, septembre 2009.

se fondre complètement dans la masse de ses semblables. Dit autrement, elle repose sur le désir à la fois d'être semblable et autre, d'être reconnu comme faisant partie de telle entreprise, tel groupe de collègues, tout en s'en distinguant et mettant en valeur son individualité. L'identité, cette forme d'enveloppe qui offre la conscience de soi, résulte ainsi d'un double mouvement « *entre cette identité qui vient du dehors* », résume Claude Lévi-Strauss, « *et celle que nous-mêmes essayons d'établir du dedans*²⁹ ».

Pour Claude Dubar³⁰, chacune de ces deux facettes est le produit de socialisations successives :

- L'identité qui vient du dehors, qu'il nomme « identité pour autrui », se définit dans le cadre d'une transaction liée aux relations de travail entre l'identité attribuée par les collègues (comment les autres me voient) et son propre désir identitaire (ce que j'accepte ou non d'intérioriser dans ce que l'on me renvoie).
- L'identité qui vient du dedans, qu'il nomme « identité pour soi », résulte aussi d'une transaction liée à notre histoire de vie entre l'identité héritée (d'où je viens) et l'identité visée (ce que j'aimerais devenir).



L'identité apparaît ainsi, sur ce schéma, comme un processus³¹ « *puisque ces composantes identitaires peuvent se modifier sans cesse au fur et à mesure que se développent de nouvelles pratiques et de nouvelles expériences* ».

29. Claude Lévi-Strauss, *L'Identité*, Paris, Grasset, 1977, p. 72.

30. Claude Dubar, *La Socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 2000.

31. Jean-Marie Barbier, « L'analyse des pratiques : questions conceptuelles », in *L'Analyse des pratiques professionnelles*, Paris, L'Harmattan, 1996.

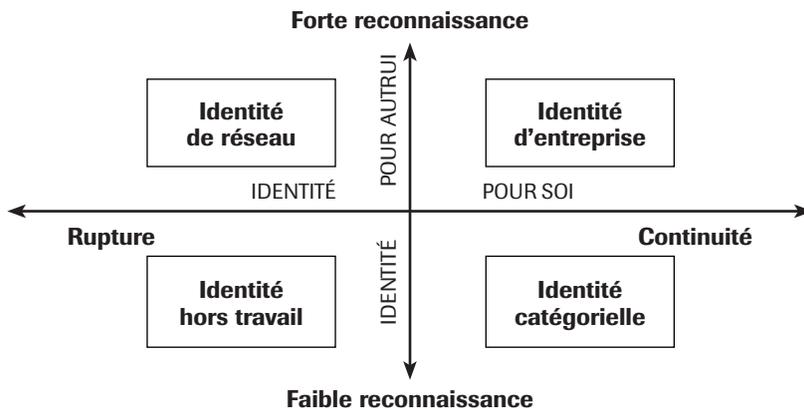
Ce processus existe pour la personne dans chaque cercle ou milieu dans lequel elle évolue. L'équilibre à trouver lui demandera des compromis différents et chaque groupe lui renverra une image plus ou moins valorisante d'elle-même. La personne donnera donc une importance différente à chacune de ces identités (professionnelle, familiale, amicale, en tant que membre associatif ou passionné d'une activité, etc.) et sera attentive à garder une certaine cohérence entre elles, gage de son unicité en tant que personne.

Le travail agit ainsi comme un élément structurant de l'identité, où l'individu demeure constamment tiraillé entre son désir d'être accepté par ses semblables qui se traduit par la peur du rejet, et son désir de se distinguer des autres par peur de l'indifférenciation.

► Les modèles identitaires en entreprise

Il résulte de ce schéma des conflits identitaires entre l'identité pour soi et l'identité pour autrui, entre l'identité que l'on prête à un collègue et celle qu'il s'attribue lui-même. Pour réduire cet écart de perception, il convient d'amener autrui à changer son regard sur soi ou bien d'accepter soi-même de se voir différemment. Quatre figures identitaires majeures se dégagent pour Claude Dubar³², selon le résultat « *de compromis "intérieurs" entre identité héritée et identité visée mais aussi de négociations "extérieures" entre identité attribuée par autrui et identité incorporée en soi* ».

◆ **L'identité hors travail** concerne les individus qui ne trouvent pas dans le travail une source forte d'identification. Mal intégrés et peu valorisés, leur identité principale se développe ailleurs, auprès de leur famille, leurs amis, leurs loisirs, les lieux auxquels ils sont attachés, leurs opinions politiques ou religieuses...



32. Claude Dubar, *op. cit.*

– Cette absence de reconnaissance s’explique par le décalage entre leurs compétences acquises, généralement sur le tas, et celles désormais recherchées par l’entreprise. Embauchés dans l’entreprise avec peu de qualifications dans des activités souvent à faible valeur ajoutée, leur évolution professionnelle se retrouve de ce fait bloquée et leur reclassement difficile.

– La rupture vient de la remise en question de leurs savoir-faire pratiques par de jeunes embauchés plus diplômés et polyvalents. N’ayant jamais cherché à se distinguer de leurs pairs, ils ont rarement manifesté de souhait individuel pour suivre les évolutions professionnelles et se former en conséquence.

Renaud Sainsaulieu³³ a retrouvé ce modèle en particulier chez des travailleurs immigrés, des jeunes ou des ouvriers spécialisés occupant des emplois non qualifiés. Ce modèle s’est étendu aux nombreux travailleurs à temps partiel ainsi que chez certains cadres aux faibles perspectives de carrière et dont la sécurité de l’emploi n’est plus assurée.

◆ **L’identité catégorielle** se trouve chez les salariés peu reconnus par l’entreprise mais qui y restent malgré tout très attachés, du fait d’une forte solidarité avec leurs collègues.

– Cette absence de reconnaissance s’explique par leur résistance aux changements organisationnels pour lesquels ils sont peu associés. Ils ne se définissent pas comme de simple exécutants mais comme des opérateurs polyvalents et gestionnaires et ne se contentent pas de suivre les directives mais cherchent à les comprendre pour les enrichir.

– La continuité vient de leur capacité à organiser un collectif pour défendre les savoirs professionnels accumulés, une certaine conception du travail bien fait et du service client, le cas échéant. Pour faire entendre leur voix, ils n’hésitent pas à se regrouper sous la bannière d’un leader.

Cette dimension collective de l’identité catégorielle a été largement attaquée par l’individualisation des performances et la faiblesse de la syndicalisation en France (autour de 8 %). La plupart de ces salariés sont des diplômés de l’enseignement technique. Ils basculent facilement dans le modèle de l’identité « hors travail » lorsqu’ils sont éloignés de leurs pairs et affectés à un emploi qui ne correspond pas à leur spécialité apprise en formation initiale.

33. Renaud Sainsaulieu, *L’identité au travail*, Paris, Presses de Sciences Po, 1988.

◆ **L'identité d'entreprise** se dit des salariés à l'esprit « *corporate* », qui parviennent à faire coïncider identité pour soi et identité pour autrui à travers leur carrière.

– La forte reconnaissance dont ils bénéficient provient d'un parcours riche au sein de l'entreprise qui permet assez vite de maîtriser les rouages internes à l'organisation. Leur mobilité ascensionnelle n'est pas calée sur un métier mais sur les bonnes relations avec la hiérarchie, le suivi régulier de formations et la capacité à comprendre les changements et à en saisir les opportunités.

– La continuité va de pair puisque leurs efforts sont récompensés et leur assurent une certaine sécurité de l'emploi et une bonne progression de carrière.

S'y retrouvent des professionnels très qualifiés et essentiellement diplômés, au parcours initial souvent généraliste, ayant toujours su jouer le jeu de la formation proposée en interne. Ils accèdent assez vite à des fonctions d'encadrement et à responsabilités. En revanche, leur reconnaissance identitaire peut s'avérer difficile hors de l'entreprise ; de même l'arrivée de jeunes recrues plus diplômées peut être problématique pour eux.

◆ **L'identité de réseau** est certainement le modèle qui se renforce le plus fortement actuellement puisque s'y retrouve plus particulièrement la « génération Y », née après 1980 et qui devrait représenter près de 40 % des actifs français³⁴ en 2015.

– Leur forte reconnaissance est liée non seulement au fait qu'ils en diversifient les sources avec un réseau social important, entretenu notamment *via* Internet, mais aussi à leur relative rareté dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre diplômée.

– La rupture est choisie car ils estiment valoir davantage que l'emploi occupé. Ils recherchent une meilleure qualité de vie et n'hésitent pas à se tourner vers la mobilité et les formations externes pour réaliser leurs objectifs personnels.

L'entreprise perçue comme un simple lieu de passage heurte la vision RH traditionnelle, qui peine à les fidéliser. En outre, ils osent davantage contester une décision dès lors qu'ils n'en comprennent pas le sens (cette génération est dite aussi génération « *Why* ») et sont donc moins concernés par les RPS, du fait de leur plus forte propension à partir rapidement ailleurs en cas d'incapacité à gérer les conflits.

Ces quatre modèles identitaires ne sont pas figés et collent aux évolutions de la société. Toutefois, il est remarquable d'observer que

34. Ce chiffre a été cité par Benjamin Chaminade lors de l'événement Prospectives recrutement en 2020, du 17 janvier 2020, organisé par Focus RH sur la base des projections de population active de l'Insee.

les nouvelles générations qui, pour l'essentiel, ont observé leurs deux parents travailler, en ont tiré les enseignements suivants :

- la fidélité à l'entreprise ne garantit pas la sécurité de l'emploi (impact des nombreuses restructurations), d'où la nécessité de savoir en changer ;
- une vie équilibrée implique de ne pas sacrifier sa vie personnelle à sa vie professionnelle, d'où la nécessité de négocier ses horaires et sa charge de travail ;
- l'autorité hiérarchique peut être manifestement abusive (impact de la souffrance au travail), d'où la nécessité de s'y opposer en cas de dérive.

► **Les atteintes à l'identité**

Marie Pezé, qui a créé la première consultation « Souffrance et Travail » à Nanterre en 1997 déclare : « *Je n'aurais sans doute jamais perçu la "centralité" du travail dans la construction identitaire si les pathologies sociales n'étaient entrées en force dans cette salle de consultation aux côtés des pathologies dont j'avais l'expérience*³⁵. » Ce qui occasionne le plus de souffrance au travail touche à l'identité, du fait de son retentissement sur le corps et le psychisme. Dans le travail, on y met résolument de soi et il est normal d'être affecté par ce qui se passe. Ce qui crée le risque psychosocial, c'est lorsque l'identité est durablement atteinte au point d'en souffrir de manière intense et continue.

Il suffit parfois de peu de choses en apparence pour blesser quelqu'un dans son identité. Philippe Braud³⁶ distingue deux modalités majeures pour y porter atteinte :

- la première résulte de pratiques et discours dépréciatifs, intentionnels ou non ;
- la seconde d'un ébranlement des repères identitaires qui servaient de références à l'affirmation de soi.

◆ **Le discours dépréciatif** heurte, en premier lieu, l'identité pour autrui lorsqu'une critique portée sur l'activité, « *ce n'est pas du bon travail* », atteint l'ego : « *Il me perçoit comme nul*. » Toute la difficulté vient dès lors de la capacité de l'individu à développer un certain sens de la nuance. Si son identité pour soi est du type « tout ou rien », le « *il me perçoit comme nul* » aura tôt fait de se transformer en « *je suis nul* ». Dans ce cas de figure, le « tu es » fusionne avec le « je suis », et il y a soumission au regard de l'autre. D'autres personnes seront au contraire dans une attitude de déni et de défense identitaire en répliquant par exemple : « *Comment veux-tu que je fasse du bon travail avec les explications que tu me*

35. Marie Pezé, *Ils ne mourraient pas tous mais tous étaient frappés. Journal de la consultation « Souffrance et Travail »*, Paris, Pearson, 2008.

36. Philippe Braud, « Violence symbolique et mal-être identitaire », in *Raisons politiques*, 1/2003, n° 9.

donnes ? » L'exagération comme le déni révèlent le plus souvent une estime de soi vulnérable.

Pour gagner en sérénité, il importe d'être à l'écoute des différents feedbacks de son entourage. On apprend beaucoup sur soi dans ce que l'on livre aux autres. Pour autant, l'identité ne constitue ni un compromis, ni un juste milieu mais se nourrit de diverses influences pour gagner en stabilité et tolérer la complexité. Il convient de ne pas dépendre du jugement d'un seul interlocuteur mais d'élargir à d'autres ce questionnement et, surtout, de ne pas oublier de s'interroger sur soi-même : comment je me situe par rapport à mes autres expériences du même type ? Il est possible d'accéder à une vision plus nuancée de soi en se disant par exemple : « *Là je n'ai pas été bon mais ça ne remet pas en cause le fait que l'essentiel du temps, je suis perçu comme compétent.* » Cela suppose toutefois que ces discours dépréciatifs ne soient pas répétitifs au point de miner toute confiance en soi, comme c'est le cas, par exemple, de certains préjugés même s'ils sont non intentionnels (p. 85) ou encore du harcèlement moral qui met en œuvre un processus de déstabilisation beaucoup plus construit (p. 52).

◆ **L'ébranlement des repères identitaires** est lié à l'environnement social. Il peut naturellement s'agir d'un événement personnel (naissance, séparation, deuil...) mais tout aussi bien d'un changement substantiel dans l'activité qui rejaillit sur l'identité. En effet, un changement majeur vient toujours heurter le sentiment de permanence et de continuité dans l'identité. Dans le cadre du travail, quand les impératifs de productivité deviennent inconciliables avec les exigences de qualité, quand les tâches sont parcellaires et effectuées à une cadence trop soutenue, l'activité laborieuse est réduite en miettes et se trouve vidée de sens³⁷. L'ébranlement de ces repères identitaires se trouve accentué par les organisations matricielles où les salariés sont déconnectés des centres décisionnels à travers ce qu'Yves Barel appelle le « *vide social* », à savoir « *l'apparition de cette distance presque infranchissable entre la base et le sommet, le local et le global, distance créée par la disparition et l'usure de nombreux canaux, médiateurs, codes de communication*³⁸ ». Alors, quand le salarié se sent coupé de la tête pensante et que les changements organisationnels détruisent les formes collectives du travail à la base, il peut se sentir littéralement « scié en deux », vivre un véritable séisme identitaire, puisque plus grand-chose ne lui permet d'affirmer son unité, la cohérence et la constance de son être.

37. Georges Friedmann, *Le Travail en miettes*, Paris, Gallimard, 1964.

38. Yves Barel, *La Société du vide*, Paris, Seuil, 1984.

En amont des maladies psychiques les plus graves telles que la dépression, qui seront abordées dans les pages qui suivent, Christophe André³⁹ recense les symptômes de souffrance de l'estime de soi suivants : être obsédé par soi au point de devenir un souci pour soi-même ; se sentir surveillé et remis en question par le regard des autres ; se sentir plus fragile, moins compétent, plus vulnérable, plus isolé... que les autres ; avoir le sentiment de ne pas mériter les succès remportés ; se voir faire ce qu'il ne faudrait pas faire, mais le faire alors que c'est contraire à nos intérêts ; aggraver les choses lorsque ça va mal ; procéder à des choix de vie contraires à nos envies ; ne pas oser demander de l'aide ; se rattacher excessivement aux normes et aux codes sociaux ; tomber dans le piège des faux-semblants ; ne voir plus que le mauvais côté des choses ; réagir excessivement face aux remises en question ; faire des histoires pour un rien, etc.

1.3 Renforcer sa capacité d'agir à titre individuel : l'empowerment

Dans un contexte économique difficile où le taux de chômage ne se résout pas à diminuer (supérieur à 8 % depuis 25 ans), où la fin de carrière professionnelle tend à s'allonger et où les négociations sur les salaires sont tendues, de plus en plus de salariés peinent à se projeter dans un avenir professionnel prospère et sécurisant. Désormais, 60 % des actifs⁴⁰ de plus de 35 ans ne pensent pas trouver rapidement un emploi comparable s'ils venaient à le perdre. Leur satisfaction à l'égard des possibilités de formation décroît, de même que leur perception des possibilités d'évolution. C'est pourquoi, bon nombre de salariés se retrouvent comme pris au piège de la situation qui les fait souffrir, de peur de perdre leur emploi, voire leur allocation chômage dans l'éventualité d'une démission. Dès lors, encourager quelqu'un à retrouver en lui les ressorts pour s'en sortir, alors qu'il est en situation de souffrance au travail, peut paraître inhumain. Par certains côtés, c'est un peu comme dire à quelqu'un qui a 40 degrés de fièvre d'aller faire un jogging pour qu'il se sente mieux.

Cependant, s'il ne faut pas sous-estimer la dégradation du psychisme dans la souffrance au travail, il convient tout autant de ne pas sous-estimer le pouvoir qu'il recèle pour la surmonter. La sensation d'être bloqué dans une situation d'inconfort est dangereuse parce qu'elle peut enclencher le cercle vicieux de l'enfermement du mal-être au travail. Un élément en entraîne un autre et c'est la constitution d'un système entier qui dysfonctionne. Épuisement émotionnel, désinvestissement de la relation à l'autre, diminution du sentiment d'efficacité person-

39. Christophe André, *Imparfais, libres et heureux. Pratiques de l'estime de soi*, Paris, Odile Jacob, 2009.

40. Antoine Solom, *op. cit.*

nelle, nous verrons que ce sont les prémisses des pathologies qui seront décrites par la suite. Aussi, repousser le moment où l'on cherche à s'adapter à la situation risque de la dégrader fortement. Il y a donc tout intérêt à mettre en place des stratégies pour mobiliser ses capacités à s'en sortir avant d'enclencher l'effet « boule de neige » menant aux conséquences physiques et mentales des RPS.

Les RPS font plus particulièrement souffrir les salariés qui se mettent dans « *une attitude d'impuissance acquise*⁴¹ », selon l'expression de Martin Seligman, c'est-à-dire ceux qui adoptent un comportement vulnérable et passif, généré par le sentiment d'avoir perdu le contrôle sur leur vie, sur les autres et sur les événements. En effet, moins un salarié a le sentiment de contrôler une situation stressante, plus celle-ci peut être traumatisante.

Au lieu d'être le maître des actions entreprises pour remédier à une situation difficile, c'est l'individu qui se fait métaphoriquement piéger par sa propre vision de la situation : « Tu n'y arriveras jamais ; tu ne peux rien faire ; tu n'obtiendras pas ce que tu veux. » Comme l'explique George Kohlrieser⁴², « chaque fois que vous vous sentez pris au piège, impuissant et désarmé, vous êtes de fait un otage ».

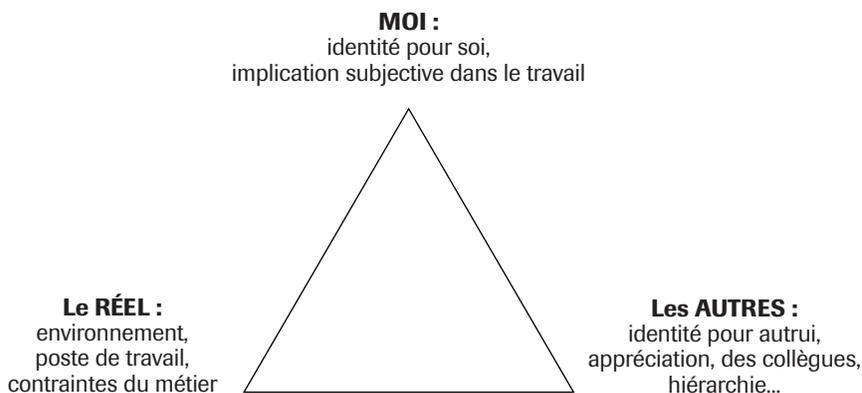
La capacité à reprendre le contrôle de la situation se retrouve dans le concept d'*empowerment*, utilisé de plus en plus dans la sphère du management. Ce terme anglais, difficilement traduisible, peut être transcrit par « *autonomisation* » ou « *capacitation* ». Il s'agit en fait de retrouver les ressources en soi pour agir et ne plus subir face à une situation. Chacun retrouve ainsi le pouvoir de reprendre la main sur sa destinée. L'*empowerment* peut être encouragé par l'organisation et le management dans une démarche d'autonomisation et d'individualisation parfois détournée de son sens premier. Cependant, c'est dans une démarche de « *self-empowerment* » que nous l'étudions ici, où chacun peut l'appliquer pour soi.

Renforcer sa capacité d'agir à titre individuel implique de porter ses efforts dans trois directions : le rapport à soi, le rapport avec ses collègues et le rapport au travail. C'est, en effet, dans cette relation tripartite entre son ego, le réel et les autres que se joue l'identité au travail. C'est ce que François Sigaut⁴³ a schématisé dans le triangle suivant :

41. Christopher Peterson, Steven F. Maier et Martin Seligman, *Learned Helplessness : A Theory for The Age of Personal Control*, Oxford University Press, 1993.

42. George Kohlrieser, *Négociations sensibles. Les techniques de négociations de prises d'otages appliquées au management*, Paris, Village Mondial, 2007.

43. François Sigaut, « Folie, réel et technologie », in *Techniques et Culture*, n° 15, 1990.



En cas de rupture avec l'un de ces trois pôles, l'identité est atteinte et conduit à différentes formes d'aliénation. Le « *self-empowerment* » se conçoit au contraire comme un trépied pour conduire l'individu à prendre conscience de ses propres ressources, oser la confrontation et reprendre la main sur le cours de sa vie.

► **Recommandations par rapport à soi-même**

« Personne ne peut vous faire sentir inférieur sans votre consentement », a déclaré Eleanor Roosevelt⁴⁴. Le manque d'estime de soi vient alimenter la mentalité d'otage.

Retrouver la confiance en ses propres ressources pour voir toutes les possibilités qui s'offrent à nous, et non les limites, est une des clés pour retrouver son autonomie. Un bon indice d'estime de soi est la capacité à affronter les défis les plus durs, tout en restant fidèle à soi-même. Pour plus d'éléments sur l'estime de soi et l'empowerment, voir la vidéo d'Isabelle Filliozat sur www.empowerment.fr.

◆ **S'apprécier tel que l'on est.** Il s'agit d'abord d'identifier les situations où son identité se sent menacée et rechercher la cause de cette vulnérabilité. Il convient ensuite de diagnostiquer, en toute franchise et avec nuance, ses capacités et ses faiblesses. Se connaître et s'accepter doit rendre capable d'admettre aisément ses erreurs⁴⁵, de reconnaître la complexité et l'ambiguïté parfois de ses intentions, sans oublier d'assumer sa part de responsabilité dans les problèmes posés. Plus on a le sentiment de bien se connaître, plus ce sentiment est aisé à partager avec son entourage, car on accepte plus facilement de livrer des clés de lecture sur soi aux autres.

44. Eleanor Roosevelt, *This Is My Story*, Harper and Bros, 1997.

45. Les personnes « qui se privent de toute marge d'erreur, sont jugées fragiles, peu autonomes et affligées d'un manque de confiance en elles » in Douglas Stone, Bruce Patton et Sheila Heen, *Comment mener les discussions difficiles*, Paris, Seuil, 2001.

Cela doit permettre de sortir du « syndrome du tout ou rien » face à la critique⁴⁶ du type « *Je suis compétent ou incompétent, bon ou mauvais, digne ou indigne d'amour* ». Le déni ou l'exagération ont des effets paralysants alors que la critique peut être un formidable moteur pour enrichir subtilement notre être. Plus on en apprend sur soi, plus on peut enrichir le nuancier de couleur entre le blanc et le noir. Bien se connaître permet de construire et alimenter la confiance en ses propres ressources pour gérer les situations difficiles. S'accepter tel que l'on est, et non pas tel que l'on voudrait être, est une étape essentielle pour ouvrir notre conscience à toutes nos ressources potentielles.

◆ « **Être proactif** ». Il peut être difficile de penser qu'une prise de distance mentale est possible lorsque l'individu doit faire face à des contraintes génératrices de souffrances importantes. Pourtant, Victor Frankl⁴⁷ a développé le concept de proactivité, quelles que soient les épreuves de la vie, en s'appuyant sur son expérience de déporté dans les camps de la mort sous l'Allemagne nazie. Afin de pouvoir prendre cette distance, il a établi, dans son esprit, une distinction entre ce qui lui arrivait (le stimulus) et sa réaction. Ainsi, il a pu, à l'aide de son imagination, créer un espace menant à sa propre liberté.

L'individu a le choix d'agir selon sa conscience, sans tenir compte d'aucune autre influence. Et puisqu'il a le choix des réponses qu'il peut adopter, il devient responsable de ses actions et réactions. En étant proactif, nous avons la possibilité de nous libérer des contraintes et pressions extérieures pour pouvoir choisir nos réponses face à la souffrance. Les réactifs se laissent guider, de manière attentiste, par leurs émotions et leur environnement. Les proactifs anticipent et prennent les devants afin de ne pas demeurer impuissants. Retrouver sa capacité d'agir plutôt que se résigner, c'est donc pouvoir s'observer, se remettre en question et assumer ses actions et réactions. L'individu peut, à ce moment-là, reprendre la main sur sa destinée et être à l'initiative du changement.

► **Recommandations par rapport aux autres**

Notre identité se nourrit de la reconnaissance des autres. Se sentir ignoré de ses collègues, sans avoir d'autres sources supplétives de reconnaissance, caractérise l'aliénation sociale.

◆ **Se confronter sur la définition des règles de métier.** Il a été dit à quel point l'absence de débat sur la perception que chacun se fait du travail réel était pathogène. Ce débat, bien préparé, peut naturellement se dérouler de façon libre et courtoise et implique de s'investir dans la

⁴⁶. *Ibidem*.

⁴⁷. Cité par Stephen Covey, *Les Sept habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*, Paris, First Éditions, 2005.

connaissance de l'autre, de redoubler d'efforts afin d'aider l'autre à avancer, plutôt que de lui mettre des bâtons dans les roues. Si l'on en croit saint Thomas d'Aquin, l'objectif de la confrontation n'est donc pas « *de convaincre mon adversaire mais de m'unir à lui dans une vérité plus haute* ». La définition du travail bien fait tant du point de vue de l'efficacité que du sens que l'on y met dépend des règles de métier et suppose aussi de s'entendre sur les règles du jeu social (règles de politesse, règles vestimentaires, règles de convivialité...).

La manière efficace de s'y prendre sera développée dans le chapitre 2. Elle s'appuie sur la capacité à dissocier le problème de la personne, de même qu'à distinguer l'espace des solutions possibles du résultat attendu. Il s'agit aussi de savoir user à la fois de l'empathie et de l'affirmation de soi. Oublier l'une des branches de cette alternative, c'est prendre le risque de nier ses besoins et ses émotions ou ceux des autres. C'est particulièrement nécessaire en cas de conflit identitaire car chercher à minimiser ou à canaliser les atteintes portées à l'identité⁴⁸ est un gage certain d'escalade conflictuelle. Au contraire, en pareille circonstance, verbaliser ses émotions est logique et il est préférable de les laisser s'exprimer librement et de les reconnaître comme légitimes.

◆ **Se faire aider en s'appuyant sur le soutien social.** Il est essentiel de se donner l'énergie suffisante pour pouvoir exister et pallier un déficit de reconnaissance. Pour vivre, une plante a besoin de soleil, d'eau et d'entretien. Il en va de même pour nous, à ceci près que nous ne pouvons nous passer de sociabilité pour ne pas dépérir. Pour étayer l'estime de soi et avoir accès à l'ensemble de nos ressources lors des situations de crise, il est important de s'accorder des moments qui peuvent nous apporter cette reconnaissance. À ce titre, notre réseau social peut être sollicité de différentes manières⁴⁹ : « *le soutien d'estime* (“on sait que tu es quelqu'un de bien”), *le soutien affectif* (“on est à tes côtés, on t'aime”), *le soutien matériel* (“on va t'aider”), *le soutien informatif* (“voici une information qui va te rendre service”). » On peut ajouter à cette liste le soutien spirituel...

Cette demande d'aide peut également être en partie externalisée vers un thérapeute, dans une approche analytique qui cherchera à comprendre les raisons d'une faille identitaire et à fournir les moyens de la surmonter et d'y faire face, sans nécessairement remonter à son origine. Faire des choses que l'on aime faire, demander du soutien et de l'écoute à nos proches, se féliciter lorsque l'on obtient de bons résultats, toutes les occasions sont bonnes pour se récompenser et nourrir l'estime de soi.

48. Douglas Stone, Bruce Patton et Sheila Heen, *op. cit.*

49. François Lelord et Christophe André, *L'Estime de soi*, Paris, Odile Jacob, 2008.

► **Recommandations dans son rapport à l'action**

Dans le triangle de Sigaut (voir p. 40), si le salarié développe une mauvaise perception de la réalité de son travail, son rapport à l'action sera déconsidéré par ses collègues. Inversement, si ce sont ces mêmes collègues qui développent une vision erronée des contraintes du métier, les conseils et prescriptions qu'ils pourront lui donner ne feront qu'entraver ce dernier dans l'atteinte de ses objectifs. Assainir une situation de souffrance au travail passe donc bien souvent par le fait d'éliminer les causes du trouble ou du déséquilibre rencontrés dans l'activité.

◆ **Agir.** Agir signifie à la fois diversifier ses sources de reconnaissance pour se prémunir du risque de séisme identitaire mais aussi retrouver en soi la vertu de l'accomplissement personnel. C'est dans ses actes et ses paroles que l'on se révèle à soi et aux autres. La progression personnelle ne peut venir que de l'action répétée. Il n'importe point tant de faire de grandes choses que de se contenter de réussir au quotidien de petites choses.

On ne peut toutefois pas agir à coup sûr et cela suppose donc de ne pas avoir peur de l'échec et du jugement qui en découlent. C'est la première chose que l'on apprend quand on pratique un art martial : chuter et se relever. Ne serait-ce qu'accepter d'envisager l'échec, c'est s'y préparer et souvent relativiser ce dernier. Il n'est pas rare d'observer des exigences tyranniques posées par soi ou par les autres en ce qui concerne les objectifs à atteindre. Pourtant, comme l'explique Christophe Dejourn, « *la défaillance humaine face à la tâche est inévitable, puisque le réel ne se fait jamais appréhender que sous la forme de l'échec*⁵⁰ ». En effet, ce qui définit le travail réel, c'est la résistance du réel au travail prescrit et, dès lors, toute l'ingéniosité déployée pour surmonter cet obstacle.

◆ **Stimuler l'ingéniosité.** Lorsque la représentation de la réalité est erronée, que la définition du problème ne permet pas d'entrevoir les solutions à mettre en œuvre, il n'est pas rare d'observer une réitération du comportement qui a déjà échoué et qui ne fait que renforcer le problème. Quand ce qui a été tenté ne marche pas, il est pourtant bien plus facile et efficace de modifier son propre comportement plutôt que de vouloir changer la réalité ou les autres.

Les solutions se trouvent bien souvent dissimulées derrière la perception du problème. Pour les entrevoir, il convient de modifier ce que George Kohlrieser appelle l'« *œil de l'esprit*⁵¹ ». Il désigne ainsi la capacité à utiliser notre attention pour nous concentrer sur les bénéfices plutôt que

50. Christophe Dejourn, *Le Facteur humain*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? », 1995.

51. George Kohlrieser, *Négociations sensibles. Les techniques de négociations de prises d'otages appliquées au management*, Paris, Village Mondial, 2007.

3 questions à François Hubault*

François Hubault est ergonomiste et maître de conférences à l'université Paris 1, où il dirige le master Ergonomie, Organisation et Espace du Travail. Il participe à différents comités scientifiques et comités de lecture. Il est membre fondateur du laboratoire d'intervention et de recherche ATEMIS où il intervient comme consultant-chercheur pour de nombreuses organisations. Il a publié différents articles et coordonné des ouvrages, dont *Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail ?*, Toulouse, Octarès, 2011.

► **Vous avez longtemps travaillé sur les Troubles Musculo-Squelettiques (TMS), comment en est-on arrivé à parler des RPS ?**

Les TMS avaient déjà fait l'objet d'une réflexion assez innovante, car c'est à mon sens la première fois qu'une pathologie a pu être abordée sur un périmètre qui débordait largement celui de la santé. Une douleur qui survient au poignet, au bras... et qui s'avère demander une réponse qui ne pourra pas s'en tenir uniquement au plan biomécanique. Les entreprises ont été les premières surprises : « *J'ai un problème au poignet et vous êtes en train de me dire qu'il faut repenser toute la chaîne de production et que je réorganise les processus de conception !* » Les TMS ont permis de créer un lien très fort entre un événement de santé médicalement très construit puisqu'il appelle même des actes de chirurgie, et un processus fondamentalement mental qui renvoie à la question du sens du travail et des pressions temporelles dans l'activité, et qui se construit à l'échelle de l'architecture gestionnaire de la production. Ce syndrome de rigidité articulaire est à mettre en résonance avec les ambitions de flexibilité de l'organisation. Les corps sollicités pour tenir les exigences de souplesse posées par la gestion, paradoxalement, se rigidifient et exposent en même temps les ressorts de l'engagement de la subjectivité dans le travail. C'est ce qui a fait dire que les TMS étaient peut-être les signes avant-coureurs, les prémisses, un sous-ensemble des RPS.

Avec les RPS, c'est en effet pleinement la dimension de la subjectivité qui s'exprime, ou encore celle du sens de ce que l'on fait. Mais la question oblige à remonter plus en amont qu'avec les TMS, car c'est la vie elle-même qui se trouve mise en jeu ici, puisque ce qui a socialement installé les RPS dans le débat public, ce sont les questions du harcèlement et du suicide. C'est sans doute ce qui explique la rapidité avec laquelle la question des RPS a été adoptée par l'ensemble des acteurs concernés, dont les pouvoirs publics, alors que ce fut extrêmement long de faire admettre que les TMS étaient des pathologies liées aux activités de travail. Les RPS ont contraint les organisations à se confronter à des situations qui, jusqu'à présent, étaient laissées de côté, car aussi bien syndicalement que du côté patronal, c'était plutôt des histoires embarrassantes... L'importance de ce sujet est très liée aux nouveaux modes d'organisation qui provoquent des tensions sur la manière dont chacun comprend et évalue la qualité du travail. De nombreuses entreprises



* Retrouvez l'interview vidéo « Des TMS aux RPS » sur www.empowerment.fr.

répugnent au nécessaire débat sur ce que veut dire « faire bien ». Or, définir la qualité d'un service rendu ou la satisfaction du client est éminemment difficile dans la production d'activités et de services de plus en plus immatériels. On observe ainsi une forme de décrochage entre la définition gestionnaire, portée par les directions, et la définition opératoire, qui renvoie à une expérience du réel différente, celle de ceux qui rendent le service, qui rencontrent réellement les clients, qui affrontent les difficultés d'une réalisation qui n'est jamais une exécution. Lorsque ces mondes coexistent sans s'accorder, une sorte de déshérence s'ensuit ; les gens ne savent plus à quoi ils servent. Les salariés sont censés suivre les prescriptions gestionnaires dans leurs activités mais ne peuvent s'empêcher de développer des conceptions différentes de leurs activités au point de s'en rendre malades.

►► **Comment se manifeste la dimension subjective que vous évoquez au sein des RPS ?**

La dimension du sujet renvoie à sa subjectivité, à sa capacité d'être affecté. La subjectivité, c'est la dimension sensible du sujet qui imprime le mode par lequel il éprouve ce qui lui arrive. Il y a une manière simple de se prémunir des RPS, en se détachant tout simplement de ce qui arrive au monde. Inversement, le sujet est particulièrement exposé quand il se sent concerné par tout ce qui arrive dans le monde. Donc l'enjeu professionnel, c'est le réglage de cette subjectivité, parce qu'autrement dit, ce qui arrive m'arrive parce que je sais le relier à une capacité d'en faire quelque chose. Cela devient pathogène lorsque, justement, je ne sais pas quoi faire de ce qui m'arrive. Ou encore lorsque ce que j'arrive à en faire n'arrive pas à être reconnu et entendu de sorte que je ne sais plus très bien ce que cela vaut puisque je n'ai pas de retour des autres sur mon travail. Ne pas avoir d'avis sur la valeur de ce que je fais produit le sentiment d'une solitude affreuse. Je peux toujours proclamer que ça vaut cher mais j'aurai du mal à m'en convaincre seul si personne n'en atteste aussi. C'est d'ailleurs tout le paradoxe du thème de la reconnaissance : j'attends quelque chose qui m'élève et, dans l'attente même de cette reconnaissance, je m'assujettis. La situation n'est « saine » qu'au travers d'un équilibre entre le fait de parvenir à se reconnaître suffisamment soi-même et la possibilité d'être reconnu des autres sans que cette quête de reconnaissance ne se mue en sujétion.

Cet adjectif « sain » résonne avec le substantif santé, mais son sens est plus ouvert, moins médicalisé. Une activité est saine quand elle fait du bien, à soi, aux autres, au monde, à l'entreprise. Quand tout converge, ou quand tout diverge, c'est somme toute simple. Mais quand ça fait du bien à l'entreprise mais pas à moi, quand le client est content mais pas l'entreprise..., on risque de ne pas s'accorder sur les registres du bon et du mauvais et la situation peut devenir malsaine. Derrière cet enjeu professionnel de consensus, l'identité est en première ligne, et le décrochage et la « déliaison » de ces registres deviennent pathogènes. Quand il n'y a pas d'instance où exposer les termes du désaccord, le dépasser et apprendre des autres, alors advient le risque d'une solitude fondamentale. Dès lors, les gens sont désorientés ; ils ne savent pas le sens des choses et peuvent même ressentir ce que Hanna Arendt appelle la désolation, c'est-à-dire



la sensation que le sol se dérobe. Et quand le sol se dérobe et qu'on ne peut plus se rattacher à rien, alors le pire devient envisageable.

►► **Quel est le rôle de l'ergonome dans la prévention des RPS ?**

Cette question interroge toutes les disciplines du travail, et donc l'ergonomie, sur le statut qu'elles accordent à la subjectivité. Comme toutes les disciplines sont généralement assez positivistes et fonctionnalistes, la subjectivité n'y est pas prise directement en compte. Inversement, les disciplines qui sont centrées sur la subjectivité, telles les approches des psychologues cliniciens ou de la psychodynamique du travail, sont au départ assez peu étayées sur les questions de management, d'organisation et de modèle économique. Aborder les RPS dans leur totalité nécessite de prendre le problème par les deux bouts et regarder comment concilier ces approches. Dans ce contexte, le rôle de l'ergonome, tel que je le vois, consiste à installer la question de la subjectivité au centre des préoccupations et de rappeler que, dans l'activité, ce qui se joue, ce n'est pas simplement la réalisation de quelque chose mais aussi de trouver, dans cette réalisation, l'occasion de réaliser ses propres buts, ce que l'on peut appeler la réalisation de soi. Tout l'enjeu de l'activité consiste à trouver le moyen, dans ce qui est demandé, et qui en général n'a rien à voir avec soi, d'en faire quelque chose pour soi.

Faire que le travail donne prise au sujet, c'est l'enjeu de sa compétence, de sa volonté, de son énergie, de sa santé. Quand on ne parvient pas à faire de son activité quelque chose pour soi, la chute peut être brutale. Ce n'est pas seulement que la compétence manque ou que l'outil fait défaut, c'est plus gravement que l'appétit manque, que le ressort est cassé, et qu'on ne trouve plus la ressource en soi. Ces dimensions-là, à mon avis, concernent centralement les ergonomes, et je dirais un peu plus largement les approches cliniques du travail. Si on rate cette occasion de le faire entendre dans l'organisation, qui n'y est pas spontanément prête mais qui n'y est pas nécessairement hostile, bien que cela lui crée des difficultés de l'entendre, alors on est à côté de tout et on n'a plus rien à faire en ce domaine.

sur les conséquences négatives potentielles, sur le bien-être qui peut en résulter dans l'avenir plutôt que sur le mal-être présent ou passé. Il encourage à se concentrer sur le résultat souhaité (Qu'est-ce qui peut m'aider à réussir ?) plutôt que le problème lui-même (Qu'est-ce qui fait que je rate ?). Il devient possible d'intégrer des informations que nous avions exclues de notre conception du problème alors que nous en disposions.

Pour beaucoup de salariés, les RPS apparaissent comme un piège, une nasse, dont il est difficile de sortir. En l'espèce, tout fatalisme doit être combattu. Chacun dispose de ressources dont il ignore parfois la puissance. Même si les concepts proposés ci-dessus se réfèrent à une pratique individuelle (voir les exercices proposés en fin d'ouvrage), il demeure parfois indispensable de se faire aider. Avoir le courage de

demander de l'aide et d'exposer sa vulnérabilité sont de bons vecteurs pour lutter contre la résignation.

2. Mettre des mots sur les maux

Il résulte des précédents développements qu'aucun travailleur ne peut se mettre à l'abri des RPS, tout simplement parce que personne ne peut travailler isolé dans sa grotte. Travailler se fait en relation avec les autres (supérieurs, collègues, clients...) et nécessite de s'impliquer subjectivement dans un réel qui résiste à la manière dont on cherche à le façonner. Il en ressort donc nécessairement du plaisir et de la souffrance, du bien-être et du mal-être. Dès lors, la question devient la définition des limites de l'acceptable : à partir de quand met-on en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des salariés ?

La santé « *ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité* », selon la définition donnée par l'Organisation mondiale de la santé (OMS), c'est « *un état de complet bien-être physique, mental et social* ». Outre la dimension éminemment subjective du bien-être, la question de la santé au travail est rendue d'autant plus complexe qu'il n'y a pas de cloisonnement étanche entre les pathologies liées au travail et celles liées à la sphère privée qui s'interpénètrent largement. La souffrance au travail entre dans l'intime du foyer, jusqu'à en affecter l'ambiance. De même que le mal-être personnel impacte la qualité de vie au travail et son rapport aux collègues.

Si le concept de RPS n'a pas de contenu direct très clair, il a le mérite de faire progresser la connaissance des causes susceptibles de porter atteinte au bien-être en entreprise et de préciser les conséquences médicales de la souffrance au travail. À partir des modélisations de l'OMS, du Bureau international du travail (BIT), de la direction générale de la santé de la Commission européenne, ces manifestations somatiques et psychiques des RPS seront abordées dans l'ordre suivant :

- les violences (externes quand elles proviennent d'un client, d'un usager, etc. ; et internes quand elles sont exercées par un collègue ou un supérieur hiérarchique – le harcèlement sexuel et moral et les discriminations en font partie) ;
- le stress (on distingue le stress aigu lié à un événement ponctuel et les situations de stress chronique) ;
- les états dépressifs (qui couvrent aussi bien les syndromes d'épuisement professionnel que le suicide).

2.1 Dénoncer les comportements malsains

Les violences, notamment externes, liées à une escalade du conflit, seront exposées au chapitre 2. Par « comportements malsains », sont désignés ici le harcèlement moral, le harcèlement sexuel et la discrimination : autant de situations pouvant intervenir tant dans la sphère privée que dans la vie professionnelle, et qui peuvent avoir de lourdes conséquences sur la santé psychologique et/ou physique des individus. De plus, ces comportements peuvent revêtir une multitude d'aspects : ils peuvent être flagrants, mais également latents et insidieux, ce qui les rend d'autant plus difficiles à détecter. Cette dernière catégorie de comportements est par ailleurs souvent la plus destructrice en ce que la victime, isolée, pourra avoir tendance à culpabiliser et considérer qu'elle mérite la situation dans laquelle elle se trouve.

Enfin, en raison de l'importante part de subjectivité liée à leur perception, la qualification de tels comportements est ardue. Le droit apparaît sur ces sujets comme la discipline ayant permis une certaine objectivisation du harcèlement moral, du harcèlement sexuel et de la discrimination. Cependant, du fait que ces attaques constituent dans la plupart des cas des violences psychologiques, il importe de ne pas sous-estimer l'impact psychologique que peuvent avoir des comportements proches de ceux que nous étudions, mais qui ne sont cependant pas prohibés par la loi.

► La discrimination

La discrimination est l'« action de distinguer une personne, une catégorie de personnes ou un groupe humain en vue d'un traitement différent d'après des critères variables⁵² ». Sa prohibition est posée tant par le droit international, le droit communautaire que le droit constitutionnel. Ce principe a cependant été renforcé en étant inscrit dans le Code du travail (article L. 1132-1) :

« Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte [...] notamment en matière de rémunération [...] de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités

52. Dictionnaire de l'Académie française, 9^e édition, Fayard-Imprimerie nationale, 2005.

syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son nom de famille ou en raison de son état de santé ou de son handicap. »

Une discrimination est dite directe lorsque, par exemple, deux salariés en situation comparable sont manifestement traités différemment en raison des critères prohibés par la loi précitée. La discrimination est indirecte lorsqu'une règle ou un usage apparemment neutre ou anodin défavorise un salarié ou une catégorie de salariés en raison de ces mêmes critères. Enfin, si un harcèlement est relié à l'un de ces critères, il sera dit harcèlement discriminatoire. Ce dernier cas de figure est défini comme un « *comportement qui a pour objet ou pour effet de porter atteinte à la dignité d'une personne et de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant*⁵³ ».

Il convient cependant de préciser que toute discrimination n'est pas nécessairement prohibée par la loi. Il existe des discriminations licites. Celles-ci peuvent être définies comme « *un ensemble de mesures légales ou conventionnelles destinées à permettre le rattrapage des inégalités dont pâtit une catégorie particulière d'individus (femmes, jeunes, vieux, étrangers...) en favorisant par rapport aux autres*⁵⁴ ». De même, l'article L. 1133-1 du Code du travail prévoit la possibilité d'opérer des différences de traitement lorsque celles-ci répondent à une exigence professionnelle essentielle et déterminante, et pour autant que l'objectif soit légitime et l'exigence proportionnée.

La prohibition de la discrimination illicite concerne donc l'ensemble de la carrière professionnelle d'une personne (de son embauche à la fin de sa relation de travail). De plus, le Code du travail comporte quelques dispositions spécifiques relatives à l'interdiction de la discrimination en raison du sexe, l'appartenance à un syndicat, l'état de grossesse, l'exercice du droit de grève ou encore les travailleurs handicapés. Dans le Code pénal, la discrimination est punie de 3 ans d'emprisonnement et de 45 000 € d'amende (art. 225-2).

Que faire si vous êtes victime de discrimination ?

- Saisir le défenseur des droits (qui poursuit les activités de la HALDE⁵⁵) ;
- Effectuer un recours prud'homal en vue de l'annulation de la décision discriminatoire ou de la réparation du préjudice subi en raison de la discrimination.

53. *E-learning* pour promouvoir l'égalité dans l'entreprise au quotidien (HALDE).

54. Documentation pratique sociale, éditions Francis Lefebvre, série N.

55. Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité.

En tant que victime, il vous suffit de présenter des éléments de fait laissant supposer l'existence d'une discrimination directe ou indirecte. C'est ensuite au mis en cause de démontrer que sa décision n'est pas discriminatoire.

Pour plus d'informations, vous pouvez consulter le site Internet de la HALDE : www.halde.fr ou encore celui du défenseur des droits : www.defenseurdesdroits.fr ou appeler au 08 1000 5000).

► **Le harcèlement sexuel**

La nouvelle loi du 6 août 2012 (L. n° 2012-954) apporte une définition plus précise du délit de harcèlement sexuel. Ainsi, l'article 222-33 nouveau du Code pénal dispose que : « le harcèlement sexuel est le fait d'imposer à une personne, de façon répétée, des propos ou comportements à connotation sexuelle qui soit portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante. » De même, « est assimilé au harcèlement sexuel le fait, même non répété, d'user de toute forme de pression grave dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle, que celui-ci soit recherché au profit de l'auteur des faits ou au profit d'un tiers ». Si le harcèlement a pour but d'obtenir des faveurs de nature sexuelle, cet objectif n'a pas nécessairement besoin d'avoir été atteint pour que la qualification soit retenue. La répression prévue est de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 euros d'amende, des peines plus lourdes pouvant être prononcées dans des cas spécifiques (personne abusant de l'autorité que lui confèrent ses fonctions, mineurs, etc.).

De nos jours, la séparation entre sphère privée et vie professionnelle semble de plus en plus perméable. De même, de plus en plus de couples semblent se former sur le lieu de travail. Dans ces conditions, il apparaît délicat d'opérer une distinction entre la simple séduction sur le lieu de travail et le harcèlement sexuel. Il est intéressant de voir que la jurisprudence semble consciente de cette évolution et la prend en considération. Il ne peut y avoir harcèlement que dans le cas où il y a chantage, pression, menace, intimidation. Ainsi, il a pu être considéré que les chatouillements, les pincements, le fait de se coller à une personne, de proposer systématiquement de raccompagner la personne chez elle tout en demandant des faveurs de nature sexuelle, d'essayer d'embrasser une personne contre son gré pouvaient être constitutifs de harcèlement sexuel. Cependant, des faits semblables mais qui ne sont pas accompagnés de menaces ou de pressions pourront recevoir la qualification de « simples signaux sociaux conventionnels » par les

juges. Une distinction est ainsi opérée entre le harcèlement sexuel et le harcèlement amoureux. S'il est reconnu que le second peut également engendrer un sentiment de malaise chez la personne visée, il ne fait pas l'objet d'une prohibition. Enfin, le harcèlement dit d'environnement, telles que les « blagues salaces », ne relève pas non plus du harcèlement sexuel. Il s'agit d'« *agissements à connotation sexuelle mais dépourvus d'une visée sexuelle*⁵⁶ ».

Le harcèlement sexuel peut avoir diverses conséquences : insomnies, modifications du poids, migraines, nausées, fatigue, problèmes sexuels, dépression, tentatives de suicide... Il peut conduire au développement des sentiments d'angoisse, de méfiance, de perte de confiance et d'agressivité envers les autres d'après l'Association européenne contre les violences faite aux femmes au travail (AVFT).

Que faire si vous êtes victime de harcèlement sexuel ?⁵⁷

Faire savoir à l'agresseur que son comportement est inacceptable : la première étape consiste en une réaction rapide, afin d'éviter que la situation ne s'installe. Essayez de dialoguer avec lui (comprendre pourquoi il agit de la sorte, communiquer vos émotions...).

Ne pas rester isolé : il s'agit ici de rechercher un soutien psychologique auprès de votre entourage ou d'un médecin, mais aussi de commencer à vous prémunir en informant votre supérieur hiérarchique si possible, ou encore en recherchant des personnes pouvant témoigner de la situation. Vous pouvez également contacter une association d'aide aux victimes pour qu'elle vous fasse part de son expérience ou vous guide.

Constituer un dossier réunissant tous les éléments nécessaires à votre défense : votre situation de travail (contrat de travail, fiches de paie, évolution de votre carrière) ; votre agresseur (son identité, son influence, son comportement en général, existence d'autres victimes) ; les agissements (récits détaillés et chronologiques, contraintes subies, tout écrit ou objet que votre agresseur vous aurait fait parvenir) ; les répercussions du harcèlement (sur votre travail, sur vos relations personnelles et professionnelles, sur votre santé) ; vos démarches (auprès du harceleur, de la hiérarchie...).

56. Saïda Mehenni, « Souffrance au travail et harcèlement sexuel », in *Souffrance au travail dans les grandes entreprises*, sous la coordination de Jacques Delga, Paris, ESKA, 2010.

57. Retrouvez ces conseils sur : www.avft.org.

Des conseils sur les actions possibles pour la personne accusée de harcèlement ainsi que pour l'entreprise se trouvent également sur le site Internet de l'INRS : www.inrs.fr dans le dossier « Harcèlement et violences au travail ».

Saisir l'inspection du travail et l'employeur : l'inspection du travail est habilitée à mener, à votre demande, une enquête dans l'entreprise.

Engager une procédure : contre l'auteur des violences et/ou contre l'employeur s'il est complaisant.

► **Le harcèlement moral**

Le harcèlement moral se subdivise classiquement en trois catégories : le harcèlement vertical descendant (cas le plus fréquent, opéré par le supérieur hiérarchique sur son subordonné) ; le harcèlement vertical ascendant (cas beaucoup plus rare du harcèlement opéré par le subordonné sur son supérieur hiérarchique) et le harcèlement horizontal (entre personnes de même niveau hiérarchique). Ce dernier type de harcèlement, qui tend à se développer, peut être individuel ou collectif lorsque tout un groupe utilise un souffre-douleur dans ses rangs. Naturellement, ces différentes formes peuvent se combiner.

Le harcèlement moral a toujours existé mais a été introduit dans le Code du travail en 2002. Voici ce qu'il mentionne aujourd'hui :

« Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel. » (art. L. 1152-1)

L'acte isolé (pourtant suffisant en droit communautaire) est de ce fait écarté. La répétition de ces agissements et leur inscription dans la durée, de même que la nécessaire atteinte aux conditions de travail sont les principaux critères retenus par le juge. En revanche, le caractère intentionnel de l'atteinte n'est pas nécessaire. Le harcèlement moral au travail fait aujourd'hui l'objet d'une répression pénale identique à celle précitée en matière de harcèlement sexuel.

Désormais, la jurisprudence n'hésite plus à faire le rapprochement entre certaines formes de management et le harcèlement moral : *« Certaines techniques de management peuvent, compte tenu de leur caractère répétitif, en constituer une forme dès lors qu'elles sont de nature à porter atteinte aux droits et à la dignité des salariés.⁵⁸ »* Cela implique de savoir distinguer les différentes pressions et tensions au travail exercées dans le cadre d'une relation hiérarchique en vue de l'accomplissement d'une tâche, des agissements visant uniquement à heurter l'identité d'un salarié. De telles brimades « extraordinaires » par leur répétition, voire leur régularité sur un temps prolongé, sortent ostensiblement des conflits ordinaires et

58. Cour d'appel de Paris, 11 octobre 2007.

salutaires de la vie en entreprise. Cependant, comme nous l'avons souligné plus haut, le fait qu'un comportement ne soit pas prohibé par la loi n'implique pas qu'il soit moins délétère.

Il est possible de regrouper les cas de harcèlement moral en deux catégories : les agissements directs et les agissements indirects. Le tableau suivant, inspiré d'un article de Jacques Delga et Abiramy Rajkumar, en donne quelques exemples⁵⁹ :

Agissements directs	Agissements indirects
<ul style="list-style-type: none">- les appels téléphoniques réitérés sur le lieu du travail et au domicile du salarié,- le déclassement personnel et direct,- les humiliations directes,- les mises à l'écart,- les propos blessants,- les injures.	<ul style="list-style-type: none">- la cadence de travail démesurée,- la diminution infime mais injustifiée et continue d'une notation sous le prétexte arbitraire d'une exigence générale plus grande,- la mise au placard (y compris au sens propre du terme).

Ces agissements peuvent être éminemment subtils et aboutir à une certaine « *sophistication de la violence* » pour reprendre l'expression de Marie-France Hirigoyen. De nombreuses autres typologies existent, celle de Heinz Leymann est présentée p. 108 au chapitre 2. Dans son étude⁶⁰ menée en Suède sur 2 400 employés, sélectionnés aléatoirement, 3,5 % d'entre eux subissaient ou avaient subi un harcèlement moral, qui durait en moyenne quinze mois. Sur une vie active de trente ans en moyenne, un employé sur quatre serait ainsi exposé à une situation de harcèlement moral.

Au cours de ses entretiens avec des patients harcelés⁶¹, Marie Pezé a mis en évidence un système de déstabilisation très précis reposant sur quatre familles de techniques :

1. techniques relationnelles : ne plus adresser la parole à un collègue, ne communiquer avec lui que sous forme de notes, ne plus le regarder... ;
2. techniques d'attaques du geste du travail : le harceleur demande un rapport qu'il jette devant lui ou bien prescrit des tâches impossibles, qui n'ont aucun sens, qui sont déjà faites... ;
3. techniques punitives : la victime, sous pression, est poussée à l'erreur qui déclenche immédiatement un rapport pour faute... ;

59. Jacques Delga et Abiramy Rajkumar, « Souffrance au travail et harcèlement moral au regard du code du travail », in *Souffrance au travail dans les grandes entreprises, op. cit.*

60. Heinz Leymann, *La Persécution au travail*, Paris, Seuil, 2002.

61. Marie Pezé, « Contrainte par corps : le harcèlement moral », in *Harcèlement et violence, les maux du travail*, dossier de la revue *Travail, genre et sociétés*, la revue du Mage, Paris, L'Harmattan, 2001.

4. techniques d'isolement du sujet : destinées à empêcher toute solidarité du groupe de travail avec le harcelé.

Les cas les plus terrifiants sont liés à des structures de personnalités au profil pervers narcissique, qui caractérise « *une personne totalement dépourvue d'empathie, qui n'éprouve aucun respect pour les autres, qu'il considère comme des objets utiles à ses besoins de pouvoir, d'autorité. Il a besoin d'écraser pour exister*⁶² ». Le harceleur isole sa proie, en trouvant dans le travail le prétexte à l'attaque personnelle et en tire une certaine jouissance. Pour autant, il suffit d'une personnalité rigide alliée à une grande incompetence dans la gestion des conflits pour que l'escalade conflictuelle, décrite au chapitre 2, dégénère en violence aux effets pervers. La volonté de nuire découle alors tout simplement de la confusion entre le problème et la personne. S'il est normal de rencontrer de fortes rivalités au sein de toute organisation (un seul poste d'avancement pour plusieurs prétendants, une seule prime pour plusieurs méritants...), il est absolument anormal que les modes de régulation interne dysfonctionnent au point que certains de ses membres subissent de tels niveaux de violence. D'où l'importance de la mise en place des Systèmes de Prévention des RPS (SPRPS[®]) explicités au chapitre 3.

Que faire si vous êtes victime de harcèlement moral ?

Se faire entendre en interne, et l'on retrouve le même mode opératoire que celui précédemment proposé pour le harcèlement sexuel. À défaut de parvenir à se faire entendre, les élus du personnel et les organisations syndicales peuvent être interpellés.

Préserver ses droits : les voies de recours en externe sont exposées au chapitre 4 (p. 182) dans la consultation de maître David Bodson.

Protéger sa santé : passer un certain délai, les répercussions sur la santé sont sévères et il est donc vivement recommandé de se faire suivre par un médecin qui prescrira, au besoin, un arrêt maladie ou vous orientera vers un psychothérapeute.

En effet, les conséquences psychologiques peuvent être lourdes, nous développerons la question de l'état de stress post-traumatique p. 67.

62. Marie-France Hirigoyen, *Le Harcèlement moral dans la vie professionnelle*, Paris, Pocket, 2002.

2.2 Identifier les stressseurs professionnels

À la question du stress répond une littérature tellement abondante, que cela peut donner, à tort, la sensation que ce sujet résume la question des RPS, alors qu'il n'en est qu'un des symptômes parmi d'autres. De nombreuses entreprises se sont même dotées d'un observatoire du stress en interne. Pour autant, si cela permet de prendre le pouls de l'ambiance de travail, cela ne règle rien. Quand vous avez le feu dans une usine, la fumée qui s'en dégage en est effectivement le signe mais cette constatation n'éteint pas l'incendie. Il n'en demeure pas moins que le coût du stress est considérable pour l'entreprise et la société (voir le chapitre 4). D'après le *Journal of Occupational Environmental Medicine*, les « dépenses pour la santé sont près de 50 % plus élevées pour les travailleurs qui signalent des niveaux de stress élevés⁶³ ». Nous commencerons par faire un bref rappel des théories scientifiques sur le stress avant de nous intéresser aux symptômes de ce dernier. Enfin, nous chercherons à identifier les agents stressseurs professionnels.

► Les quatre grandes approches théoriques sur le stress

◆ **L'approche biologique.** Hans Selye⁶⁴ a développé la théorie du syndrome général d'adaptation selon laquelle le stress ne fait que stimuler une réaction *a priori* bénéfique pour l'organisme, permettant de réagir pour survivre face à des situations inconnues ou inattendues. Ce syndrome peut être décomposé en trois phases :

- la réaction d'alarme : période de préparation permettant au corps de mobiliser les ressources qui lui seront nécessaires pour faire face à la situation ;
- la phase de résistance : période où le corps apporte des réponses pour s'adapter et trouver un nouvel équilibre ;
- la phase d'épuisement : période qui, en cas de tensions excessives et prolongées, correspond au moment où le corps n'a plus les réserves d'énergie pour y faire face.

◆ **L'approche psychologique.** Richard Lazarus a, quant à lui, adopté une perspective transactionnelle correspondant au déséquilibre entre les demandes de l'environnement et les ressources de l'individu. Le stress se manifeste par des processus émotionnels, cognitifs et comportementaux. Le « *coping* » est la manière dont l'individu réagit à ce déséquilibre quand celui-ci est excessif, en s'efforçant de le limiter par la gestion de ce qui consomme en excès ses ressources. Lazarus a recensé

63. Cité par Mary Corbitt Clark, *The Cost of Job Stress*, www.mediate.com, juillet 2005.

64. Hans Selye, *Stress sans détresse*, Québec, Éditions La Presse, 1974.

des profils de personnalité prédisposés aux effets négatifs du stress (tendance à l'engagement, à la compétition, à l'impatience et à l'hostilité).

L'Agence européenne pour la santé au travail⁶⁵ complète cette approche par la notion de « perception ». Le niveau de stress d'une situation est tributaire non pas d'un décalage réel entre ressources et exigences, mais bien de l'écart de perception que nous avons de nos ressources et des exigences. Ainsi, par exemple, une même situation peut provoquer chez la même personne un niveau de stress différent selon la manière dont la situation lui est présentée et la manière dont elle la perçoit.

◆ **L'approche épidémiologique.** Cette approche est celle qui connaît le plus de succès car elle permet de quantifier le niveau de stress dans les différentes entités d'une entreprise, entre entreprises et entre pays. C'est un élément de diagnostic utile pour mener des actions de prévention des RPS. La méthodologie employée est celle des questionnaires qui comprennent, selon les écoles, jusqu'à 255 questions et se focalisent aussi bien sur les effets du stress au niveau physique et psychique, que sur les conditions de travail de manière individuelle ou collective. La méthode la plus connue à l'échelle internationale est celle de Robert Karasek⁶⁶, dont les questionnaires cherchent à rendre compte des interactions entre les exigences du travail, le niveau d'indépendance dans la prise de décision et le soutien social apporté par les collègues et la hiérarchie. Un exemplaire de ce questionnaire est présenté dans la partie dédiée aux exercices de ce livre.

À retenir

Le stress est donc inévitable et salutaire pour s'adapter correctement aux contraintes de notre environnement. Il importe à chacun de rester vigilant sur le niveau de stress avec lequel il se sent bien et le niveau à partir duquel cela affecte de manière néfaste son rythme de vie. Le maintien d'un état de stress, ou sa trop grande intensité, peut avoir des conséquences néfastes sur la santé physique et psychologique. Chacun doit donc être en mesure de repérer les sources de stress afin de pouvoir agir sur son degré d'exposition.

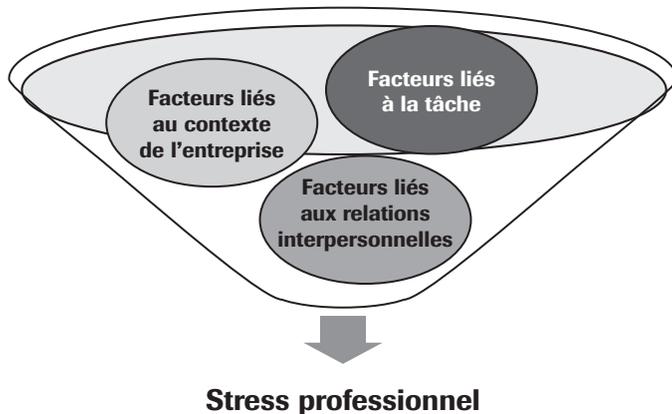
65. L'Agence européenne pour la santé au travail et son site : <https://osha.europa.eu/fr/front-page/view>.

66. Robert Karasek, *Job Content Questionnaire and users's guide*, Colombia University, 1985.

► Les agents stressants

Un agent stressant est l'élément déclenchant du stress. Il peut s'agir de traumatismes, de fatigue, de jeûne, de l'éclairage, de la température, etc. Préalablement à l'étude des agents stressants professionnels, nous rappelons que de nombreux facteurs⁶⁷ ont un impact correcteur ou inducteur sur le stress : le régime alimentaire, l'activité physique, la personnalité optimiste ou pessimiste, les loisirs ou encore la capacité à s'affirmer (savoir dire non). Selon Patrick Légeron⁶⁸, les facteurs de stress au travail peuvent être repartis en trois catégories :

- les facteurs liés à la tâche ;
- les facteurs liés au contexte de l'entreprise ;
- les facteurs liés aux relations interpersonnelles.



Facteurs liés aux relations interpersonnelles

- ☛ Mauvaise ambiance entre les individus
- ☛ Mauvaise communication
- ☛ Faible soutien et/ou indisponibilité des supérieurs
- ☛ Supérieurs jugés peu compétents
- ☛ Sentiment d'inutilité

67. Pierre Léo et Henri Léo, *Le Stress permanent*, Masson, 2003.

68. Patrick Légeron, « Stress et souffrance au travail », *Performances*, n° 10, mai-juin 2003.

Facteurs liés au contexte de l'entreprise

- ☛ Facteurs d'ambiance (bruit, éclairage, vibration...)
- ☛ Rôle de l'individu dans l'organisation : statut, ambiguïté des rôles et des responsabilités
- ☛ Perspectives de carrière
- ☛ Contexte socio-politique de l'entreprise
- ☛ Instabilité organisationnelle
- ☛ Conflit de valeurs entre l'entreprise et le salarié
- ☛ Sentiment de contrôle insuffisant
- ☛ Plan de carrière insatisfaisant
- ☛ Mauvaise image de l'entreprise
- ☛ Conditions matérielles pénibles

Facteurs liés à la tâche

- ☛ Productivité (cadence, niveau minimal de productivité, augmentation du nombre d'opérations dans un laps de temps plus court, dysfonctionnement technique)
- ☛ Polyvalence poussée à l'extrême
- ☛ Aménagement du temps de travail
- ☛ Charge cognitive
- ☛ Surcharge ou sous-charge de travail
- ☛ Gravité et conséquences des erreurs possibles
- ☛ Mauvaise définition du poste
- ☛ Sous-qualification ou surqualification
- ☛ Directives contradictoires ou incompatibles
- ☛ Imprévisibilité de l'activité

► Les symptômes du stress

Le stress combiné à une incapacité à faire face conduit à une détérioration de la santé. « *Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique* », précise l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, « *les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité de la personne qui y est soumise* ». Le tableau suivant, établi

par Jean-Pierre Brun⁶⁹, répertorie les réactions liées au stress et illustre leur extrême diversité, tant sur le plan physique que psychologique et comportemental :

	Sur le court terme	Sur le long terme
Réactions physiques	Pression artérielle élevée Problèmes de poids Allergies Problèmes de peau Migraines Difficultés respiratoires Insomnies Problèmes gastro-intestinaux Problèmes musculo-squelettiques	Maladies cardiovasculaires Troubles du sommeil Maladies gastro-intestinales Troubles musculo-squelettiques Maladies auto-immune →
Réactions psychologiques	Anxiété Ennui Frustration/irritabilité Isolement Difficultés de concentration ou à prendre des décisions Pertes de mémoire Fatigue régulière Découragement	Dépression clinique Troubles bipolaires Troubles anxieux Stress post-traumatique Idées suicidaires ou suicides
Réactions comportementales	Diminution de la productivité Absentéisme Consommation abusive de médicaments, d'alcool ou de drogue Impatience Baisse de créativité Sautes d'humeur Désintérêt Baisse de vigilance face aux risques du travail	Toxicomanie, alcoolisme Conflits interpersonnels Isolement social Faible productivité Sabotage ou fraudes Décision de quitter l'emploi Troubles alimentaires

Ces différentes réactions permettent de distinguer un état de stress aigu d'un état de stress chronique :

- L'état de stress aigu est un stress particulièrement intense mais de courte durée (quelques heures). C'est un « *ensemble de réactions physiologiques et psychologiques qui activent l'organisme et lui permettent de s'adapter à une situation nouvelle, dangereuse ou comportant un enjeu. S'il n'est*

69. Jean-Pierre Brun, *La Santé psychologique au travail : de la définition du problème aux solutions*, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail, Québec, Université Laval, 2004.

pas trop intense, le stress aigu n'est en général pas délétère pour l'organisme. Il disparaîtra quand l'agent stressant cessera », précise l'INRS⁷⁰.

– L'état de stress chronique correspond à une situation de stress prolongé (plusieurs semaines). Il s'agit d'un état de surstimulation de l'organisme. Les symptômes peuvent être physiques (maux de tête, troubles du sommeil, symptômes digestifs et malaises), émotionnels (crises de larmes ou de nerfs, sentiment de mal-être) et comportementaux (surconsommation de médicaments psychoactifs, et conduites addictives).

C'est cette dernière forme de stress chronique qui est constitutive de risques psychosociaux, en ce qu'elle s'installe dans la durée et produit les effets les plus délétères sur l'organisme. Pour le BIT, « *les interventions pour réduire le stress au travail peuvent être primaires (réduire les sources de stress), secondaires (aider les individus à développer des capacités à faire face au stress) et tertiaires (prendre en charge les individus affectés par le stress)*⁷¹ ». Les interventions primaires impliquent de développer le bien-être au travail par une conflictualité productive, comme il a été dit précédemment, pour s'entendre sur le travail prescrit et l'ajuster au réel. Les interventions secondaires sont de plus en plus développées en entreprise et un exemple des conseils à suivre est proposé par Katia Rode pour lutter contre le stress dans une vidéo « Gestion du stress et RPS » sur www.empowerment.fr. Pour autant, il reste encore beaucoup à faire, si l'on en juge par cette étude de l'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail⁷² : un cas sur deux d'absentéisme serait causé par le stress chronique. Dans les interventions tertiaires, l'essentiel des pathologies associées sont réversibles lorsqu'elles sont traitées à temps. Toutefois, certaines, telles que les TMS ou les maladies cardiovasculaires peuvent nécessiter des interventions chirurgicales. D'autres contribuent à des réactions psychophysiologiques d'une extrême sévérité pouvant aller jusqu'à la mort. C'est d'ailleurs la médiation de ces dernières qui a fait des RPS une problématique aussi prégnante au sein des entreprises.

70. INRS : Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.

71. International Labour Organization (ILO), « Stress at work », Programme on Safety and Health at Work and the Environment (Safe Work), Genève, 2002.

72. European Agency for Safety and Health at Work, « OSH in figures : stress at work – facts and figures », 2009.

3 questions à Jacques Fradin⁷³

Docteur en médecine, il dirige l'Institut de médecine environnementale (IME) qu'il a fondé en 1987 et y anime une équipe de recherche en neurosciences, sciences et thérapies cognitives et comportementales, axée sur la santé durable des individus et des organisations. Co-fondateur de l'Institute of NeuroCognitivism (INC), il est également expert auprès d'entreprises et institutions. Il a publié notamment *L'intelligence du stress*, Éditions d'Organisation, 2008.

▶▶ **Qu'est-ce que le stress et son intelligence ?**

Le stress est une réaction normale, physiologique, au danger ou au manque. C'est un moyen de défense, il survient surtout quand une situation nous échappe. Tout se passe comme si, en quelque sorte, il existait un conflit interne entre une partie de nous-mêmes qui a l'habitude de gérer d'une certaine façon, mais qui ne sait plus comment faire, et une autre qui saurait comment faire mais qu'on a moins l'habitude d'utiliser. Le stress est un indicateur précieux, d'où le fait que j'aie pu parler d'« intelligence du stress » : il nous indique que nous ne choisissons pas la meilleure stratégie et nous dit « change d'attitude ». Ce qui permet de le penser, c'est que, lorsque nous trouvons une stratégie adaptée, non pas forcément une solution, mais bien une bonne stratégie, le stress tombe. Donc, le stress nous avertit d'un danger et d'une mauvaise posture face à ce danger, qui peut être externe, mais qui ne l'est pas toujours. Aujourd'hui, les connaissances sur le cerveau tendent à confirmer qu'il fonctionne comme le reste du corps : tout comme le sportif prépare le corps avant d'adopter une stratégie technique, il faudrait de même préparer sa posture mentale aux situations qui nous demandent de nous adapter. L'adaptation se travaille ; par exemple, la curiosité face à ce qui nous dérange : ce n'est pas naturel, on n'a pas envie d'être curieux des gens qui nous dérangent ou nous agressent, parce qu'on a l'impression que c'est une capitulation. Le stress nous avertit qu'il faut devenir adaptatif et curieux, plutôt que rester routinier.

▶▶ **En quoi le stress est-il l'indicateur des RPS ?**

Le stress au travail a deux causalités : des facteurs externes, qu'on peut appeler « stressseurs », et la réceptivité à ces stressseurs. Comme on maîtrise moins son environnement au travail, on y subit un certain nombre de facteurs : l'organisation du travail, le management, la description du poste, le client, la pression temporelle, etc. Les stressseurs jouent de deux façons : par la pression de la masse des choses à accomplir dans un temps imparti, mais aussi par leur cohérence. Si une organisation du travail n'intègre pas des moyens adaptés pour répondre aux sollicitations, le décalage entre les moyens et les exigences crée du stress.

Ce décalage peut être de quantité, mais parfois aussi de « légitimité » : est-ce que j'ai l'autonomie pour accomplir les responsabilités qui sont les miennes ? Est-ce que je dispose des informations dont j'ai besoin ? Est-ce que je suis écouté dans



73. Retrouvez l'interview vidéo « L'intelligence du stress » sur www.empowerment.fr.

les informations que je fais remonter dans mon domaine de production et dans les autres structures ? De la même façon qu'une incohérence interne chez l'individu lui crée du stress personnel, l'incohérence organisationnelle crée du stress au travail.

L'individu en situation de stress intense doit être accompagné soit par l'organisation, qui lui donnera les moyens d'agir, soit par le manager, qui prend en compte ses difficultés. Ce dernier n'est pas le seul responsable, mais il est largement impactant et doit accompagner les difficultés organisationnelles et structurelles ainsi qu'individuelles du salarié. Il doit être attentif à : est-ce qu'il a appris à hiérarchiser ? Est-ce qu'il a appris à dire non ? Est-ce qu'il a appris à faire remonter une information (même si elle est parfois dérangeante) ? Le tout de façon aimable... Bref, il y a tout un art, toute une culture, une méta-culture même de la communication, de la gestion de soi et des autres, qui est importante dans cette gestion du stress professionnel. C'est pour ça que ce n'est plus seulement du ressort de l'individu, même s'il a un rôle important, c'est aussi du ressort de l'organisation. Entre les deux, la frontière est extrêmement perméable.

► **Quelles sont les stratégies à mettre en place dans la gestion du stress ?**

Lorsqu'on stresse, au travail ou ailleurs, la question est de délimiter ce qui m'appartient et ce qui appartient aux autres ou à l'organisation.

• 1^{er} indicateur à repérer : dans quel état mental suis-je ? Est-ce que je suis plutôt dans une recherche de maîtrise, ou plutôt dans une recherche d'ouverture ? Plus la situation me dépasse, plus elle me stresse, plus j'ai intérêt à :

- m'ouvrir : être curieux et souple ;
- nuancer : sortir des réponses binaires de type « c'est bon/c'est mauvais » ;
- être relatif : écouter les autres afin de sortir de l'enfermement dans mes propres solutions qui ne marchent pas – à défaut de trouver des réponses toutes faites, ceci peut stimuler notre créativité ;
- être rationnel : il y a des moments où il faut réfléchir, on ne trouvera pas du « tout prêt ».

• 2^e indicateur à repérer : qu'est-ce qui m'appartient et qu'est-ce qui relève de l'organisation ? Plus on a l'impression qu'on est dans une mission impossible, plus on a intérêt à l'exprimer. Le premier élément, et peut être le plus impactant, c'est de repérer les véritables leviers nécessaires pour accomplir ma mission, y compris l'autonomie et l'engagement. Le deuxième élément est de vérifier, d'une part, si je possède bien l'information dont j'ai besoin et, d'autre part, si je peux bien la répercuter.

Ces deux éléments, combinés à ma capacité d'affirmation et ma capacité de proposition, font que je peux résoudre le problème : soit je demande à actionner les leviers pertinents pour que je puisse exécuter ce que j'ai à faire, soit je fais remonter la responsabilité à la personne pertinente, qui ne peut pas connaître la situation si elle n'en est pas informée. Donc, dans tous les cas, je recentre mon action.

2.3 Repérer les troubles anxio-dépressifs

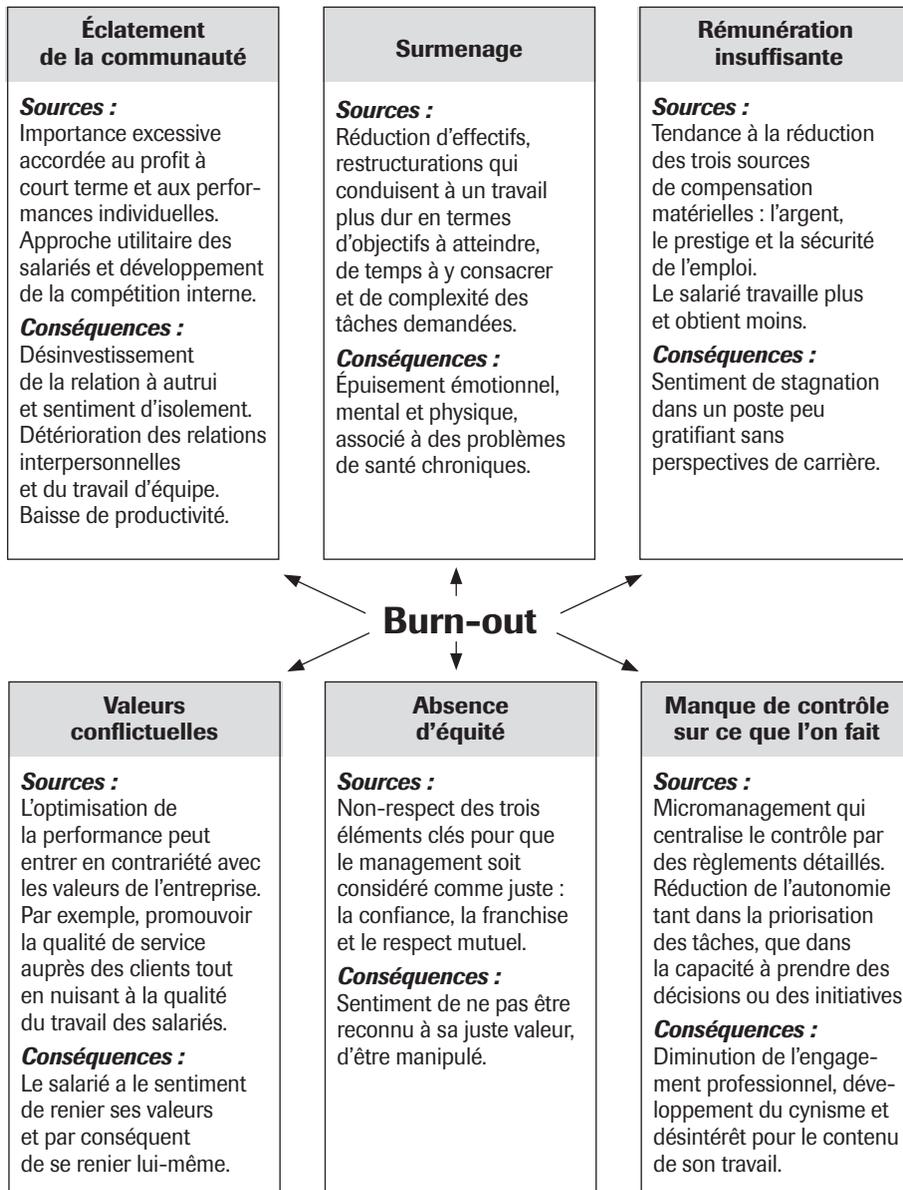
Les principaux troubles dépressifs sont très liés à la montée du stress et de l'anxiété chronique. Le premier d'entre eux est le *burn-out*, dit aussi syndrome d'épuisement professionnel. Des explications biologiques aux troubles dépressifs peuvent être apportées comme le manque de sérotonine, qui, au niveau du système nerveux central, joue le double rôle d'hormone et de neuromédiateur. Il y a aussi des explications héréditaires⁷⁴. Cependant, toutes ces explications ne doivent pas occulter la prise en compte de l'environnement de travail. Il est encore aujourd'hui bien plus facile d'obtenir une certaine commisération de ses pairs en cas de cancer qu'en cas de dépression. Pourtant, cette maladie peut engager tout autant le pronostic vital et nous essaierons de donner quelques clés sur ce qui peut conduire au geste ultime de la suppression de soi.

► Le *burn-out*

Cet anglicisme se traduit littéralement par « brûlure intérieure ». Il est associé à un stress chronique, épuisant l'individu jusqu'à ses dernières ressources. C'est pourquoi il se retrouve dans la nomenclature médicale sous l'appellation de « *syndrome d'épuisement professionnel* ». Ce syndrome a été mis en évidence dans les années 1970 chez les professionnels les plus impliqués dans une relation d'aide (soignants, travailleurs sociaux, pompiers...). Au Japon, a même été observé, depuis la fin des années 1960, le phénomène de mort par surtravail ou crise cardiaque subite par épuisement nerveux (*karôshi*). Il est désormais admis que le *burn-out* est susceptible de toucher tout un chacun. Il survient prioritairement chez les salariés les plus émotionnellement exposés et investis dans leur travail dans un contexte d'activité en surchauffe prolongée. Selon l'OMS, le *burn-out* se caractérise par « *un sentiment de fatigue intense, de perte de contrôle et d'incapacité à aboutir à des résultats concrets au travail* ». Complètement exténués, les salariés touchés ont énormément de mal à récupérer et cumulent bon nombre des réactions précédemment décrites face au stress. Cela se ressent également au niveau de la dégradation des relations interpersonnelles, de l'image de soi et de la capacité de travail fournie (la productivité chute). Christina Maslach et Michael Leiter⁷⁵ ont recensé six causes majeures de l'apparition du *burn-out* et leurs conséquences associées :

74. *The American Journal of Psychiatry*, n° 158, janvier 2001.

75. Christina Maslach et Michael P. Leiter, *Burn-out. Le syndrome d'épuisement professionnel*, Paris, Éditions des Arènes, 2011.



À ces causes liées à l'environnement de travail, il convient d'ajouter certains facteurs de risques recensés chez l'individu et qui amplifient la vulnérabilité au *burn-out*.

Attitudes ou caractéristiques individuelles favorisant le *burn-out*⁷⁶

Manquer d'estime de soi : le *burn-out* conduit les salariés à déprécier leurs résultats et à porter un regard négatif sur eux-mêmes et cela d'autant plus qu'ils ont peu d'estime pour eux-mêmes.

Avoir de la difficulté à poser ses limites dans un contexte de surcharge de travail.

Avoir des attentes élevées envers soi-même.

Avoir des responsabilités à l'extérieur du travail : prendre soin des enfants, des parents ou d'un proche dans le besoin.

Faire de son travail le centre de sa vie.

Faire preuve de perfectionnisme dans tous les aspects de son travail, sans égard aux priorités.

Avoir une conscience professionnelle élevée, au point d'avoir des difficultés à laisser de côté les problèmes du travail à la fin de la journée.

Avoir des difficultés à déléguer ou à travailler en équipe.

Pour autant, il est essentiel de rappeler que « *le burn-out ne résulte pas d'une prédisposition génétique à la mauvaise humeur, d'une personnalité dépressive, ni d'une faiblesse quelconque. Il n'est pas causé par une défaillance personnelle, ni par un manque d'ambition. Il ne s'agit ni d'un défaut de caractère ni d'un syndrome clinique. C'est un problème professionnel*⁷⁷ ». La surcapacité à travailler se mue en incapacité à travailler. Le salarié se retrouve comme privé de sa substance du fait de son surinvestissement dans son travail et ses relations avec ses pairs. L'incapacité de la personne à faire face à ses contraintes avec les ressources à sa disposition sur le long terme a donc des conséquences extrêmement dommageables sur la perception qu'elle a d'elle-même, sur ses relations interpersonnelles (professionnelles et personnelles), ainsi que sur la qualité de son travail. Passé un certain stade d'épuisement, le corps lâche. Cet effondrement avertit ainsi du péril dans lequel le salarié se trouve, et oblige au repos forcé.

L'arrêt de travail, souvent indispensable, est cependant loin de tout régler. Si l'on n'agit pas sur les causes du *burn-out*, la rechute est quasi inévitable. Pour amorcer les changements nécessaires, il convient avant

76. Jacques Allard, « L'épuisement professionnel (burn-out) : qu'est-ce que c'est ? » sur www.passeportsante.net, décembre 2010.

77. Christina Maslach et Mickael P. Leiter, *op. cit.*

tout d'en diagnostiquer les raisons et la consultation d'un psychothérapeute peut être d'une aide précieuse. Ainsi qu'il sera vu dans l'analyse de la dépression, personne n'hésite à utiliser des béquilles lorsqu'il se casse une jambe. Le *burn-out* nécessite tout autant d'être « béquillé » sur le plan psychologique pour envisager la reprise du travail de façon satisfaisante et sans s'épuiser à nouveau.

► La dépression

La dépression peut être endogène : c'est-à-dire d'origine biologique (c'est en particulier le cas dans les troubles maniaco-dépressifs ou troubles bipolaires) ; ou bien exogène ou réactionnelle, en réponse à un événement ou un contexte extérieur à l'individu. Trois points caractéristiques majeurs permettent de reconnaître cette maladie :

- la dépression est une rupture avec l'état antérieur : le comportement du malade change ;
- la dépression est associée à des symptômes précis comme nous allons le voir ;
- ces symptômes demeurent sur une période d'au moins quinze jours.

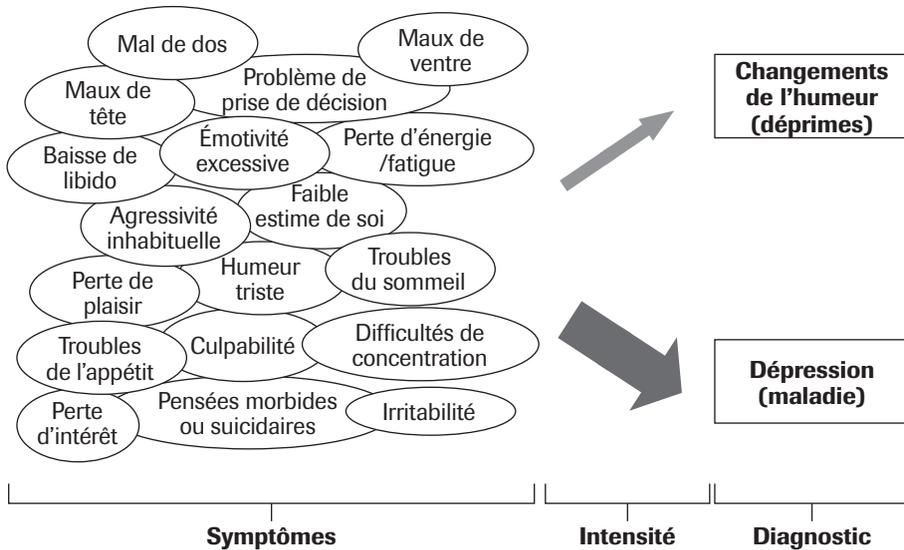
Ces symptômes⁷⁸ ne sont pas tous nécessairement présents et sont d'intensité variable, ce qui permet d'évaluer la sévérité de la dépression, qualifiée de légère, modérée ou grave. Les symptômes qui caractérisent la dépression sont :

- **une tristesse de l'humeur**, avec une perte des intérêts habituels, une anhédonie (perte de la capacité à éprouver du plaisir), une dévalorisation, un sentiment d'incapacité, une représentation péjorative de l'avenir et du monde extérieur, une douleur morale pouvant conduire à des idées suicidaires ;
- **un ralentissement psychomoteur** : les gestes sont ralentis, la pensée moins alerte, l'expression gestuelle et la mimique s'appauvrissent, le débit verbal est plus lent, la voix monocorde. Cependant la dépression anxieuse peut prendre un aspect trompeur, avec une agitation paradoxale ; l'irritabilité est alors souvent au premier plan ; le risque suicidaire est majeur ;
- **un retentissement somatique** avec des manifestations sur le sommeil (insomnie ou hypersomnie), sur l'appétit (amaigrissement ou plus rarement hyperphagie avec prise de poids) et sur la sexualité (baisse de la libido).

Notons qu'il existe des tableaux atypiques, qualifiés de dépression masquée : il s'agit souvent de douleurs physiques, dont l'exploration médicale ne permet pas de retrouver une cause identifiable.

78. D'après Sabine Berliere, médecin psychiatre.

Souvent incompris, il semblerait qu'à peine un tiers des personnes atteintes⁷⁹ de troubles dépressifs osent demander de l'aide.



La dépression est une maladie multifactorielle. Bertrand Hanin, Alain Gérard et Jean-Daniel Guelfi rappellent que la dépression peut être observée à différents niveaux : « *clinique, biologique, génétique, cognitif et psychodynamique*⁸⁰. » La dépression est donc une maladie complexe. La vulnérabilité à la dépression dépend de facteurs aussi divers que les traits de tempéraments, des prédispositions héréditaires ou biologiques mais également l'environnement et les circonstances entourant l'individu, et parmi elles, il est notamment possible de citer :

- l'environnement économique (selon l'OMS, la pauvreté et la situation hiérarchique inférieure sont des facteurs accroissant le risque de dépression) ;
- l'environnement personnel (existence ou non d'un soutien émotionnel à travers la famille, les amis, la pratique d'activités associatives...) ;
- l'environnement professionnel (une faible marge de manœuvre combinée soit à une forte exigence de productivité, soit à une forte exigence psychologique).

79. Louis Gagne, « Stress, anxiété et dépression : une avancée importante », www.PasseportSanté.net.

80. Jean-Daniel Guelfi, Bertrand Hanin et Alain Gérard, « Dépression et troubles de la personnalité », in *Dépressions et comorbidités psychiatriques*, Thérèse Lemperière (dir.), Paris, Acanthe-Masson, 2001.

L'aspect multifactoriel de cette maladie complexifie donc la détermination de son origine. Mais, il est important de ne pas sous-estimer l'impact de l'environnement professionnel sur celle-ci et de ne surtout pas réduire la dépression à une faiblesse individuelle.

Comment prévenir la dépression ?

Les premières mesures préventives consistent si possible en la reprise :

- de contact avec son entourage ;
- d'une activité physique régulière (sécrétion d'endorphines) ;
- d'une alimentation saine et équilibrée (notamment oméga-3, acide folique...).

Cependant, si vous observez plusieurs des symptômes mentionnés dans le schéma ci-dessus, tous les jours, pendant au moins deux semaines, il convient de consulter rapidement votre médecin généraliste afin qu'il puisse vous orienter.

Le traitement médical consiste généralement en une psychothérapie qui peut être complétée par une prise de médicaments antidépresseurs dans les cas les plus graves de dépression.

Pour plus d'informations, nous vous invitons à consulter les sites internet suivants : www.info-depression.fr et www.france-depression.org.

D'ici à 2020 la dépression deviendra, selon l'OMS⁸¹, la deuxième cause d'invalidité à travers le monde, après les troubles cardiovasculaires. Les cas de dépressions graves cumulent bien souvent d'autres problèmes psychiatriques⁸², comme des troubles anxieux (crises de panique, phobies), des troubles de l'alimentation (anorexie, boulimie) ou encore les conduites addictives (drogues, alcool). Dans les cas les plus sérieux, la dépression peut conduire au suicide.

► *Le suicide au travail*

Soulager sa douleur en choisissant d'en finir avec la vie, c'est naturellement ce geste ultime qui choque le plus les esprits et a créé une certaine impatience sociale pour la prise en compte des RPS, tant par les entreprises que par l'État. Les suicides en rapport avec le travail ont

81. www.who.int/fr.

82. Scott Patten et Heather Juby, « Profil de la dépression clinique au Canada », Réseau des centres de données de recherche - Série de synthèse de recherche n° 1, février 2008.

toujours existé mais ont rarement été comptabilisés du fait du déni qu'ils provoquent au sein des entreprises. Ce qui est relativement nouveau, en revanche, d'après l'INRS, ce sont les cas de suicides sur les lieux du travail qui ont commencé à être rapportés vers la fin des années 1990. Aujourd'hui, on estime⁸³ que de 300 à 400 salariés se suicideraient en France chaque année sur leur lieu de travail.

Des études ont pu démontrer que le risque de suicide est multiplié par 36 chez les personnes souffrant d'une dépression majeure⁸⁴ par rapport à la population générale. Selon l'INSERM, bien que la majorité des sujets ayant adopté un comportement suicidaire ne soient pas connus « *comme souffrant d'un trouble psychiatrique, les enquêtes dites "d'autopsie psychologique" réalisées dans l'entourage de sujets suicidés nous montrent que 90 à 95 % des sujets décédés par suicide présentaient un trouble psychiatrique*⁸⁵ ». Pour autant, Bernard Bonin et Daniel Sechter⁸⁶ parviennent à distinguer les symptômes du syndrome suicidaire, indépendants des troubles psychiatriques, de ceux corrélés au risque de suicide chez les personnes souffrant de dépression. Ces symptômes indépendants des troubles psychiatriques sont :

- des idées de mort souvent obsédantes ;
- un sentiment de perte d'espoir ;
- une modification récente du comportement avec retrait social, repli sur soi, désintérêt, arrêt des activités ;
- une inhibition de toute agressivité du patient à l'égard du monde extérieur, l'agressivité étant alors tournée contre lui-même.

Les symptômes corrélés au suicide sont très semblables à ceux de la dépression (*cf.* schéma sur les symptômes de la dépression p. 67). Il convient cependant de relever que le désespoir serait plus significativement corrélé à l'intention suicidaire qu'à la dépression. Bernard Bonin et Daniel Sechter mettent en évidence que l'intensité de la dépression, la variation cyclique de l'humeur en cours d'épisode dépressif, l'auto-accusation, l'existence d'idées délirantes associée à la culpabilité, l'agitation, l'inhibition majeure, la confusion et l'intensité de l'angoisse sont positivement corrélées au risque suicidaire.

Dans ses travaux sur le suicide, l'INSERM⁸⁷ a cherché à définir le processus suicidaire chez l'individu avant le passage à l'acte. Le suicide

83. Par extrapolation, à partir de la seule étude menée à ce jour par Maryvonne Gournay, Françoise Lanièce et Isabelle Kryvenac, *Études des suicides liés au travail en Basse-Normandie*, Actes de la société de médecine du travail Normandie - SMTN, 2003.

84. Eric C. Harris and Brian M. Barraclough, « Suicide as an outcome for mental disorders. A meta-analysis », *Brit. J. Psychiat.*, n° 170, 1997.

85. INSERM, « La crise suicidaire », conférence de consensus, Paris, John Libbey Eurotext, 2001.

86. Bernard Bonin et Daniel Sechter, « Évaluation prospective du risque suicidaire chez un patient déprimé », in *Dépression et comorbidités psychiatriques*, Thérèse Lempérière, *op. cit.*

87. « La crise suicidaire », *op. cit.*

apparaît en effet rarement comme un acte impulsif mais comme un processus prémédité qui se déroule sur quelques heures ou quelques jours. Trois étapes en ressortent très nettement :

1. Les pensées ou idées suicidaires.
2. La crise suicidaire qui augmente la fréquence de ces idées de mort jusqu'à ce qu'elles deviennent omniprésentes (ruminations). Cela donne lieu à des scénarios de tentative de suicide planifiée.
3. Le passage à l'acte suicidaire.

La planification et le passage à l'acte représentent le stade ultime de ce processus et nécessitent une intervention en urgence. Si la surmortalité suicidaire est considérable chez les déprimés, la capacité à détecter un comportement suicidaire reste encore très faiblement connue. Des signes avant-coureurs peuvent cependant être repérés⁸⁸ chez la personne :

- qui a planifié clairement le passage à l'acte, prévu prochainement ;
- qui est coupée de ses émotions ou au contraire très émotive ou troublée ;
- qui se sent immobilisée par la dépression ou au contraire très agitée ;
- dont la douleur et l'expression de la souffrance sont omniprésentes ou complètement tues ;
- qui a un accès direct et immédiat à un moyen de se suicider ;
- qui a le sentiment d'avoir tout essayé ;
- qui est très isolée.

Découvrir les motifs du suicide est particulièrement difficile en ce que le syndrome suicidaire n'est pas toujours détecté, si bien que seuls les proches du défunt peuvent essayer de les déterminer. Établir un lien de causalité certain entre la vie professionnelle et le suicide n'est donc pas une tâche aisée. Cependant, la révélation et la médiatisation des suicides sur le lieu de travail en France, ces dernières années, ont permis de rappeler que l'impact des techniques de management ainsi que des conditions de travail et des relations professionnelles n'est pas anodin. Ils n'ont pas uniquement pour conséquence la fatigue, un mal de dos, un stress ou encore une déprime temporaire, mais peuvent, conjugués à d'autres facteurs, conduire jusqu'à une détérioration fatale de la santé mentale des salariés. Il est donc important d'agir bien en amont et de prévenir le stress chronique, le *burn-out* et la dépression dont l'existence chez une personne augmente le risque de développer le syndrome suicidaire.

Enfin, s'il est important de rompre la loi du silence qui règne sur le sujet du suicide au travail, il convient de garder à l'esprit la complexité du sujet afin de ne pas tomber dans les extrêmes et de systématiquement

88. *Ibidem.*

considérer qu'un suicide sur le lieu du travail serait uniquement dû à des problèmes personnels et psychologiques ou à l'opposé⁸⁹ impliquerait seulement les conditions de travail.

Comment réagir ?

En cas de crise suicidaire, il convient de s'adresser le plus rapidement possible à un professionnel de la santé. Vous pouvez :

- aller à toute heure aux urgences de l'hôpital le plus proche ;
- aller dans un centre d'accueil ;
- appeler le SAMU ;
- appeler un centre d'appel spécialisé :
 - Suicide Écoute : www.suicide-ecoute.fr/ ou tél. : 01.45.39.40.00 (7j/7 24h/24) ;
 - SOS Suicide – Phénix : www.sos-suicide-phenix.org ou tél. : 0825.120.364 (7j/7 de 16 h à 20 h).

Pour plus d'informations, nous vous invitons à consulter le site Internet de la Haute Autorité de santé (www.has-sante.fr). Vous pourrez notamment y trouver plus de détails sur la reconnaissance et la prise en charge, en cas de crise suicidaire.

Au regard de cette complexité, il importe de se questionner et, si nécessaire, de prendre les mesures adéquates en cas de suicide ou de tentative de suicide par l'un des salariés de l'entreprise, que ce suicide se passe sur le lieu de travail ou ailleurs. Cela permettra de détecter d'éventuels dysfonctionnements, mauvais comportements ou pratiques au sein de l'entreprise, qui conduisent à la souffrance au travail. En toute hypothèse, si un suicide intervient au sein de l'entreprise, les proches, les membres de l'équipe et le management de la victime en seront très fortement affectés. Christophe Dejours⁹⁰ conseille alors la mise en place de débriefings psychologiques individuels et/ou, pour les salariés volontaires, animés par un spécialiste extérieur à l'entreprise.

La prise en charge dans les 48 heures suivantes des victimes, témoins directs ou indirects de l'événement feront chuter de 50 % les risques de développement d'un trouble de stress post-traumatique (TSPT).

Le TSPT survient suite à l'exposition d'une personne à un événement violent, la confrontant à l'idée de sa propre mort ou celle de quelqu'un

89. Le rapport Nasse-Légeron remis au ministre du Travail le 12 mars 2008 précise en effet que « *suicide au travail ne veut pas dire systématique suicide lié au travail* ».

90. Christophe Dejours et Florence Bègue, *Suicide et travail : que faire ?*, Paris, PUF, coll. « Souffrance et théorie », 2009.

de son entourage. Il peut s'agir d'un événement ponctuel provoquant une peur intense ou un sentiment d'horreur face à une menace ou une atteinte à l'intégrité physique, ou encore d'une situation de détresse provoquée sur la durée par des agissements répétés de harcèlement. Indépendamment de l'événement déclencheur, dans le TSPT, une souffrance significative s'installe, provoquant des troubles du sommeil, une altération des interactions sociales de l'individu et de sa capacité à se concentrer.

3 questions à Denis Bressan*

Après un double cursus en médecine du travail et en santé publique, Denis Bressan a exercé auprès de différentes organisations (mutualité sociale agricole, services interentreprises, intermittents du spectacle, collectivités territoriales...). La thématique des RPS l'a conduit à approfondir sa formation dans les champs de l'ergonomie, de la gestion des services de santé, dans la gestion du stress et des thérapies cognitives et comportementales (AFTCC). Il enseigne à l'université Paris 5 (master 2 Ingénierie des risques) et Paris 6 (DU Ergonomie) et à l'école Hubert Curien à Bourges.

► **Quel est le rôle du médecin du travail dans la prévention des RPS ?**

Il est extrêmement complexe, de plus en plus complexe. Au début de ma carrière, cela fait trente ans que je suis en activité, cette question ne se posait pas. Lorsque j'ai suivi des enseignements sur le stress, c'était abordé sous l'angle de la charge mentale. C'est seulement depuis une quinzaine d'années que cette question a émergé pour devenir de nos jours extrêmement prégnante. Pour en donner un témoignage, il y a encore une dizaine d'années, sur l'exercice d'un mois, on avait en consultation deux ou trois cas. Aujourd'hui, il n'y a plus un jour sans qu'une personne s'exprime sur cette question du stress, du mal-être, de son absence de reconnaissance, de ses difficultés par rapport au travail. Ce qui me fait dire que le rôle du médecin du travail est fondamental même s'il n'a pas toujours les outils et les ressources à sa disposition pour y répondre. En définitive, il est partagé entre deux aspects de son activité :

- l'aspect hygiéniste, où son rôle est encadré par la loi et tous les référentiels normatifs qui concernent l'hygiène industrielle, la prévention des maladies professionnelles, le risque chimique et l'environnement ergonomique du poste de travail...
- l'aspect clinique, son métier premier, qui consiste à se pencher sur le patient dans une perspective thérapeutique. C'est tout le travail de l'écoute pour établir un diagnostic, assurer le suivi de l'état de santé, avec cette nécessaire posture de l'empathie face aux différents maux exprimés...



* Retrouvez l'interview vidéo « Le diagnostic de la souffrance au travail » sur www.empowerment.fr.

Ces deux aspects, bien que complémentaires, ne sont pas évidents à concilier. Pourtant, quand on touche les RPS, travailler sur un seul de ces aspects atteint bien évidemment ses limites. Le médecin du travail est toujours à l'intersection entre une approche objectivante, du côté de la gestion des risques (hygiénisme) et une approche subjectivante, du côté de l'individu et de ses symptômes particuliers (clinique). Tenir cette tension contradictoire entre ces deux points de vue relève d'une aporie.

▶▶ À partir de quand peut-on se dire qu'un collègue va mal ?

Il ne faut surtout pas rechercher un seuil particulier de souffrance, marqueur d'une vulnérabilité car il n'en existe pas, chaque personne étant unique. Probablement vaut-il mieux se fier à son intuition, en adoptant une attitude vigilante et authentique fondée sur l'éthique du don ou la compassion sincère. Ce qui importe le plus, c'est de connaître l'individu en question. Quand les trajectoires sont soumises à toutes formes de mobilité plus ou moins contraintes, cela est rendu difficile : le collectif change, les managers ou les collègues sont mutés ailleurs, les repères sont plus évanescents. Pour dire qu'une personne va mal, il faut la connaître *a minima*, que la relation s'inscrive dans une histoire. C'est ce qui permet de se rendre compte que la personne par rapport à hier n'est pas la même : elle n'a pas mis sa cravate ; elle n'a pas dit bonjour aujourd'hui ; sa porte s'est fermée ; elle a semblé plus taciturne. Par ailleurs, cela peut être corrélé au fait de différer un rendu de mission, ou bien de ne pas manifester d'intérêt pour son travail, de paraître ralenti, de ne pas avoir envie de participer à une réunion, de ne pas venir à midi alors qu'on a l'habitude de manger ensemble... bref, cela exprime une rupture du lien social et une perte de confiance à l'égard du groupe.

Tous ces petits signes d'alerte sont des faisceaux d'indices qui peuvent exprimer que quelqu'un va mal, que ce soit dans sa vie professionnelle ou personnelle. Avant de savoir rationnellement que quelqu'un va mal, on ressent émotionnellement son mal-être. Ce n'est pas toujours facile, car de plus en plus de salariés s'isolent, se replient sur eux-mêmes et n'osent rien exprimer. La peur est souvent à l'œuvre et les personnes n'osent plus dire que « cela ne va plus ». Comme chacun se doit d'être performant, comme il faut tenir, exprimer son mal-être est assimilé à tort à l'expression d'une faiblesse. Il faut avoir le courage de s'enquérir de la situation d'un collègue, rester très vigilant sur ces petits signes car ils peuvent véritablement être porteurs, soit d'une action préventive, éventuellement thérapeutique, soit si l'on passe à côté, d'une aggravation potentiellement grave.

▶▶ Comment peut-on en arriver à envisager le suicide sur son lieu de travail ?

La plupart des salariés passeront heureusement toute leur carrière sans envisager le suicide ! Cette conduite humaine a toujours existé. Certaines sociétés la répriment en tant qu'acte transgressif. Si nous n'en sommes plus là en France, force est de constater que l'usage du travail et de son lieu de travail comme théâtralisation de sa fin de vie n'est pas sans nous interpeller sur la violence au travail et la symbolique d'un geste extrême. Le suicide sur son lieu de travail renvoie véritablement à quelque chose d'identitaire, à la manière dont chacun cherche à se réaliser dans le travail. Avec notre travail, chacun de nous peut se regarder le matin dans le



miroir : nous y mettons en jeu une histoire, un savoir-faire, l'idée de notre statut social, l'estime de soi à travers l'accomplissement de notre envie de bien faire et l'estime des autres à travers la reconnaissance des collègues... Je pense que dès qu'il y a altération dans ce désir de bien faire pour soi ou pour les autres, le salarié peut être mis dans une situation de fragilité. Pour peu qu'il soit mis dans des injonctions paradoxales, entre son propre système de valeurs et les valeurs de l'entreprise, sans échappatoire pour pouvoir parler de ce conflit, le sentiment d'arriver dans une voie sans issue peut être fatal.

Dès lors que le salarié reste seul avec lui-même, il rentre dans une forme de débat intérieur, et, en fonction de sa personnalité, de son niveau d'exigence, il assumera

parfois de manière dramatique ce qu'il vit comme un échec personnel. S'il a peu de soutien social, personne à qui parler pour relativiser, soit par manque de confiance, soit par esprit de fierté, y compris au sein de sa sphère familiale où le fait de dire à son (sa) conjoint(e) « j'ai pas réussi », réactive chez le sujet quelque chose qui peut remonter à l'enfance et au système scolaire de sélection par l'échec, avec cette obligation de ne pas décevoir en ramenant un bon bulletin de notes à la maison... Alors en fonction de ses fragilités, le sentiment de perdre la face, l'absence d'espérance dans la vie future et la sensation que le temps se réduit, d'être dans une impasse peuvent faire apparaître le suicide comme une quête de reconnaissance et comme une solution même si elle est fausse. À mon sens, la personne ne cherche pas la mort dans ces cas-là ; elle cherche à échapper à une situation devenue insupportable. L'être humain est comme un cristal : si vous le prenez dans le sens du cristal, il est extrêmement résistant. Par contre il possède aussi une zone de fracture, qui le rend extrêmement fragile si l'on tape dessus.

Un adulte consacre en moyenne 60 % de son temps éveillé au travail. Ce travail est une composante essentielle de sa vie et de sa construction identitaire. Porter atteinte au désir de bien faire impacte directement le bien-être du travailleur. Son intégrité physique et sa santé mentale sont ainsi étroitement corrélées au sens qu'il trouve dans son travail.

L'individu et sa subjectivité (le psycho-) se mêle aux contraintes organisationnelles du travail et des autres (-social) pour produire le risque psychosocial. Être à l'abri des RPS, c'est non seulement se désimpliquer dans ce que l'on fait, mais aussi ne plus s'exposer aux clients, aux collègues, aux chefs... Aucune entreprise ne peut naturellement s'engager dans cette voie. D'où la tentation d'approcher les RPS par les symptômes, qui, s'ils donnent des indicateurs, ne sauraient en aucun cas constituer une solution efficace et durable.

Les RPS ont ainsi ceci de passionnant qu'ils donnent l'occasion de s'interroger sur le rapport au travail. Les nouvelles formes d'organisation du travail requièrent une implication de plus en plus individualisée.

L'affaiblissement du collectif a considérablement accru les répercussions de la souffrance au travail. Si les facteurs individuels, familiaux, sociaux constituent autant de facteurs importants qui peuvent être à l'origine de souffrances chez l'individu, il convient de ne pas s'en servir comme autant de prétextes pour couvrir une situation malsaine au travail. Il s'agit plutôt de s'interroger sur la manière dont sont gérées les relations humaines au sein du management. Dans le chapitre 2, il sera défini un *leadership* responsable, qui ne cherche pas à fuir ou supprimer les problèmes, mais à encourager le respect de l'humain à sa place au sein du collectif.

Quand l'équipe s'emmêle : promouvoir le leadership responsable

*« Le problème de santé au travail n'est pas un problème de la médecine,
c'est un problème de management. »*

Henri Lachmann¹

Depuis l'école maternelle jusqu'à la fin de nos études, combien de temps consacre-t-on en France à apprendre cette fameuse « substantifique moelle » chère à Rabelais (cours de langues, d'histoire-géographie, de sciences, de littérature...) ? Inversement, combien de temps consacre-t-on à développer ses compétences comportementales et relationnelles (négociation, gestion de projets, gestion de conflits...) ?

Même si les organisations tentent de corriger le tir par des formations, les réponses recueillies auprès des managers² s'échelonnent invariablement autour d'un ratio de 95 à 99 % de notre temps consacrés à la substance. Dès lors, il n'est pas surprenant d'observer, au sein du management, que **plus il y a maîtrise du fond, plus il y a tendance à mépriser la forme.**

Pourtant, pour être bon manager, il ne s'agit pas d'avoir réussi à l'école ou de détenir de fortes connaissances techniques car ce qui se joue sur le terrain s'acquiert essentiellement par la pratique et l'observation. Le cerveau est souvent comparé à un « muscle » qu'il convient de « body-builder » pour rendre ses facultés intellectuelles

1. Henri Lachmann, président du Conseil de surveillance Schneider Electric et coauteur du rapport « Bien-être et efficacité au travail - 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail », remis au Premier ministre en février 2010.
2. D'après une étude réalisée auprès de 50 000 anciens diplômés d'écoles d'ingénieur (*CTI Infos*, n° 3, octobre 2008), 65 % des ingénieurs interrogés estiment que leur formation initiale ne les a pas préparés à « s'intégrer dans une organisation, à l'animer et à la faire évoluer ». Seuls 15 % s'estiment sensibilisés par leurs études « aux relations sociales ».

plus performantes. Cette intelligence abstraite n'entre cependant que pour une faible part dans la capacité à interagir avec nos semblables. C'est pourquoi le manager doit s'employer avant tout à « muscler » son quotient relationnel³ ou « *l'art de nouer et de préserver des relations mutuellement enrichissantes, ainsi que la capacité de gérer des désaccords et des situations conflictuelles autrement que par la violence* ».

En plus du stress exploré précédemment, se retrouvent sous le terme de RPS les violences internes qui vont jusqu'au harcèlement et les violences externes exercées à l'encontre des salariés. Certes, la violence peut s'abattre comme la foudre sans prévenir mais, le plus souvent, elle s'annonce par des coups de tonnerre. Nous verrons donc d'abord comment la violence est la résultante d'une escalade conflictuelle dont il convient d'anticiper et de désamorcer la crise. Dans un deuxième temps, nous analyserons les moyens de gérer la crise lorsque celle-ci a éclaté.

1. Déminer les tensions en amont des crises

Certes, le manager vise à accroître la performance de son équipe et les profits de l'entreprise mais cela ne fonctionne pas durablement si cela se fait au détriment du bien-être au travail. Le monde du travail n'est ni une salle de relaxation uniquement axée sur le bien-être, ni un enfer carcéral axé uniquement sur la performance. L'un ne va pas sans l'autre et c'est « *dans cette dialectique du complémentaire et de l'antagonisme que se trouve la complexité*⁴ » et la richesse du management. Le manager se trouve ainsi sur une ligne de crête, tiraillé entre ces deux tensions qui génèrent la dynamique de son équipe lorsqu'elles sont bien gérées ou au contraire de sérieuses difficultés. Ces difficultés sont loin d'être isolées si l'on en croit ces quelques statistiques⁵ :

Plus d'un salarié sur deux travaille dans l'urgence. Plus d'un sur trois reçoit des ordres ou indications contradictoires. Plus d'un sur trois déclare vivre des situations de tension dans ses rapports avec ses collègues ou sa hiérarchie.	Un manager consacre plus des deux tiers de son temps à négocier tant avec ses supérieurs que ses subordonnés, collègues, clients, fournisseurs... Parmi ces négociations, 20 % sont potentiellement conflictuelles, mais occupent plus du tiers de son temps.
---	--

3. Olivier Clerc cité par Jacques Salomé, *Relation d'aide et formation à l'entretien*, Presses universitaires du Septentrion, 2003.
4. Edgar Morin, « Épistémologie de la complexité », dans *Échanges avec Edgar Morin. Science et conscience de la complexité*, sous la direction de Christian Atias et Jean-Louis Le Moigne, Aix-en-Provence, Librairie de l'Université, 1984, p. 53-59.
5. Sources : Colonne de gauche - ministère du Travail. Colonne de droite - Henry Mintzberg, *Le Manager au quotidien*, Paris, Éditions d'Organisation, 1984.

Dans ce jeu de tensions permanentes, le manager se doit de maîtriser un certain nombre d'outils, non seulement pour aider ses collaborateurs à exprimer leur mal-être, le plus en amont possible, mais aussi pour se protéger des violences internes dont il peut faire l'objet. 64 % des salariés⁶ souhaiteraient, pour mieux être entendus, développer les occasions d'échange informel avec leur supérieur hiérarchique immédiat.

Quand un collaborateur souffre d'une situation de stress ou de conflit qui le mine, la situation exposée s'appréhende selon trois dimensions qui seront ici traitées séparément pour faciliter leur compréhension, même si, dans les faits, elles sont naturellement indissociables : le processus, la personne et le problème.

1.1 Écouter avant de parler

Accueillir une situation de souffrance au travail, c'est avant tout chercher à comprendre plutôt que chercher à expliquer. Pour se comprendre mutuellement, il est d'abord plus efficace de questionner et de reconnaître la situation. Rien ne peut apaiser une situation de mal-être tant que des mots n'ont pas été mis sur les maux. Mais, ce faisant, il convient d'éviter certaines erreurs.

► Les erreurs à éviter

Attitudes	Exemples	Risques
Culpabiliser	« Comment oses-tu te plaindre après tout ce que j'ai fait pour toi ? Tu vas pas nous faire un psychodrame, dès que tu as une contrariété. »	Sentiment de manipulation et risque de rupture relationnelle.
Résoudre	« Le plus simple, c'est que tu poses une RTT pour prendre du recul. Ou bien que tu trouves une personne de confiance pour en parler. »	Sentiment d'incompréhension et risque de démotivation.
Attaquer	« Tu critiques la manière dont je fais mon travail ? Pour qui te prends-tu ? Je n'ai de leçons à recevoir de personne ! Surtout pas de toi. »	Sentiment d'injustice et risque d'escalade conflictuelle.
Dédramatiser	« Ce n'est quand même pas si grave. Tu as un job intéressant, dans une entreprise qui t'offre des perspectives. T'es pas si mal payé. »	Sentiment de dénégation et risque de cumul des frustrations.
Éviter	« Ce n'est ni le lieu, ni le moment d'aborder ce genre de choses. Restons factuels et revenons plutôt aux tâches que tu dois faire. »	Sentiment d'inexistence et risque de victimisation.

6. TNS Sofres, « Salariés et sortie de crise », étude réalisée pour Altedia, 2009.

► Questionner

« *Pour remplir une tasse, il faut commencer par la vider* », dit un proverbe. En effet, **le sens du dialogue efficace consiste à écouter avant de parler.**

Pourquoi écouter ?⁷

POUR SOI : s'informer, comprendre, apprendre, mieux argumenter...

POUR L'AUTRE : le mettre à l'aise, l'aider à clarifier sa pensée, l'aider à se libérer, le respecter...

POUR LA RELATION : dialoguer, échanger, permettre à une relation de se construire, trouver ensemble une solution à un problème...

Pour autant, la question peut être une torture selon la manière dont on s'y prend. C'est pourquoi le manager aura à cœur d'éviter :

- les questions infantilisantes ou sommaires : Ne pourriez-vous pas vous montrer conciliant, faire un effort ?
- les questions orientées : Ne pensez-vous pas... ? Ne faudrait-il pas... ?
- les questions complexes : il faut adapter le niveau de langage à ses interlocuteurs ;
- plusieurs questions à la fois : cela crée de la confusion.

Les bonnes questions interviennent en lien avec les propos entendus pour guider la réflexion, préciser les attentes, voire orienter sur des solutions. Le manager navigue entre quatre registres de questionnement sans jamais oublier que la moitié du pouvoir d'une question réside dans le silence qui la suit :

◆ **Les questions découvertes/ouvertes.** On se référera ici à l'« Hexamètre » (QQOQCP) de Quintilien (I^{er} siècle après J.-C.) :

- QUI ? : Qui est concerné par cette situation ?
- QUOI ? : De quoi s'agit-il ? Quel est le problème ?
- OU ? : Où cela se passe-t-il ? Où cela a-t-il démarré ?
- QUAND ? : Quand cela s'est-il produit ? Quand vous en êtes-vous rendu compte ?

7. Renée Simonet, Jacques Salzer et Richard Soudée, *Former à l'écoute*, Paris, Éditions d'Organisation, 2004.

- COMMENT ? : Comment voyez-vous la situation ? Comment a-t-elle évolué ?
- POUR QUOI ? : Pour quelles raisons ? Quelle était l'intention, l'objectif poursuivi ?

◆ **Les questions d'approfondissement**

– **Par une demande de précision** : les réponses aux questions précédentes méritent souvent d'être clarifiées ou quantifiées à l'aide du POURQUOI ? et du COMBIEN ?

- Pourquoi ces personnes sont-elles concernées ? Combien de personnes sont impliquées ?
- Pourquoi à cet endroit ? À combien d'endroits l'avez-vous repéré ?
- Pourquoi à ce moment-là ? Combien de fois cela s'est-il produit ?

– **Par une relance** : il suffit de reprendre un ou quelques mots dits par l'autre et de les lui renvoyer en miroir – soit sur un simple ton interrogatif – soit en ajoutant une demande de précisions.

- Il faudrait plus de moyens... ? Cela n'a pas été facile... ?
- En quoi plus de moyens ? Qu'est-ce qui n'était pas facile ?
- Qu'entendez-vous par là ? C'est-à-dire ?

◆ **Les questions hypothèses/fermées ou à choix multiples.** Si l'interlocuteur a du mal à s'exprimer spontanément ou à répondre, les questions hypothèses lui offriront un appui pour formuler ce qu'il pense.

- Je vous sens contrarié, est-ce que vous souhaitez en parler ?
- Vous refusez pour un problème de budget, parce que vous n'avez pas eu suffisamment d'explication... ?
- Par « inacceptable », vous parlez de la manière dont on s'est adressé à vous ou de la proposition qui est faite ?

◆ **Les questions de validation.** Ces questions permettent de valider chaque avancée dans la médiation.

- Est-ce bien cela ? Êtes-vous d'accord ? Son explication vous convient-elle ?
- À partir de ce que vous avez dit, souhaitez-vous tenter cette démarche ?

► **Reconnaître**

Une fois l'information recueillie, le manager gagnera à adopter la seule attitude qui convienne, à savoir reconnaître⁸ ce qu'il a compris de la parole de l'autre. Le manager pourra ainsi encourager ses collabora-

8. Jean-Édouard Grésy, *Gérer les ingérables*, Paris, ESF éditeur, 2009.

teurs à s'ouvrir de leurs troubles, ce d'autant plus facilement que reconnaître de manière sincère et bienveillante ne signifie pas être d'accord. La reconnaissance se joue sur quatre niveaux d'intensité croissante :

◆ **Niveau 1 : L'accusé de réception**

Il ne suffit pas de dire « *je comprends, j'entends bien* », il faut reformuler fidèlement ce qui a été dit. La reconnaissance confère le sentiment d'exister, d'avoir sa propre réalité. Plus elle arrive tôt, plus elle est efficace. Le manager valide ainsi sa compréhension et en offre l'assurance à l'autre. Ce travail privilégie la concision et nécessite d'adapter son langage à son interlocuteur (repérage des mots-clés).

◆ **Niveau 2 : L'empathie**

Le manager fait souvent « éponge » avec les souffrances qu'expriment ses collaborateurs. C'est l'occasion d'exprimer des regrets, d'être désolé pour ce qui arrive à l'autre. Il s'agit de faire preuve d'humanité⁹, tout le « *contraire de la cruauté, qui se réjouit de la souffrance d'autrui, et de l'égoïsme, qui ne s'en soucie pas* ». À ne pas confondre avec :

- la pitié qui « *s'éprouve de haut en bas* » et contient une part de mépris ;
- la sympathie, qui consiste à perdre toute distance pour laisser la place à la contagion émotionnelle au point de donner à l'autre l'impression de lui « voler sa peine ».

L'empathie s'éprouve donc d'égal à égal, avec respect, en reconnaissant les émotions de l'autre tout en restant à sa place.

◆ **Niveau 3 : Les excuses**

Même si telle n'était pas notre intention, il n'est pas rare que l'impact de nos actes soit involontairement dommageable du fait des répercussions ou de leur mauvaise interprétation. Présenter des excuses ne signifie pas perdre la face ou céder mais assumer ses responsabilités. Dans la mesure où les torts sont le plus souvent partagés, lorsqu'il y a présentation d'excuses, la réciprocité s'enclenche généralement dans le camp d'en face. « *Les excuses sont la "super glue" de la vie* », dit Lynn Johnston, « *elles peuvent presque tout réparer* ».

◆ **Niveau 4 : Le pardon**

L'erreur est excusable mais, dès lors qu'il y a eu volonté de nuire, seul le registre du pardon permet de panser les plaies causées par méchanceté. Pardonnez ne signifie¹⁰ pas « *effacer ; pardonner n'est pas oublier. C'est cesser de haïr* ». Tous ces sentiments sont lourds à porter et le pardon offre le choix de s'en libérer. Il faut bien souvent que l'auteur

9. André Comte-Sponville, *Petit Traité des grandes vertus*, 5^e éd., Paris, PUF, 2008.

10. André Comte-Sponville, *op. cit.*

demande pardon, qu'il reconnaisse sa culpabilité pour que la « victime » accorde son pardon.

La plus grande violence que l'on puisse infliger à un individu consiste à lui refuser toute forme de reconnaissance. Elle est tellement importante, assimilable au « besoin de respirer », qu'il est préférable d'être reconnu négativement que d'être ignoré. Ces quatre niveaux de reconnaissance sont complémentaires et graduels : il faut souvent exprimer de l'empathie avant d'accorder son pardon, par exemple, ou manifester sa compréhension avant de présenter ses excuses. Cela dépend de l'importance de ce que l'on souhaite réparer. Ce processus peut aussi s'accompagner d'un geste symbolique (se déplacer chez l'autre, y consacrer du temps, se donner une poignée de main, venir avec un petit cadeau...) pour manifester sa volonté d'aller vers l'apaisement.

Le point sur les excuses (deux conditions)

Elles sont proposées (« *Je te prie de bien vouloir m'excuser...* » ; « *Pour tel comportement... je vous présente mes excuses... les acceptez-vous ?* ») et non imposées (« *Je m'excuse, n'en parlons plus* »). L'interlocuteur peut refuser les excuses s'il considère, par exemple, qu'il y a un manque de sincérité.

Elles sont présentées de manière inconditionnelle. Il est essentiel de ne pas glisser un « MAIS » au milieu des excuses ou d'englober dans ses excuses la contribution de l'autre au problème. (« *OK, je te présente mes excuses, mais c'est quand même toi qui m'as provoqué* » ; « *On n'a qu'à dire un point partout, la balle au centre* »).

Plus une situation est difficile, plus il convient de s'efforcer d'écouter, alors que la réaction naturelle nous encourage, au contraire, à contredire ou réfuter lorsque l'on se sent mis en cause. Le deuxième effort majeur consiste à ne pas confondre le problème et la personne, à rester toujours respectueux et courtois envers la personne tout en pouvant rester ferme sur les objets de négociation.

1.2 Prendre en considération la personne

Procéder par amalgame et généralisation permet certes d'appréhender les événements de la vie courante avec davantage de certitude et de simplicité pour s'y retrouver dans la complexité du monde mais ne

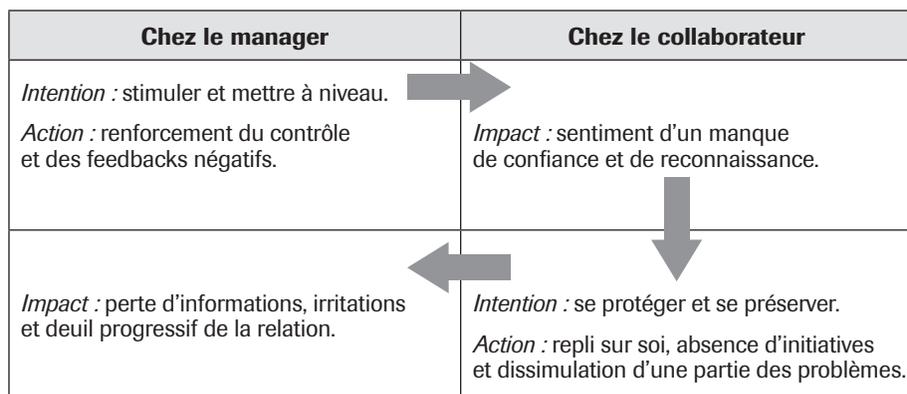
doit pas générer une fermeture à l'altérité. Cela suppose d'accorder le bénéfice du doute, d'opérer une forme de désarmement sur soi pour s'ouvrir à la réalité de l'autre.

► **Les erreurs à éviter**

Le syndrome de l'échec programmé¹¹ est la transposition du mécanisme dit des « prophéties autocréatrices », lorsque la simple annonce de présages amène parfois ces derniers à se réaliser dans une forme d'autopersuasion inconsciente.

Pour s'y retrouver au sein de son équipe, le manager a tendance à repérer souvent trop rapidement ceux qu'ils considèrent comme performants et ceux qu'ils considèrent comme « moins ou sous-performants ». Or, comme l'écrit très bien Goethe : « *Si vous traitez un individu en fonction de ce qu'il est, il le restera. Si vous le traitez comme s'il était déjà ce qu'il pourrait être, il le deviendra.* »

Ce syndrome de l'échec programmé décrit dès lors un cercle vicieux : plus un collaborateur se sent contrôlé et critiqué, plus il perd de l'intérêt pour ce qu'il fait et moins il est effectivement performant. Le manager pourra ainsi se féliciter d'avoir anticipé la situation qu'il a, de fait, contribué à créer.



Nombreux sont les managers qui s'évertuent à utiliser toujours et encore les mêmes attitudes avec l'intention de transformer l'autre, sans jamais se remettre eux-mêmes en cause, ni innover. L'amplification du phénomène conduira paradoxalement le manager à sous-estimer les risques humains et les risques business associés, du fait de la distance qui se crée. Pour sortir du syndrome de l'échec programmé, il importe de résister à l'étiquetage aveugle. Le besoin de différenciation sociale ne

11. Jean-François Manzoni et Jean-Louis Barsoux, *Relations difficiles au travail*, Paris, Village Mondial, 2004.

doit pas nous faire perdre de vue le fait que nous sommes tous très différents les uns des autres malgré notre appartenance à certains groupes.

► Lutter contre les préjugés et stéréotypes

Là où réside l'intelligence de l'homme réside aussi son principal tourment. L'étude du comportement animal (éthologie) révèle¹² que « chez l'homme, la représentation d'un monde peut exister en dehors de toute perception, alors que chez l'animal les deux processus restent associés. [...] L'animal reste soumis au réel qui contrôle sa violence, alors que l'homme travaille à se soumettre à l'idée qu'il se fait du monde ». Un homme a la faculté de considérer autrui comme un « sous-homme », un objet ou une chose avec lesquels il ne partage aucune humanité. Il utilise même cette distorsion de la perception pour construire son identité. En effet, pour se définir, les groupes procèdent essentiellement en se démarquant des autres groupes. Dès lors, la voie la plus facile pour se sentir valorisé consiste à dévaloriser les groupes auxquels on peut se comparer en stigmatisant les différences qui peuvent porter sur le sexe, sur des traits morphologiques, sur le lieu de résidence, sur les études¹³... C'est ainsi que son propre groupe d'appartenance¹⁴ « est idéalisé tandis que le groupe étranger est diabolisé. Force nous est de reconnaître que les préjugés et les images de l'ennemi sont indissociables de notre identité. Ils en constituent le revers, l'ombre portée d'une identité sociale positive ».

Préjuger, signifie juger avant

C'est porter un jugement de valeur qui peut se définir comme¹⁵ une « attitude de l'individu comportant une dimension évaluative, souvent négative, à l'égard de types de personnes ou de groupes, en fonction de sa propre appartenance sociale. C'est donc une disposition acquise dont le but est d'établir une différenciation sociale ».

Ces préjugés ont des effets très pervers lorsqu'ils stigmatisent un individu pour son appartenance à un collectif donné. Par exemple, si vous êtes jeune et résidez dans une banlieue, un Français sur deux, même

12. Boris Cyrulnik, *Les Nourritures affectives*, Paris, Odile Jacob, 2000.

13. Ces préjugés sont extrêmement choquants pour chaque individualité stigmatisée d'office pour son appartenance à un tel collectif. En la matière, impossible d'être exhaustif : cela concerne aussi bien le handicap, l'obésité, les SDF, les familles monoparentales, les homosexuels... que d'une manière générale toutes les origines ethniques de notre monde.

14. Hans Nicklas, « Perceptions et représentations mutuelles » in J. Demorgon et E. M. Lipiansky (dir.), *Guide de l'interculturel en formation*, Paris, Retz, 1999.

15. Gustave-Nicolas Fischer, *Les Concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, Paris, Dunod, 1987.

sans vous connaître, considérera que vous avez « *des problèmes d'intégration au travail* » et que vous supportez « *moins bien l'autorité* ». ¹⁶

Le manager se doit de lutter contre ces discriminations afin d'éviter que ses collaborateurs n'adoptent deux types d'attitudes extrêmement dangereuses :

◆ **L'endossement identitaire** consistant à se vêtir d'une identité élaborée par d'autres en intériorisant les images négatives renvoyées par la hiérarchie. Le manager doit s'employer au contraire à rassurer ses collaborateurs dans leurs capacités et à lutter contre la résignation. Il prend en considération les individus au-delà de leurs appartenances, encourage les initiatives et facilite la coopération au sein de son équipe.

◆ **L'idéologie victimaire** consistant à rejeter toutes les valeurs associées à la hiérarchie. Les bénéfiques secondaires ne sont pas des moindres : plus le collaborateur dépeint la situation comme injuste, plus ses collègues l'écoutent et le soutiennent, moins ses supérieurs le tiennent responsable des échecs rencontrés et plus il peut s'autoriser à faire obstacle à la collaboration avec son manager.

Ces préjugés nous conduisent à favoriser un interlocuteur perçu comme faisant partie de notre groupe d'appartenance (effet d'assimilation) et à prendre davantage nos distances avec celui faisant partie d'un autre groupe car perçu comme très différent de nous (effet de contraste). Or comme le dit Mikhaïl Bakounine : « *L'uniformité, c'est la mort. La diversité, c'est la vie.* » Le maintien de la vie d'une organisation passe par son renouvellement et la diversité de ses composantes. C'est son « assurance-vie » pour innover, échapper à la pensée unique et rebondir en cas de crise.

Les préjugés ne sont que des opinions provisoires qui évoluent au travers de la confrontation à l'épreuve réelle des faits. Lorsque les idées reçues sont en contradiction avec une situation rencontrée, le sujet est placé en situation d'inconfort psychologique et tente de réduire cette incohérence en faisant évoluer son opinion. Seule la « *coopération intergroupes [...] finira par diminuer la distance sociale entre les groupes, par modifier les attitudes et stéréotypes hostiles, réduisant par là les possibilités de conflits futurs entre les groupes* ¹⁷ ». Il s'agit donc de faire évoluer les mentalités, en cherchant à introduire le sens de la nuance, en créant des passerelles et en provoquant des opportunités de rencontre entre des individus qui ne cessent de creuser des fossés entre eux.

16. Enquête réalisée par l'institut Opinion Way entre les 4 et 5 mars 2009 auprès d'un échantillon de 1 004 personnes, représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus.

17. Muzafer Sherif, *Des tensions intergroupes aux conflits internationaux*, Paris ESF éditeur, 1971.

3 questions à Brigitte Grésy*

Secrétaire générale du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle, elle a été chef du service des droits des femmes et de l'égalité, puis directrice de cabinet de la ministre de la Parité et de l'Égalité professionnelle. Elle a été rapporteure de la mission sur l'image des femmes dans les médias (2008) et auteure du rapport sur l'égalité professionnelle (2009) et sur la parentalité (2011). Dernier ouvrage paru : *Petit Traité contre le sexisme ordinaire* chez Albin Michel.

►► **Quels sont les stéréotypes et préjugés qui touchent les femmes ?**

Dès le recrutement, les employeurs ont tendance à considérer les femmes comme des agents à risques parce qu'elles ont des enfants et qu'elles sont susceptibles de s'absenter pour eux. Ils estiment aussi qu'une femme est moins disponible, moins flexible et moins mobile. C'est une grave erreur car les femmes ont une manière différente de gérer leur temps et remplissent leurs objectifs comme les hommes.

Le plus tragique, c'est que ces préjugés, démentis par les faits, alimentent ce que j'appelle « le sexisme ordinaire ». Il s'agit d'un risque psychosocial, puisque les femmes se sentent délégitimées, exclues, sans comprendre ce qui se joue et sans se dire qu'elles n'en sont pas responsables. Autrement dit, elles retournent contre elles-mêmes cette souffrance qu'elles endurent, sans mettre un nom sur cette souffrance, alors que c'est tout simplement la mixité qui est mal pensée dans le monde du travail. Et je pense qu'il y a, dans les organisations, une tolérance au sexisme ordinaire qui est plus forte que la tolérance à l'homophobie et au racisme.

►► **Comment lutter à titre individuel ?**

Quand une femme est victime de sexisme, elle doit d'abord l'identifier sans se culpabiliser. Ce n'est pas elle qui est en jeu, c'est la relation au travail. Donc, il faut déjà le démasquer. Ensuite, il faut travailler son mental sans chercher à réagir du tac au tac : hormis l'humour, les réactions de riposte immédiate sont dangereuses car on ne traite pas un problème en devenant une partie du problème. Le débordement émotionnel tel que des pleurs pourra également être reproché, de même que l'évitement systématique.

Je crois beaucoup au réseau de femmes pour aider à partager ce type de situation. Il faut consacrer le temps nécessaire à l'élaboration de sa réponse. On pourra par exemple exprimer son ressenti à travers le message « JE » : « *je me sens discriminée, je suis mal à l'aise...* ». Sans perdre de vue son objectif, on peut aussi aller sur le terrain de l'autre pour l'amener sur son propre terrain et poser le problème pour ensuite proposer des solutions.

Au sein des risques psychosociaux, il faut se poser collectivement la question du sexisme au travail, former les managers à cette question de la mixité au travail et dénoncer ces stéréotypes qui pénalisent les femmes.



* Retrouvez l'interview vidéo « Sexisme ordinaire et diversité » sur www.empowerment.fr.

►► **Comment préserver la diversité au sein de l'entreprise ?**

Les outils pour la mixité et la diversité ne sont pas rigoureusement identiques. Ils sont semblables en ce qui concerne les objectifs chiffrés. Une organisation change lorsqu'elle se donne des objectifs quantifiés de progression, des femmes par exemple, à l'embauche, dans l'accès à la formation, dans l'accès aux postes à responsabilités...

En revanche, les femmes ne sont pas une minorité, c'est la moitié de l'Humanité ! Il y a d'autres types de mesures à prendre, telles que l'articulation des temps : la question de la parentalité doit être accompagnée dans l'organisation du travail, la gestion des carrières... jusqu'aux horaires des réunions. Toutes ces questions autour de l'égalité professionnelle contribuent non seulement à la performance de l'entreprise mais aussi au bien-être des salarié(es). Au-delà de l'embauche, préserver la diversité se décline à tous les niveaux de l'entreprise et dans tous les actes posés par l'entreprise pour pouvoir à la fois faire progresser les salariés en compétences techniques, mais aussi en compétences humaines, tout en évitant la sclérose de l'organisation.

► **Oser l'expression des ressentis**

Les émotions sont indispensables pour éprouver la vie et nourrir nos relations. Les sensations qu'elles procurent influencent nos comportements. Leurs manifestations sont d'une grande utilité pour nous signaler le degré de satisfaction de nos valeurs et besoins. **Elles nous aident à nous comprendre nous-mêmes et entre nous.** Chaque émotion a son utilité : la peur signale le danger, la joie donne des ailes, la tristesse questionne ce qui nous manque...

D'après une enquête canadienne¹⁸, les salariés qui considèrent que leur manager est « sensible », c'est-à-dire capable d'empathie face à l'expression des ressentis, « manquent environ 3,7 jours de travail, tandis que les employés qui considèrent leurs managers comme "non sensibles" manquent environ 6,2 jours de travail ». Pourtant, cette capacité à mesurer et à exprimer à quel point nous sommes atteints par les choses est parfois perçue comme une forme de faiblesse ou d'indécence. Il en résulte deux attitudes fortement déconseillées :

◆ **Le mutisme** : nombreux sont ceux qui, depuis la petite enfance, ont appris à mettre un couvercle sur leurs émotions : « *Ne pleure pas, t'es un homme !* » ou encore « *C'est pas beau de se mettre en colère chez une fille !* ».

18. Judith MacBride-King et Kimberley Bachmann, « Solutions for the stressed-out worker », Ottawa, Conference Board du Canada, 1999.

Faire taire ses émotions, c'est les diriger contre soi et elles finissent toujours par revenir à la charge avec d'autant plus d'intensité. Chacun peut stocker ses contrariétés jusqu'au moment où la plus petite goutte d'eau fera déborder le vase, souvent de manière explosive.

◆ **L'opinion** : il s'agit cette fois de diriger ses émotions contre l'autre, en exprimant non pas ce que l'on ressent mais ce que l'on pense de l'autre : « *tu es insupportable* »... Face à ce « TU » qui accuse et « tue » la relation, l'autre aura tôt fait de rejeter la faute sur vous et de riposter. Cela défoule, certes, mais personne ne sera en mesure d'identifier la véritable émotion sous-jacente. L'escalade conflictuelle qui en résulte conduit tout droit à l'agressivité et à la violence.

Une troisième voie existe : celle dite du **message** « JE » consistant à identifier et à exprimer le sentiment avant qu'il ne nous submerge. Pour y parvenir, il faut prendre le temps de se concentrer sur ce que l'on éprouve précisément avant de le verbaliser : « *Je me sens agacé, angoissé, blessé, contrarié, démuni, désespéré, déstabilisé, énervé, frustré, inquiet, mal à l'aise, mécontent, triste, vexé.* » Ne pas faire état de cette vulnérabilité, c'est se priver d'une explication franche avec l'autre, l'inciter à continuer car il se peut qu'il ne mesure pas les conséquences de ses actes, ou encore risquer une altercation violente quand la charge émotionnelle sera trop importante.

L'intelligence émotionnelle¹⁹, c'est :

« *l'habileté à percevoir et exprimer ses émotions, à comprendre et à raisonner avec ses émotions, ainsi qu'à réguler les émotions chez soi et chez les autres* ».

Face à un événement, chacun peut ressentir des émotions différentes. Le manager, tel l'œnologue qui développe son « nez » pour retrouver les arômes d'un vin, développe une sensibilité particulière pour reconnaître la gamme complexe des émotions. Il pourra utiliser **trois leviers pour faciliter l'expression des ressentis** :

◆ **L'utilisation de questions ouvertes – découvertes** : Comment avez-vous vécu cette situation ? Qu'avez-vous ressenti à ce moment-là ? Qu'est-ce que ça t'a fait d'apprendre ça ?

19. Peter Salovey & John D. Mayer, « Emotional intelligence », *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 1990.

◆ **La formulation d'hypothèses – de suggestions** : Je peux me tromper mais je vous sens contrarié. Cela vous a touché, déçu, surpris... ? Je sens de l'amertume dans ce que tu me dis.

◆ **Faire ce que l'on demande à l'autre – jouer sur les effets miroirs** en exprimant soi-même son propre ressenti pour amener l'autre à suivre la même voie : Quand j'ai appris ça, j'ai été dégoûté (suivi d'un silence pour laisser agir).

Le vocabulaire qui a trait aux émotions est très riche. Robert Dantzer²⁰ précise que « *plus de mille termes différents existent pour désigner les différentes émotions, même si nous n'en utilisons à peu près que le dixième* ». Ces émotions s'expriment particulièrement dans le non-verbal (mimiques, postures) mais aussi dans le verbal, et de manière très perceptible à l'audition (tonalité et intensité de la voix, débit ou tempo...). Les ressentis peuvent également s'exprimer de façon viscérale²¹ si jamais on tente de les juguler et ses effets psychosomatiques sont connus. Les troubles anxieux sont légion dans la nomenclature médicale : jambes coupées, transpirations, palpitations, sueurs, douleur abdominale, diarrhée, maux de tête, ballonnement, ulcère... Le manager qui n'intègre pas cette dimension émotionnelle agit comme un conducteur sans tableau de bord, c'est-à-dire sans jauge d'huile et d'essence, sans compteur kilométrique... De grands progrès sont à faire en ce domaine si l'on songe que la consommation de psychotropes en France est deux à quatre fois supérieure à celle de nos voisins européens.

1.3 Orienter vers des solutions

Si prendre en considération la personne s'avère essentiel pour apaiser une situation, ce sont les actions qui en découlent qui amélioreront dans la durée la santé psychologique des collaborateurs. Or ce travail est rendu d'autant plus difficile que l'efficacité implique d'associer les personnes, en butte au problème, à l'élaboration des solutions permettant de le surmonter. Trop souvent, la volonté d'imposer sa solution aux problèmes rencontrés conduit tout droit à une escalade conflictuelle dont il convient de maîtriser les étapes.

20. Robert Dantzer, *Les Émotions*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? », 2002.

21. À tel point que les médecins ont longtemps assimilé les émotions à des sécrétions organiques. Il n'y a qu'à voir les traitements prescrits par les médecins dans les pièces de Molière pour s'en convaincre : le misanthrope sécrète trop de bile, par exemple, et les saignées doivent venir à bout des humeurs (bile, bile noire, flegme et sang) qui circulent dans le corps.

► **Les erreurs à éviter**²²

À l'origine, on perçoit ce qui ne va pas et on entrevoit ce qui permettrait d'aller mieux. Le problème peut se définir au départ comme²³ « *une situation, d'ordinaire perçue comme insatisfaisante, qui comporte des solutions plus satisfaisantes* ». À défaut de résoudre le problème, la situation va se complexifier en suivant quatre paliers dont la montée fait évoluer le problème en conflit :

◆ **La tension** : le conflit naît lorsqu'un individu perçoit que son interlocuteur l'a empêché ou risque de l'empêcher de satisfaire ses enjeux. Cette situation est le plus souvent réglée par la recherche d'une solution qui convienne à chacun. Mais le refus de négocier ou l'incapacité à se mettre d'accord peut conduire rapidement à un durcissement des échanges : « *Mais qu'est-ce qu'il veut à la fin !* » Le problème évolue en malentendu.

◆ **L'incompréhension** : le conflit atteint le stade où les protagonistes se refusent ou ne parviennent pas à se comprendre (même s'ils ont le sentiment contraire). Les échanges deviennent polémiques car chacun projette l'ensemble des torts sur l'autre, perd le sens de la nuance et ne fait que répéter ses perceptions partisans. L'absence de reconnaissance de la réalité de l'autre amène chacun à camper sur ses positions : « *Ça ne sert à rien de discuter.* »

◆ **La guerre de position** : le conflit entre au stade du rapport de force avec pour seul but de contraindre l'autre à céder. Il y a confusion entre les enjeux de chacun et le moyen unique envisagé pour les satisfaire. L'incompréhension se double d'un désaccord sur le choix de la décision « à prendre ou à laisser ». Le conflit prend de l'ampleur par les tentatives de blocage, d'affrontement direct et les tentatives de coalitions auprès des personnes restées jusque-là en dehors du conflit : « *Tu es avec moi ou avec lui ?* »

◆ **La volonté de nuire** : le conflit arrive au stade ultime de la violence quand il s'agit de faire perdre la face, voire d'anéantir son adversaire. Après les menaces, vient le passage à l'acte avec des atteintes à l'intégrité psychique (moqueries, injures...) puis physique (crachats, coups...). L'autre n'est plus considéré comme un semblable. Il y a confusion totale entre le problème et la personne : « *C'est lui, le problème.* » Les causes du conflit sont perdues de vue et les personnes se focalisent sur les effets du conflit et ses dommages collatéraux.

22. Jean-Édouard Grévy, *op. cit.*

23. François Balta, Catherine Lainé, Jean-Louis Muller & Étienne Roy, *Le Manager orienté solutions*, Paris, ESF éditeur, 2005.

Schéma de l'escalade conflictuelle

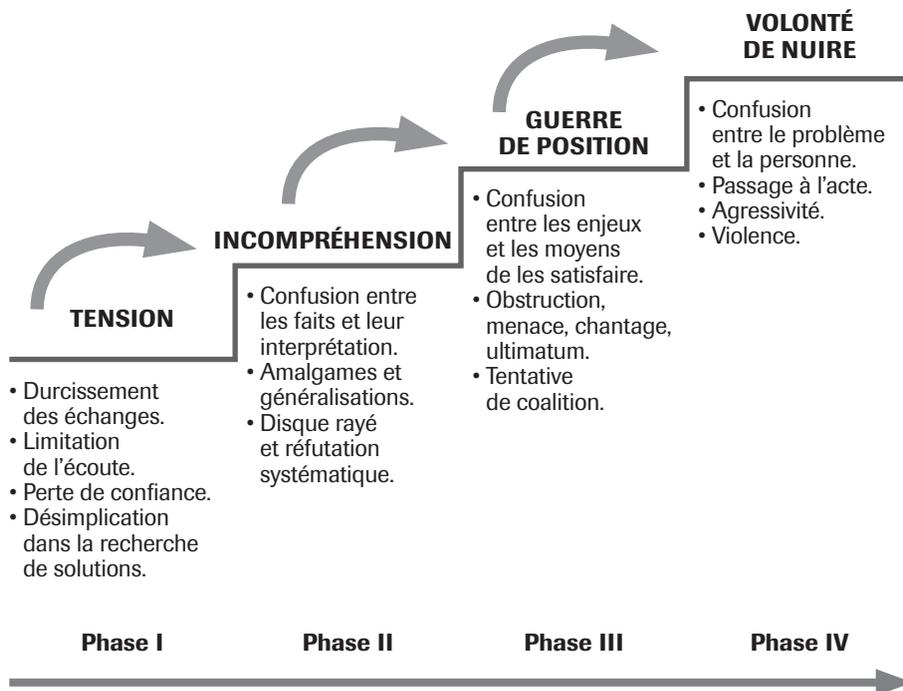


Schéma de l'escalade conflictuelle

Le conflit évolue de manière :

+ ou – latente + ou – manifeste + ou – ouverte + ou – destructrice

Les quatre marches de l'escalade conflictuelle montrent à quel point il importe d'intervenir de manière préventive et de crever l'abcès dès l'apparition des premières tensions, ce qui implique, parfois, de passer du conflit latent au conflit manifeste, voire ouvert, pour amener son interlocuteur à s'expliquer. Ce schéma illustre qu'il n'y a pas de « petits » conflits ; tout dépend non seulement de l'importance des enjeux mais aussi et surtout du stade atteint. Dans la mesure où les « marches » ne se montent pas en étant seul, les torts sont toujours partagés dès lors que se produit l'escalade conflictuelle.

Comment distinguer le conflit du harcèlement moral ?

Un conflit représente un danger ou une opportunité selon la manière dont il est géré. Une étude²⁴ a démontré que la capacité à gérer les problèmes, appelée aussi « coping », occupe ainsi « *une place de pivot dans la réussite conjugale* » : les couples qui durent le plus longtemps ne sont pas ceux qui s'engueulent le moins mais ceux qui s'engueulent le mieux ! Il en va tout autant des relations entre collègues de travail.

Quand bien même il y a suspicion de harcèlement moral, on ne peut pas faire l'économie d'une tentative de règlement amiable. Le mode de fonctionnement des personnalités véritablement perverses se démasque lors d'une gestion effective du conflit, dans la mesure où ces dernières n'ont aucun intérêt à cesser le conflit car elles sont sources de souffrance pour l'autre. Or c'est précisément cette souffrance qui les intéresse et qui les fait jouir. Le harcèlement moral, explicité au chapitre 1, est différent du conflit classique en ce qu'il ne comprend pas ou peu ce va-et-vient bilatéral fondé sur l'attaque et la riposte qui auto-entretient les difficultés rencontrées. Par ailleurs, si le harcèlement peut démarquer doucement par quelques brimades, c'est l'aspect répétitif de ces actes qui doit alerter de la parfaite anormalité de la situation. Avant même d'observer ces traits de comportements, deux éléments essentiels doivent également avertir du danger : le turn-over et l'absentéisme exceptionnel que ce type de profil génère dans son sillage, d'une part, un ressenti très puissant mêlant sentiments de tristesse, d'anéantissement, de culpabilité et d'impuissance, d'autre part.

Si l'on peut aisément escalader ces quatre paliers, il importe surtout de savoir les désescalader dès lors que l'on parvient à dissocier le problème de la personne pour chercher à comprendre les sources d'éventuels malentendus et les enjeux sous-jacents au blocage.

► Privilégier le doute aux certitudes

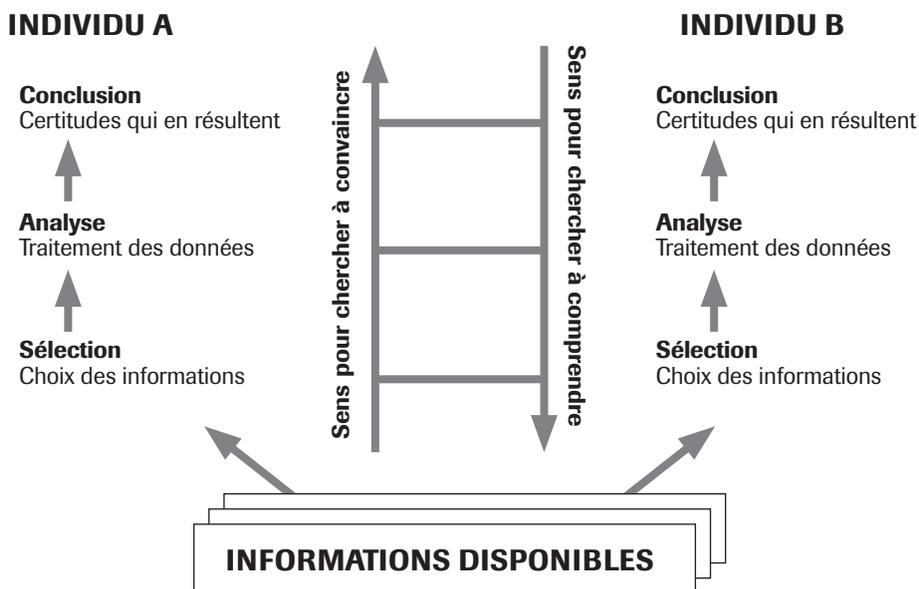
Pour le manager, il n'y a pas une vérité mais plusieurs et elles peuvent coexister²⁵ : « *Ce qui probablement fausse tout dans la vie, c'est qu'on est convaincu qu'on dit la vérité parce qu'on dit ce qu'on pense.* » Or, ce que l'on pense est soumis à différents biais de perceptions, suivant qu'il s'agit de ce qu'il nous est permis d'observer, de la manière dont on interprète les choses et des déductions qu'on en fait, comme l'illustre le schéma²⁶ suivant :

24. Jean Kellerhals, Éric Widmer & René Levy, *Mesure et démesure du couple*, Paris, Payot & Rivages, 2004.

25. Sacha Guitry, « Toutes réflexions faites », in *Les Femmes et l'amour*, Paris, Pocket, 1995.

26. Peter Senge, *La Cinquième Discipline*, Paris, First Éditions, 1991.

Pourquoi les données factuelles sont mises à « SAC » ?



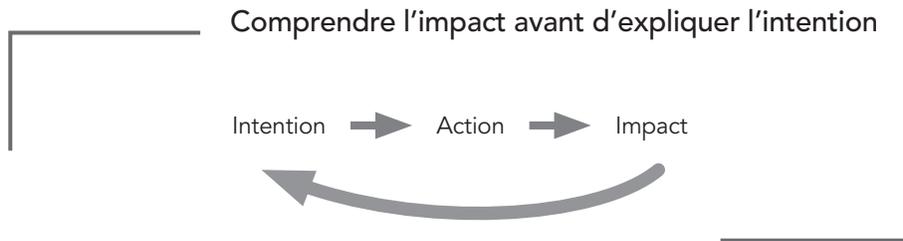
Chacun privilégie dans son observation, parfois de manière inconsciente, les informations dites « consonantes », c'est-à-dire qui viennent renforcer ses croyances, ses besoins, ses valeurs... Ces différentes perceptions vont être analysées en référence à une culture et une expérience propres à un individu. Et comme l'exprime très bien ce proverbe italien : « *Qui traduit, trahit.* » C'est pourquoi il n'est pas rare d'aboutir à des perceptions radicalement différentes ou de réaliser une interprétation erronée. Ainsi, le regard inquiet d'une victime a pu être perçu comme provocateur par son agresseur. Cette échelle dite d'inférence conduit à livrer ses conclusions avec la volonté de convaincre quand elle se gravit de bas en haut. Inversement, redécliner les étapes qui ont permis d'en tirer ces conclusions, en descendant de haut en bas vers les informations disponibles, exige une véritable volonté de comprendre.

Dans l'écoute, le manager s'efforce de mettre entre parenthèses ses propres suppositions pour s'ouvrir à la réalité de l'autre. À travers son questionnement, il aide son interlocuteur à revenir aux données factuelles qui lui ont permis de tirer ses conclusions :

- Pouvez-vous nous donner un exemple précis ? Que s'est-il passé exactement ?
- Peux-tu me décrire précisément comment c'est arrivé ?

Dans la parole, le manager cherche à décrire factuellement ce qui a été observé et les effets concrets sur lui, avec toutes les réserves liées à une possible erreur d'interprétation : « *Je peux me tromper mais quand je vous ai vu avancer vers moi, j'ai cru que vous vouliez me parler.* » Ce que le manager voit, entend, imagine et ce dont il se souvient ne doit jamais être avancé comme des certitudes.

Par ailleurs, la complexité d'une situation sort renforcée du fait que, parmi les différentes informations disponibles dans l'environnement, les comportements humains sont mus par des intentions le plus souvent ignorées par les interlocuteurs. Il n'est pas rare que l'on découvre un fossé entre ce que nous voulons faire, ce que nous finissons par faire effectivement, ce que nous pensons ensuite avoir fait, ce que l'autre en a tiré comme conclusion et ce qu'il en retiendra plus tard. C'est ce que l'on appelle classiquement la différence entre les intentions qui guident nos actions et les répercussions que ces actions ont eues sur les personnes.



Il s'agit donc ici de ne pas faire de suppositions mais de poser des questions sur ce qui, dans son comportement ou son discours, a pu générer de tels impacts chez l'autre. L'intention se traduit en acte, mais l'acte a deux vérités : l'intention de départ et l'impact de sa réalisation qui, lorsqu'ils ne coïncident pas, nécessitent une mise au point. Ce jeu de va-et-vient entre l'intention, le comportement adopté et l'impact qui en a résulté chez autrui permet de montrer comment chacun a pu contribuer à rendre la situation conflictuelle. Le manager efficace doit non seulement développer une aptitude à clarifier les intentions sous-jacentes dans le comportement d'autrui mais aussi avoir conscience qu'aussi bonnes que soient ses intentions, l'impact de ses actes sur son interlocuteur peut être source de nombreux malentendus. Le proverbe « *l'enfer est pavé de bonnes intentions* » rappelle, en effet, que les comportements ayant souvent des conséquences imprévues, un impact négatif n'est pas forcément un fait exprès et peut, au contraire, cacher les meilleures intentions. Il est ainsi toujours judicieux d'aborder l'autre en acceptant par avance qu'il y ait pu avoir méprise sur ses propres intentions.

► **Clarifier les enjeux sous-jacents**

La manière dont on répond aux enjeux génère les émotions (frustration, bien-être...). Si les ressentis doivent être reconnus, les enjeux doivent être satisfaits par des solutions appropriées. Derrière n'importe quelle sollicitation, il y a des enjeux que le manager doit chercher à identifier avant d'y répondre. Les enjeux se définissent littéralement par la mise en jeu, c'est-à-dire ce que l'on peut gagner ou perdre dans un échange. Ils recoupent à la fois les notions de besoins et de valeurs :

- Les valeurs permettent à chacun de distinguer le bien du mal (code moral), le juste de l'arbitraire (code social) et le beau du laid (code esthétique). Ces valeurs sont forgées selon l'histoire personnelle et collective de chacun.
- Les besoins poussent à accomplir des actes pour combler la sensation de manque lié à leur privation (besoin d'estime des autres, d'autonomie, de se sentir utile, de se sentir en sécurité, en confiance, de gagner sa vie, de se reposer...).

◆ **Pour le manager**, se recentrer sur ses propres enjeux permet d'expliquer les raisons d'un refus ou de faire plus facilement accepter une demande : « *Je vais vous dire pourquoi je ne peux malheureusement pas accéder à votre demande.* » Faire ce que l'on demande à l'autre en dévoilant soi-même progressivement ses enjeux amène souvent l'autre à faire la même chose et à motiver davantage sa demande.

◆ **Pour l'autre**, la difficulté réside dans la grande confusion qui existe entre sa demande et ses enjeux. Si la proposition réalisée ne satisfait pas les enjeux de l'autre, elle sera naturellement rejetée. Pourtant, certains persistent de bonne foi dans leur demande car ils n'envisagent pas d'autres solutions et la situation se transforme assez vite en guerre de position. Dès lors, le manager doit s'employer à questionner l'autre sur ses besoins et à élargir les pistes de solutions permettant de les satisfaire :

Par l'utilisation de questions ouvertes

Sur les enjeux	Sur les solutions
Qu'est-ce qui vous gêne dans cette proposition ? Que craignez-vous de perdre ? De quoi avez-vous fondamentalement besoin ?	Quelles solutions seraient en mesure de vous satisfaire ? Si tout était possible, que feriez-vous ?

Par la formulation d'hypothèses

Sur les enjeux	Sur les solutions
J'ai l'impression que vous avez manqué d'explication, que l'on vous a manqué de respect. Vous voulez plus d'autonomie ?	Et si vous tentiez de... ? Avez-vous essayé de vous adresser à... ? Qui d'autre pourrait vous aider ?

Ces enjeux sont nombreux et se situent continuellement en équilibre entre le désir d'assouvissement et la peur du manque. L'homme cherche indéfiniment à les combler et c'est donc là que se trouvent les principales forces motrices de l'action et donc des conflits qui naissent pour les satisfaire pleinement. Dans la partie consacrée aux exercices, nous proposons de revisiter l'évaluation du manager dans sa capacité à satisfaire les cinq grandes familles d'enjeux de ses collaborateurs. Ces cinq catégories se déclinent dans la relation entretenue entre le salarié et ses dirigeants, entre le salarié et ses collègues et entre le salarié et les personnes extérieures à l'entreprise (70,9 % des salariés travaillent en contact avec le public²⁷). Les items proposés ne sont pas exhaustifs et nécessitent une adaptation concertée au contexte particulier de l'entreprise mais donnent de sérieuses pistes de réflexion. Ces cinq catégories constituent le référentiel ALTER[®] de bien-être au travail :

◆ **Ambiance et coopération au sein de l'équipe** qui permettent aux salariés d'éprouver un sentiment d'appartenance et de convivialité au sein d'un collectif.

	Avec la hiérarchie	Avec les collègues	Avec l'extérieur
Quand je donne, j'ai l'assurance d'un retour.			
Les relations sont plutôt authentiques et sincères.			
Je me sens soutenu(e) dans les coups durs.			
Les conflits sont exprimés et bien gérés.			
Répondre : 1. Pas du tout d'accord 2. Pas d'accord 3. D'accord 4. Tout à fait d'accord			

27. Enquête SUMER (SURveillance MEdicale des Risques professionnels) 2003, Dares - DGT.

◆ **Lisibilité et sens donné à l'action**, qui offrent une certaine confiance et sérénité dans l'organisation et favorise aussi bien l'éclosion d'idées que les prises d'initiatives.

	Avec la hiérarchie	Avec les collègues	Avec l'extérieur
Quand je travaille, je me sens utile.			
J'ai de l'autonomie et je prends des initiatives.			
Je ne travaille pas tout le temps dans l'urgence.			
J'ai une vision claire de mon avenir à moyen terme.			
Répondre : 1. Pas du tout d'accord 2. Pas d'accord 3. D'accord 4. Tout à fait d'accord			

◆ **Transparence et équité des décisions**, qui se manifestent à travers non seulement l'intégrité des comportements mais aussi des règles du jeu clairement définies et perçues comme justes.

	Avec la hiérarchie	Avec les collègues	Avec l'extérieur
Je me sens associé(e) aux décisions prises.			
Les engagements pris sont respectés.			
Les rémunérations sont attribuées équitablement.			
J'arrive à concilier ma vie pro et ma vie perso.			
Répondre : 1. Pas du tout d'accord 2. Pas d'accord 3. D'accord 4. Tout à fait d'accord			

◆ **Efficacité et rentabilité de l'organisation**, qui se mesurent non seulement à la création et préservation des ressources mais aussi au bon emploi de celles-ci.

	Avec la hiérarchie	Avec les collègues	Avec l'extérieur
J'ai assez de moyens pour réaliser mes tâches.			
J'ai peu l'impression de perdre mon temps.			
Quand il y a un échec, on sait revenir en arrière.			
Je reçois peu d'ordres contradictoires.			
Répondre : 1. Pas du tout d'accord 2. Pas d'accord 3. D'accord 4. Tout à fait d'accord			

◆ **Reconnaissance et valorisation des individus** qui répondent au besoin vital d'être digne d'estime et de considération de la part de son entourage.

	Avec la hiérarchie	Avec les collègues	Avec l'extérieur
Mon rôle est valorisé dans l'organisation.			
Je suis fier(e) et content(e) de mon travail.			
Mon statut correspond bien à mes fonctions.			
Être « différent(e) » n'est pas un problème.			
Répondre : 1. Pas du tout d'accord 2. Pas d'accord 3. D'accord 4. Tout à fait d'accord			

C'est à la fois un véritable défi que de chercher à répondre à l'ensemble de ces différents enjeux et une réelle chance car on démultiplie ainsi les réponses possibles, malgré les contraintes associées au milieu professionnel. Le manager ne se contente pas de ce que les gens veulent (la demande) mais cherche à comprendre pourquoi ils le veulent (les enjeux). Le principe veut que personne ne cède sur ses enjeux réels et il convient de hiérarchiser ces derniers pour définir les priorités de chacun.

Le point sur les cinq leviers pour entretenir une relation harmonieuse

Selon Gary Chapman²⁸, chacun exprime son besoin d'affection de différentes manières. Il importe donc de découvrir chez l'autre les deux ou trois niveaux avec lesquels il est le plus familier :

- **Les paroles valorisantes** motivent bien davantage que les remontrances : « *Tu es allé chez le coiffeur, j'aime bien ta coupe. T'as fait du bon travail. J'ai bien aimé la manière dont tu as géré ce projet...* » sans jamais oublier de dire MERCI.
- **Les moments de qualité** : il s'agit d'obtenir l'attention totale et sans partage de son interlocuteur pour évoquer des aspects professionnels ou personnels de sa vie. Il suffit de 10-20 minutes pour ressortir avec le sentiment d'avoir vraiment partagé quelque chose de manière exclusive.
- **Les cadeaux** : le fait de recevoir, c'est accepter de se sentir débiteur à l'égard du donneur et donc de rester en lien pour lui rendre en retour. Il ne s'agit pas d'acheter l'autre mais de lui manifester par de petits dons symboliques que l'on a pensé à lui (carte postale, fleurs, chocolats...).
- **Les services rendus** : le don ici n'est pas matériel comme les cadeaux ; il s'agit d'offrir son aide pour dépanner l'autre, lui faire plaisir (rester plus tard pour l'aider à finir un dossier, le couvrir sur une maladresse...).
- **Le toucher physique** : dans le respect des codes culturels, le toucher crée davantage de proximité et facilite les transactions (serrer la main, faire la bise, donner une accolade, poser une main sur l'épaule...).

28. Gary Chapman, *Les 5 langages de l'amour*, Paris, LEDUC.S Éditions, 2008.

2. Combattre la violence en aval des crises

La violence est atteinte au sommet de l'escalade conflictuelle, lorsque l'on devient incapable de distinguer la personne du problème. Julien Freund²⁹ en donne la définition suivante : « *La violence consiste en un rapport de puissance et pas simplement de force, se déroulant entre plusieurs êtres [...], qui renoncent aux autres manières d'entretenir des relations entre eux pour forcer directement ou indirectement autrui d'agir contre sa volonté et d'exécuter les desseins d'une volonté étrangère sous les menaces de l'intimidation, de moyens agressifs ou répressifs, capables de porter atteinte à l'intégrité physique ou morale de l'autre, quitte à l'anéantir physiquement en cas de résistance supposée, délibérée ou persistante.* » S'il est possible d'escalader jusqu'à la violence, il est également possible de désescalader jusqu'au problème, que le manager soit partie prenante au conflit ou tierce partie.

2.1 Mettre hors jeu la violence en face à face

Près d'un salarié sur quatre subit des agressions verbales face au public et un sur six déclare être l'objet de comportements hostiles avec ses collègues ou sa hiérarchie³⁰. La méthode proposée ici, et éprouvée dans des situations de tensions extrêmes, offre la possibilité de désescalader en agissant avec plus de fermeté et d'implication à mesure que les efforts de son interlocuteur vers la réconciliation diminuent. Cinq étapes peuvent être identifiées, que le manager soit pris à partie directement ou qu'il intervienne entre, au moins, deux personnes en conflit.

La méthode ÉCRAN®, cinq étapes pour une désescalade

- Évaluer et préparer la situation.
- Chercher à comprendre.
- Recadrer sur les enjeux et les solutions.
- Avertir des conséquences.
- Neutraliser les agissements hostiles.

► Évaluer et préparer la situation

Si le conflit implique plusieurs acteurs, l'analyse de la situation est plus complexe car chacun peut se situer sur différentes marches de l'escalade. Ce diagnostic s'établit parfois en un temps record, lorsqu'il

29. Julien Freund, *Sociologie du conflit*, Paris, PUF, 1983.

30. Enquête SUMER 2003, Dares - DGT.

faut faire face à un interlocuteur qui perd son contrôle. Toutefois, si l'on ne se sent pas apte à faire face « à chaud », prendre quelques instants pour se préparer n'est jamais du temps perdu. À moins que votre interlocuteur ne soit armé, il est toujours possible de différer la confrontation pour y revenir « à froid ».

La grille de préparation proposée ici reprend de manière synthétique les dimensions de la personne et du problème présentées précédemment. Une fois ces dimensions analysées, il sera plus facile de se concentrer sur le processus, avec la volonté sincère de comprendre l'autre.

1. La personne			
Mon image de l'autre		Son image de moi	
Comment je me représente l'autre ?		Comment l'autre me voit-il ?	
Qu'est-ce que ce conflit a révélé sur l'autre ?		Qu'est-ce que ce conflit a révélé sur moi ?	
Comment nuancer ma représentation ?		Comment nuancer sa représentation ?	
Mes ressentis		Ses ressentis	
Derrière mon mutisme ou mes opinions, quelles sont les émotions que j'éprouve ?		Derrière son mutisme ou ses opinions, quelles sont les émotions qu'il éprouve ?	
Éventuellement, parmi ces émotions, quelles sont celles, pour moi :		Éventuellement, parmi ces émotions, quelles sont celles, pour lui :	
faciles à exprimer	difficiles à exprimer	faciles à exprimer	difficiles à exprimer
			→

2. Le problème	
Ma vérité supposée	Sa vérité supposée
<p>Derrière mes certitudes, quels éléments réellement factuels ont pu contribuer selon moi aux difficultés rencontrées ?</p> <p>Comment ai-je interprété ses comportements ? (Impact sur moi)</p> <p>Quelles intentions ont guidé mes actes ?</p>	<p>Derrière ses certitudes, quels éléments réellement factuels ont pu contribuer selon lui aux difficultés rencontrées ?</p> <p>Comment a-t-il pu interpréter mes comportements ? (Impact sur lui)</p> <p>Quelles intentions ont pu guider ses actes ?</p>
Mes enjeux	Ses enjeux
<p>Derrière mes revendications/mon refus, quels sont les enjeux que je cherche à satisfaire ?</p> <p>Comment est-ce que je les hiérarchise ?</p> <p>Éventuellement, quels sont les enjeux de mon ou mes mandants et leur hiérarchisation ?</p>	<p>Derrière ses revendications/son refus, quels enjeux cherche-t-il à satisfaire ?</p> <p>Comment peut-il les hiérarchiser ?</p> <p>Éventuellement, quels sont les enjeux de son ou ses mandants et leur hiérarchisation ?</p>
Pistes de solution	
<p>Dans un premier temps, il s'agit, pour chacun des enjeux, d'imaginer plusieurs moyens de les satisfaire en s'interdisant toute critique ou évaluation. Pour sortir d'un blocage, il importe de privilégier la quantité d'idées et leur originalité, quitte à ce qu'elles soient extravagantes.</p> <p>Dans un second temps, on pourra mettre en évidence, pour chaque idée trouvée, les avantages puis les inconvénients qu'on y trouve, avant d'entrer dans les détails de leur élaboration (implications concrètes en temps, en argent ; conséquences à court, moyen ou long terme...).</p>	

Même si les effets d'un conflit peuvent être spectaculaires, il importe de se concentrer sur le(s) vrai(s) problème(s) ayant déclenché ce dernier. À travers ces quelques questions, se dessinera la définition de l'objectif que l'on se donne. Pour aller plus loin, il est possible de préciser (en termes de délais, de bénéfices, de risques, de coûts, de satisfaction...) le but que l'on se fixe. Par exemple, plutôt que de stigmatiser l'attitude dérangeante (« *qu'il arrête d'être toujours sur mon dos* »), il est plus efficace d'énoncer le résultat précis attendu (« *obtenir tel type d'autonomie sur tels dossiers dans tels délais* »).

Si l'on intervient à plusieurs, il convient aussi de se répartir les rôles, c'est-à-dire de définir qui prend la main sur la conduite de l'entretien et qui intervient en soutien. Il s'agit aussi de définir le jour, l'heure et la durée les plus favorables pour un entretien, de même que le lieu et la salle (y compris sa disposition et son équipement) les plus opérationnels.

► Chercher à comprendre

Arriver avec la volonté de **comprendre** plutôt que celle de **convaincre** est la clé d'une démarche efficace. Cela reste toutefois le point le plus difficile de la méthode car quand l'interlocuteur, tels certains joueurs de football, confond le joueur et le ballon, il est extrêmement tentant de faire de même. Les militaires ont coutume de dire que le feu appelle le feu. En effet, tout argument ou contre-argument servira de support à une riposte adverse et engagera le cycle de l'escalade conflictuelle.

Il s'agit plus que jamais de faire bon usage de deux outils fondamentaux : le **questionnement** et surtout l'expression de la **reconnaissance**, ce qui implique deux transformations majeures :

◆ **Un travail sur soi** : le manager ne doit jamais faire du conflit une affaire personnelle même quand il est directement pris à partie. Il convient de toujours garder à l'esprit la différence entre soi et son rôle de manager, particulièrement exposé du fait de son rôle dans l'organisation. Le premier ennemi du manager, c'est lui-même et ses réactions naturelles. D'où l'importance de ne pas riposter, afin de pouvoir ensuite traiter le problème plus facilement sans faire ce que l'on reproche à l'autre. Changer son regard, c'est éveiller sa curiosité pour se rendre disponible, à l'écoute, être en capacité de se focaliser sur la compréhension de ce qui se joue devant soi, même si c'est dur à entendre. Pour y parvenir, voici quelques conseils³¹ :

- utiliser le pouvoir du silence : l'événement peut glisser comme l'eau sur les plumes du canard ;

31. Dix-huit techniques sont détaillées dans Jean-Édouard Grésy, *op. cit.*

- marcher, changer de place : le simple fait de se déplacer permet de décharger en partie l'énergie négative dans le sol plutôt que de l'encaisser dans le ventre ;
- changer de sujet : une anecdote, un trait d'humour, l'évocation d'un bon souvenir... font bien souvent retomber la pression ;
- expirer de manière lente et profonde : l'agressivité a tendance à couper le souffle ; or il vaut mieux expirer pour limiter l'impact ;
- suspendre l'entretien : vous avez toujours la possibilité de faire une pause, de sortir pour retrouver vos esprits ;
- rester concentré sur l'objectif : avoir un objectif en tête permet de concentrer ses efforts dans le même sens sans dévier sa trajectoire ;
- relativiser, relativiser, relativiser : votre vie, votre carrière, votre réputation et celle de votre entreprise dépendent-elles vraiment de cette situation ? Que va-t-il se passer en cas d'échec ? Est-ce si grave ?

◆ **Un travail sur le ou les autre(s) :** le manager aborde la situation avec la véritable volonté de comprendre, dans une attitude d'ouverture. Il pose des questions en lien avec les propos entendus pour guider la ou les personne(s) dans leur réflexion, clarifier leur perception de la situation, préciser leurs attentes. Quand un individu agresse verbalement, c'est que quelque chose le pousse à agir de la sorte. Il s'agit de lui accorder le bénéfice du doute sans faire de suppositions mais en posant des questions qui vont agir comme un décrypteur, pour rendre « en clair » un discours souvent diffusé « en brouillé ». Lorsque cet interlocuteur est sous l'emprise émotionnelle, le manager devra surtout manifester sa compréhension pour le ramener à la raison. Les différents registres de la reconnaissance, précédemment décrits, doivent alors être mobilisés. Toute l'adresse consiste à identifier, derrière l'attitude contenue ou explosive, le véritable vécu qui amène l'autre à agir de la sorte, jusqu'à en perdre même parfois la maîtrise de soi.

► **Recadrer sur les enjeux et les solutions**

Si, malgré tout le respect et la considération que vous pouvez lui offrir, l'interlocuteur poursuit l'escalade conflictuelle, il convient de lui accorder une seconde fois le bénéfice du doute : soit il ne sait pas se comporter autrement et c'est sa manière habituelle de revendiquer, soit ses véritables enjeux ont mal été compris. Par sa maîtrise du questionnement, le manager veille à discerner les véritables enjeux pour sortir des problèmes et s'orienter vers leur résolution.

◆ **Recadrer sur les véritables enjeux (pourquoi ?).** Il a été montré que le concept d'enjeu est facile à comprendre sur le plan théorique mais parfois difficile à élucider sur le plan pratique. Pourtant, le manager n'aura de cesse de chercher à **clarifier les enjeux sous-jacents, les valeurs**

et besoins, ce sur quoi ses interlocuteurs ne peuvent pas céder sans se sentir lésés, et cela d'autant plus qu'il y a toujours plusieurs enjeux, lesquels requièrent de la patience pour leur découverte, un peu à la manière dont on ouvre des poupées russes. De nombreuses personnes pensent savoir avec certitude ce qu'elles veulent (demande, revendication) sans réellement savoir pourquoi elles le veulent (valeurs et besoins à satisfaire). Tant que l'autre refuse ou s'arc-boute sur sa demande, le manager peut se dire qu'un enjeu lui a échappé et il gagnera toujours à chercher, à creuser pour définir ce que son interlocuteur souhaite réellement.

◆ **Proposer des solutions (et si ?).** Une fois les enjeux identifiés, le manager a recours à la créativité pour orienter les débats sur des propositions concrètes. Les protagonistes n'entrevoient souvent qu'une solution unique pour satisfaire leurs enjeux et se retrouvent face à face, dans un bras de fer où chacun cherche à faire plier l'autre. Il est pourtant facile d'élargir l'espace des possibles en réfléchissant à plusieurs : « *N'y a-t-il pas une autre solution que nous n'aurions pas envisagée ?* » ; « *Et si vous essayiez ?* » ; « *Pourquoi pas ne pas tenter ?* » Il est assez facile d'élargir l'espace des possibilités en réfléchissant à plusieurs. « $1 + 1 = 3$ » car la collaboration entre au moins deux êtres humains est supérieure à la somme des parties.

À ce stade, il convient de séparer cette phase de recherche de solutions de celle de leur évaluation, afin que l'esprit critique ne détruise pas les idées dans l'œuf. Le manager s'interdit le « OUI MAIS » pour lui substituer le « OUI ET » qui stimule la créativité : « *Quoi d'autre ?* » Le plus difficile réside dans ce nécessaire lâcher prise pour se connecter avec les enjeux de chacun, en restant disponible et mobilisé mentalement. La diversité des points de vue, de même que les idées les plus saugrenues sont encouragées. Les solutions seront évaluées et sélectionnées en fonction de leur faisabilité et de leur légitimité dans un second temps.

Attention, lorsque le manager fait une proposition unique sans associer son ou ses interlocuteur(s) à son élaboration, il a de bonnes chances d'être confronté à un rejet (« réaction dévaluatoire »). D'où l'importance de rappeler à chacun qu'il est libre d'examiner ou non cette proposition et de l'encourager à envisager d'autres pistes de solution. Proposer plusieurs solutions est toujours plus efficace car cela préserve le sentiment de liberté de chacun.

► **Avertir des conséquences**

Dans tout échange entre des individus se joue un rapport de force ; chacun peut en jouer avec plus ou moins d'habileté ; personne n'en est jamais démuné. La perception de ce pouvoir est subjective mais on

dira qu'il y a usage du pouvoir dès lors qu'un manager obtient chez son interlocuteur³² « *la production d'effets recherchés* », qui n'auraient pas été spontanément adoptés.

Les sources du pouvoir sont multiples :

- le pouvoir du réseau, dit aussi du « carnet d'adresses », qui consiste à être en capacité de mobiliser un certain nombre d'acteurs à son profit ;
- le pouvoir de l'autorité qui s'entend de tous les droits dont on dispose (entre supérieur et subordonné, notamment) et, plus généralement, de la référence à une norme faisant apparaître ses exigences comme légitimes et justifiées ;
- le pouvoir de l'expertise, lié aux savoirs, savoir-faire et savoir-être possédés : connaissance des territoires, des acteurs, compétences relationnelles ;
- le pouvoir physique, lié aux nombres d'acteurs en présence, à leur gabarit, mais aussi au charme et à la séduction ;
- le pouvoir du charisme qui se traduit par une bonne confiance en soi, la facilité à créer du lien et à recueillir l'adhésion par sa force de conviction.

Le manager dispose ainsi de différentes sources de pouvoir et, en cas d'impossibilité à sortir de l'escalade conflictuelle, il peut les dévoiler à la manière d'un principe de réalité. Si le manager n'a pas le pouvoir de contraindre les personnes à revenir à la raison, il a le pouvoir de dire non : « *Non, je n'accepte pas de négocier dans ces conditions* » ou encore « *Je préfère mettre fin à cet entretien plutôt que de poursuivre en l'absence de respect* ». Toutefois, avertir des conséquences d'un refus de renoncer à la violence, renvoyer chacun à ses responsabilités, ne doivent pas être confondus avec une menace :

◆ **Menace** : « *Fais ce que je te dis ou alors...* » La personne perd la face si elle renonce à son comportement et cela risque de dégénérer.

◆ **Avertissement** : « *Qu'est-ce qui va se passer si nous ne parvenons pas à nous mettre d'accord ?* » Il s'agit simplement de mettre la personne face à la réalité, de la faire réfléchir aux conséquences de ses actes. Le but est de permettre à chacun de se conformer aux règles du jeu en sauvant la face, même quand l'un d'eux est allé jusque vers certaines extrémités.

Avertir plutôt que menacer, faire réfléchir aux conséquences de ses actes, tel est l'ultime recours du manager en cas d'échec. « *À un ennemi cerné, il faut laisser une issue* », nous enseigne Sun Tzu³³ car rien n'est plus

32. Ce qui rejoint la définition qu'en donne Robert Dahl, « capacité d'une personne A à obtenir qu'une personne B fasse quelque chose qu'elle n'aurait pas fait sans l'intervention de A », in « The concept of power », *Behavioral Science*, vol. 2, n° 3, juillet 1957.

33. Général chinois, célèbre en tant qu'auteur d'un ouvrage de stratégie militaire.

dangereux qu'un individu qui aurait le sentiment de perdre la face. Si la nuance peut paraître parfois subtile entre l'avertissement et la menace, elle est essentielle en termes d'efficacité pour amener un récalcitrant à rentrer dans le rang. Il s'agit d'utiliser le pouvoir de l'avertissement non pour faire fléchir mais pour faire réfléchir. Pourtant, certains managers peinent encore à se détacher d'une obligation de résultats et vivent très mal le fait d'« échouer ». Or, il est rare qu'ils soient propriétaires de leur entreprise, de leur projet, de leur équipe... et il importe de savoir mettre fin à un entretien, de décrocher sans en faire une affaire personnelle, tout en laissant la porte ouverte à de futurs échanges.

► Neutraliser les agissements hostiles

Cette ultime étape est présentée en dernier lieu car elle ne se produit pas toujours et, quand elle se produit, peut intervenir à tout moment de l'échange. Face aux agissements hostiles, il importe surtout de ne pas se justifier ni riposter car ce serait envoyer le signal à l'autre que son attaque porte effectivement. Ces attaques peuvent être réparties en cinq grandes catégories :

Le point sur les agissements constitutifs du harcèlement

Selon Heinz Leymann³⁴, ces agissements peuvent viser à :

- **Empêcher la victime de s'exprimer** : en l'interrompant constamment, en l'invectivant, en critiquant son travail ou sa vie privée, en la terrorisant par des appels téléphoniques, en la menaçant, en refusant le contact (même visuel), en ignorant sa présence...
- **Isoler la victime** : en ne lui adressant plus la parole, en interdisant à ses collègues de lui adresser la parole, en lui attribuant un poste de travail qui l'éloigne des autres, en niant sa présence physique...
- **Déconsidérer la victime auprès de ses collègues** : en médissant, en lançant des rumeurs à son sujet, en la ridiculisant, en prétendant qu'elle a une maladie mentale, en raillant une infirmité, en attaquant ses convictions politiques ou ses croyances religieuses, en se moquant de ses origines, en la contraignant à un travail humiliant, en notant son travail dans des termes malveillants, en l'injuriant par des mots obscènes ou dégradants, en la harcelant sexuellement...
- **Discréditer la victime dans son travail** : en ne lui confiant plus aucune mission, en la privant de toute occupation, en la contraignant à des tâches totalement inutiles, en lui donnant sans cesse des tâches nouvelles, en la



34. Heinz Leymann, *La Persécution au travail*, op. cit.

chargeant de travaux très inférieurs à ses compétences, en lui confiant des missions exigeant des qualifications très supérieures à ses compétences...

– **Compromettre la santé de la victime** : en la contraignant à des travaux dangereux ou nuisibles, en l'agressant physiquement (bizutage, avertissement...), en lui occasionnant volontairement des frais ou des dégâts (domicile ou poste de travail), en l'agressant sexuellement...

Il convient d'être très vigilant pour neutraliser ce type d'attaques. Ce qui peut, au départ, être présenté comme un défi peut aboutir à une véritable persécution sur le lieu de travail. D'où ces quelques outils proposés pour s'entraîner à neutraliser les agissements hostiles³⁵ :

Déstabilisations	Neutralisations	Principes
« Vieux con. »	« Je ne suis quand même pas si vieux ! » Jacques Chirac répondit ainsi à quelqu'un qui le traitait de connard : « Enchanté, moi c'est Chirac. »	Humour à la manière de cette expression québécoise : « Si quelqu'un te traite d'amateurl, rappelle-lui que ce sont des amateurs qui ont fait l'arche de Noé et des professionnels qui ont fait le Titanic ! »
« T'es débile ou quoi ? »	« Là, je ne me sens pas respecté. Ça me met en colère ! »	Expression du ressenti.
« De toute façon, je le ferai quand même. »	« C'est quoi l'objectif ? Tu cherches à passer en force ? »	Nommer la tactique.
« C'est à prendre ou à laisser. »	« En quoi cela satisfait vos enjeux si je laisse ? En quoi cela satisfait vos enjeux si je prends ? »	Recadrer sur les enjeux.
« Je vais me plaindre à la direction ; ça va barder pour votre matricule. »	« Je vois que vous êtes furieux ; aidez-moi à comprendre, ce qui, dans mon intervention, vous heurte à ce point. »	Reconnaissance doublée d'un recadrage sur les enjeux. Face à la menace, ne jamais répondre « même pas cap ».
« C'est archi faux, t'es un mytho ! »	« Apparemment, on n'a pas les mêmes infos. Quelles sont tes sources ? »	Recadrage sur des éléments factuels et objectifs.
« Oui, faut voir. Un jour peut-être... on verra bien. »	« Quand est-ce que je peux vous rappeler ? Qui s'en occupe ? Où est-ce qu'on se revoit ? »	Face aux fausses promesses, préciser très clairement la formulation de l'engagement.

35. Dix-huit tactiques déloyales sont détaillées dans Jean-Édouard Grésy, *op. cit.*

Le silence est souvent un bon allié du manager, car son écoute est parfois légitimement sélective. Il n'entend pas tout et peut décider de ne neutraliser une attaque qu'à partir du moment où son interlocuteur y revient. Si l'autre abandonne sa tactique, inutile de revenir sur elle car la victoire doit rester modeste. En ne rebondissant pas sur l'injure, le manager reste hors d'atteinte et ôte ainsi tout pouvoir aux injurieux.

3 questions à Jacques Rojot*

Professeur à l'université de Paris II, agrégé des Facultés, il est expert auprès d'organisations internationales et occupe des fonctions de direction au sein de comités de rédaction de revues scientifiques et dans des sociétés savantes. Parmi ses publications, citons *Théorie des organisations (ESKA)*, *La Négociation (Vuibert)*, *Culture and Decision Making (The Oxford Handbook of Organizational Decision Making, Hodgkinson and Starbuck)*, *Negotiation : Theory and Practice* avec A. Goldman (Kluwer).

►► **Michel Crozier écrivait, il y a plus de 40 ans, que « l'évitement des relations en face à face », associé à « la difficulté ordinaire de faire face au conflit » était une caractéristique fondamentale du cadre d'action français. Qu'en est-il aujourd'hui ?**

Globalement, peu de chose a changé. Cette vision était remarquable et est liée à la conception française de l'autorité qui est absolutiste tant sur le plan défensif que sur le plan offensif : d'une part, quiconque détient l'autorité ne peut pas accepter d'être remis en cause et craint le face-à-face et ses risques. D'autre part, il suit son bon plaisir et n'est pas soumis à la règle qu'il impose aux autres. Il se renseigne peu de peur de compromettre son autorité et, face aux dysfonctionnements qu'il constate, édicte de nouvelles règles, inadéquates et donc contournées. Le subordonné se protège en évitant le contact. Le pouvoir tend donc automatiquement à se centraliser au sommet sans bien connaître ce qui se passe à la base.

D'où cette combinaison originale où les règles sont souveraines mais chacun cherche à les éviter. Nous cherchons tous des passe-droits tout en ne tolérant pas un traitement inégalitaire de la part de l'autorité.

►► **Comment l'expliquer ?**

D'une part, notre mode « sélection de l'élite par le modèle des très grandes écoles » est toujours dominant. L'avantage en est une sélection méritocratique et relativement démocratique sur la base de l'intellect, et aussi une communauté de vue entre dirigeants du public et du privé. Les concours sont très difficiles et jettent les dés pour une carrière entière à un très jeune âge. Les dirigeants tendent donc à traiter leur organisation comme une grande école où être le chef, c'est être le plus intelligent et avoir toujours raison.



* Retrouvez l'interview vidéo « Le management face au conflit » sur www.empowerment.fr.

D'autre part, c'est un trait de culture, même si je préfère, à ce concept flou, celui de « limites partagées sur la rationalité ». Toute collectivité humaine partage un certain nombre d'habitudes, de façons de faire, dans ses rapports, ses visions et comportements. Ce n'est pas ce qu'elle a, mais ce qu'elle est. C'est quelque chose qui évolue mais lentement, très lentement.

►► **Comment s'en sortir ?**

L'erreur à éviter est de chercher à imposer des changements autoritaires. On trouve toujours moyen de contourner les règles venues du haut. La diffusion de pratiques à tous niveaux, y compris la base, est préférable. Les incitations efficaces sur les comportements sont génératrices de changements globaux. Elles ne doivent pas être réduites au volet financier, sous l'impact de l'économie. Ce sont les incitations immatérielles qui importent le plus. « Qu'est-ce que fait quelqu'un comme moi dans une situation comme celle-là ? », ou l'évidence de la chose à faire en face de déterminants situationnels est beaucoup plus pertinente. Quand la réponse sera plus en ligne avec des comportements différents de ceux que nous venons de décrire, alors effectivement les choses changeront. Il faut agir au niveau des micro-relations, du micro tissu social.

Par ailleurs, des évolutions sont à l'œuvre et peuvent être mobilisables. Des fêlures sont apparues dans le modèle, après les chocs pétroliers. Puis les progrès de la gestion des ressources humaines (empowerment, gestion participative, réduction drastique des staffs et du nombre de niveaux hiérarchiques), liés aux progrès des technologies de l'information et de la communication (mesures instantanées, réseaux sociaux) et à la globalisation (qui ne concerne directement que peu d'employés) rendent possibles désormais de nouvelles relations, nouveaux modes de supervision, zones accrues d'autonomie pour les salariés, notamment dans les secteurs exposés à la concurrence. Cependant, il y a des gagnants et des perdants. Des contradictions, dont la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) est un parfait exemple, peuvent apparaître entre objectifs (obsession du quantitatif), modes d'action prescrits et réelle performance, créant pour certains des injonctions paradoxales génératrices de stress intense.

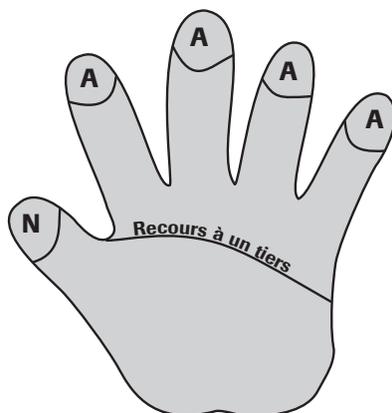
2.2 Mettre hors jeu la violence en tant que tiers

Il a été montré que les conflits mal gérés conduisaient très fréquemment à la violence, dans une escalade conflictuelle où les adversaires en venaient même parfois à oublier l'objet de leur conflit. Passé un certain stade, leurs attaques et contre-attaques se ressemblent à tel point qu'il devient difficile de distinguer les contributions de chacun aux difficultés rencontrées. Le conflit se caractérise, selon Julien Freund³⁶, par « *la dissolution du tiers à cause de la réduction caractéristique*

36. Julien Freund, *op. cit.*

des groupes en amis et ennemis ». Le tiers symbolise notamment la possibilité de voir coexister une pluralité de points de vue, loin des simplifications réductrices. Si le conflit dissout le tiers, la réintroduction du tiers dissout le conflit, en substituant au rapport de violence fusionnel un rapport de réflexion distancié. À défaut d'agir, comme il sera précisé dans le chapitre 4, le juge³⁷ sanctionne désormais l'employeur inactif, indifférent, non diligent face à un conflit relationnel dans son équipe.

Le mot manager vient du latin *manu agere*, « guider par la main ». C'est pourquoi nous filerons cette métaphore de la main pour clarifier les différents rôles du manager et les différentes casquettes qu'il doit porter quand il est en situation de conflit au sein de son équipe. En effet, derrière les cinq doigts d'une main, il est possible de distinguer **cinq modes de règlements des conflits** qui peuvent être représentés de la manière suivante :



► N comme Négociation

La méthode ÉCRAN proposée pour mettre hors jeu la violence en face à face a été construite dans cette perspective. Il n'y a pas de tiers, chacun des protagonistes décidant d'agir directement et librement tant sur le fond que sur la forme, pour trouver une solution mutuellement acceptable. Cette technique « *a lieu partout où il y a des différends à concilier, des intérêts à ménager, des hommes à persuader et où il s'agit de faire réussir un dessein* », écrit Fortuné Barthélemy de Félice³⁸. « *Toute la vie par conséquent peut être regardée comme une négociation continue.* »

37. Cour de cassation, chambre sociale, 17 octobre 2012, n° de pourvoi : 11-18208.

38. Fortuné Barthélemy de Félice, *Négociation*, rééd. sous la dir. d'Alain Lempereur, Cergy, ESSEC Iréné, 2003 (de la notice extraite du volume XXX de l'*Encyclopédie ou Dictionnaire raisonné des connaissances humaines*, publié en 1770-1778).

Son étymologie latine (*nec* : non, *otium* : loisir) signifie en effet littéralement « ne pas chômer », « sortir de l'oisiveté ». Chaque jour, toute décision qui nécessite l'agrément de l'autre pour être prise fait l'objet

de négociations. Le fait de ne pas considérer ces situations comme des négociations, de vouloir faire l'économie de cette technique (préparation d'une réunion à plusieurs, entretien d'évaluation, délivrance d'un mandat, délégation d'une tâche...), alimente le conflit plutôt que de le gérer. D'où cette image du pouce pour symboliser la négociation qui signifie le contraire de l'oisiveté, c'est-à-dire le fait de ne pas se tourner les pouces.

En outre, lorsque les membres d'une équipe interagissent sur de longues périodes, la nécessité d'ajuster constamment les décisions prises à l'évolution du contexte implique de renouveler constamment l'exercice de cette technique. Dès lors, la négociation « *n'est pas une mise en accord* » mais peut se définir, *a contrario*³⁹ et au jour le jour, comme « *la gestion méthodique d'un désaccord* ».

Étant donné le nombre d'acteurs avec lesquels nous sommes amenés à négocier quotidiennement dans notre environnement (parents, amis, voisins, collègues de travail, supérieurs hiérarchiques, commerçants, clients, banque, assurance...), il n'est pas étonnant que certaines négociations échouent et nécessitent alors le recours à un tiers extérieur. Ce recours au tiers ne sera toutefois légitime qu'une fois les tentatives de négociation avortées. Se plaindre d'un collègue à la direction des ressources humaines, sans avoir tenté de régler le problème par soi-même, sera très mal considéré et mal vécu par l'encadrement et le collègue incriminé.

En s'inspirant des travaux de Sheppard⁴⁰, il est possible de distinguer quatre types de tiers à partir d'une tension qu'il situe entre le contrôle du processus de décision (la forme) et la maîtrise du problème (le fond). Cette dynamique permet d'établir une véritable taxinomie des techniques utilisées par les managers dans les organisations, lors de leurs interventions dans un conflit.

39. Christian Thuderoz, *Négociations. Essai de sociologie du lien social*, Paris, PUF, 2000.

40. Roy J. Lewicki et Blair H. Sheppard, « Choosing how to intervene : Factors Affecting the Use of Process and Outcome Control in Third Party Dispute Resolution », *Journal of Occupational Behaviour*, vol. 6, n° 1, janvier 1985.

		Maîtrise du processus	
		Élevé	Faible
Maîtrise du problème	Élevé	Arbitrage	Expertise
	Faible	Médiation	Coaching

La technique de gestion des conflits la plus usitée au niveau des organisations se trouve être incontestablement l'**arbitrage** où le manager (Autorité hiérarchique, un peu à la façon d'un juge d'instruction) procède aux recherches de la vérité avant de trancher. Puis vient l'intervention de l'homme de l'art où le manager (Aviseur, du fait de son expérience) offre son **expertise** pour trouver une solution technique. Le troisième processus, largement répandu, consiste simplement pour le manager (Accompagnateur) à **coacher** les protagonistes pour qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la recherche d'une entente. Le quatrième processus, la **médiation**, est en revanche faiblement pratiqué, essentiellement car il nécessite du manager (Accoucheur) un plus grand savoir-faire encore peu dispensé. Un manager, pour autant, gagnera à porter avec maîtrise ces différentes casquettes, les 4A, et à en connaître le maniement sur le bout des doigts, en partant de l'index jusqu'à l'auriculaire.

► *Aviseur – expert (l'index)*

Traditionnellement, l'index est le doigt choisi pour montrer le chemin. L'expertise consiste à **demander l'avis d'un homme de l'art**. Il est ainsi fait appel aux savoirs, aux savoir-faire et savoir-être possédés par le manager. Certains managers excellent par leur compétence, leur expertise en un domaine, leur maîtrise de l'information, leur habileté à comprendre l'autre, et, que cette acquisition vienne d'un enseignement ou de l'expérience, ils en acquièrent un certain pouvoir.

Cette casquette, très sollicitée, implique que le manager ait une bonne maîtrise du problème évoqué, pour éclairer et objectiver le débat entre ses collaborateurs. Ces derniers conservent, en revanche, plus ou moins la maîtrise d'œuvre des procédés qu'ils emploieront. Si l'avis de l'expert ne lie pas formellement les collaborateurs, il influencera fortement la suite de leurs négociations. Si le recours à l'expertise cautionne les choix et débloque des situations, il peut aussi avoir comme inconvénient le fait de dédouaner l'équipe des conséquences de ses actes : *« Je n'ai fait que suivre l'avis du manager. »* Quand bien même l'expertise

s'apparente parfois au bon sens ordinaire, cette technique a pour conséquence de déposséder en partie les acteurs de leurs responsabilités dans la prise de décision.

► **Autorité hiérarchique – arbitre (le majeur)**

Lors de la guerre de Cent Ans (1337-1453), les arbalétriers français utilisaient leur majeur, car c'est le doigt le plus long, pour tirer. Lorsqu'ils étaient capturés par les Anglais, ils se faisaient sectionner ce doigt, afin d'être mis hors d'état de nuire. C'est la raison pour laquelle ce geste nous est resté comme le doigt d'honneur que l'on brandit à l'adversaire pour le provoquer. De la même façon, ce geste peut être associé au duel où le « tranchant de l'autorité hiérarchique » viendra **imposer une solution aux parties et déterminer ainsi un perdant et un gagnant.**

Cette technique demeure très prisée en entreprise dans la mesure où les collaborateurs recourent régulièrement à l'autorité hiérarchique pour trancher les points de mésentente. De ce fait, le manager maîtrise tant le problème que le processus pour déterminer la solution qui s'impose aux membres de son équipe. Ainsi, le manager non seulement énoncera la règle, mais aussi s'assurera de son respect du fait de son autorité hiérarchique. L'équipe consent à l'arbitre la mission de lui imposer une décision.

L'avantage, c'est qu'une décision peut être prise rapidement et qu'un terme peut être mis à l'escalade de la violence. À travers sa décision, l'arbitre⁴¹ « *cherche à mettre des mots à la place de la violence, de l'argent à la place de la souffrance, bref à réduire l'autre à une dette dont on peut s'acquitter* ». Encore faut-il que le manager ait le pouvoir hiérarchique reconnu et légitime pour le faire, ce qui est de moins en moins évident dans les organisations matricielles actuelles.

Quant à la décision sur le fond, c'est-à-dire l'interprétation des faits et l'énonciation de la règle, elle ne peut en aucun cas se départir de l'aléa lié à la dimension humaine des protagonistes. « *La sagesse de jugement, écrit Paul Ricœur⁴², consiste à élaborer des compromis fragiles où il s'agit de trancher moins entre le bien et le mal, entre le blanc et le noir, qu'entre le gris et le gris, ou, cas hautement tragique, entre le mal et le pire.* » Il n'est donc pas rare que la décision ne convienne pas à l'équipe.

41. Antoine Garapon, *Bien juger. Essai sur le rituel judiciaire*, Paris, Odile Jacob, 2001.

42. Paul Ricœur, *Le Juste 1*, Paris, Esprit, 1995.

► Accoucheur – médiateur (l'annulaire)

La médiation est un **mode amiable de règlement des conflits par l'entremise d'un tiers** (le médiateur), consistant à restaurer la relation entre deux ou plusieurs parties et à faciliter la recherche d'une solution négociée. Il s'agit donc d'une négociation facilitée par un tiers, qui implique la recherche d'un accord symbolisé par cette alliance portée à l'**annulaire**. Ainsi que l'a déclaré Martin Luther King, « *le seul chemin qui mène à la paix est un chemin pacifique* » et c'est sur ce chemin bâti sur l'écoute, l'empathie, la reconnaissance, la compréhension mutuelle, la responsabilité et la créativité que s'engage la médiation.

À la différence de l'arbitrage, la médiation⁴³ « *ne dit pas qui est en faute. Son objet est de concilier ou de réconcilier* ». Ne parvenant pas à gérer efficacement et conjointement la forme et le fond, l'équipe confie ici la forme des débats au manager pour se concentrer sur les problèmes de fond. Cela implique que le médiateur s'efforce de paraître neutre et facilite l'expression de la parole, en toute impartialité.

Des exemples illustrant la pratique de la médiation peuvent être cités à toutes les époques, dans le monde entier⁴⁴. Il s'agit ainsi d'une tradition ancestrale et culturelle repérable sur de nombreux continents tels que l'Afrique (l'art de la palabre) et l'Asie (où le confucianisme apparaît emprunt de cette philosophie).

La médiation puise sa force dans la libre adhésion des parties au processus. Le manager devra s'efforcer de définir les termes d'un terrain d'entente avec son équipe et non à leur place, car l'autonomie et la responsabilisation permettent de trouver des solutions durables aux problèmes. Les Canadiens utilisent le terme « empowerment » pour définir le fait de redonner confiance aux individus dans leur capacité à s'en sortir, à renforcer leur pouvoir d'agir sans prendre leur place.

Si le manager est trop investi émotionnellement ou impliqué dans la situation, il pourra déléguer cette tâche à un tiers extérieur et indépendant qui veillera aussi au respect d'un principe de confidentialité. Dans ce cadre, on distingue classiquement la médiation conventionnelle mise en œuvre par le seul consentement des parties et la médiation judiciaire, décidée par le juge civil avec l'accord des parties et qui ne sera qu'une simple parenthèse au cœur du procès, en cas d'échec.

43. Étienne Le Roy, *Le Jeu des lois, une anthropologie « dynamique » du droit*, Paris, LGDJ, 1999.

44. « Il faut que ceux qui ont des griefs les uns contre les autres commencent à trouver leurs voisins, leurs amis, aussi bien que ceux qui sont au courant des actes sur lesquels porte la contestation, qu'ils aillent vers les tribunaux dans le cas seulement où, d'aventure, on n'aura pas reçu de ces gens-là une décision qui règle convenablement le différend », écrit Platon dans *Les lois* (VI, 767).

► **Accompagnateur – coach (l'auriculaire)**

« *Mieux vaut apprendre à quelqu'un comment pêcher que de lui donner un poisson* » dit un proverbe chinois. En ce sens, le manager peut **accompagner son équipe** afin de l'autonomiser dans ses relations interpersonnelles. C'est pourquoi la symbolique de l'auriculaire, si pratique pour susurrer à l'oreille (« *Mon petit doigt me dit* »), correspond bien à cette dernière casquette du manager. À travers sa posture d'écoute, le manager dépasse les non-dits, crève les abcès et accompagne le développement des compétences de ses collaborateurs.

Le manager cherche dès lors à **poser les bonnes questions** plutôt que d'apporter les bonnes réponses, comme l'expert. Cette posture de coach amène les membres de l'équipe à interroger leurs préjugés, à ouvrir de nouvelles perspectives et à discerner et hiérarchiser davantage les enjeux d'une situation donnée. Il s'agit donc d'encourager les initiatives, de donner du sens à ce qui est fait tout en précisant des objectifs ambitieux et concertés. Le coach reconnaît les efforts déployés, accepte les erreurs liées à l'acquisition d'expériences et associe les membres de son équipe aux prises de décision.

Les effets recherchés sont une meilleure coopération et une meilleure performance collective, un renforcement de la liberté de parole ainsi qu'une amélioration de l'ambiance et de la motivation des collaborateurs. Pour autant, le manager-coach se gardera bien de vouloir changer les personnalités au sein de son équipe ; ce serait à la fois vain et totalitaire. Il se méfiera aussi d'apparaître en sauveur dès qu'un mal-être ou un conflit lui est rapporté.

En effet, à défaut de se confronter au problème, le coach peut être instrumentalisé dans un jeu d'influences subtiles mis en avant par Stephen Karpman⁴⁵, dans ce qu'il appelle le triangle dramatique. La présumée victime positionne son coach en présumé sauveur qui cherche, en premier lieu, la gratitude associée à ce rôle et se contente de la plaindre des agissements du présumé persécuteur. Le manager peut ainsi enkyster le problème par ses conseils inappropriés, ses comportements maladroits et la passivité qu'il encourage parfois chez la personne venue le solliciter. Seules une gestion effective des problèmes, une prise du conflit à bras-le-corps permettent de s'en sortir.

45. Stephen Karpman, « Fairy tales and script drama analysis », *Transactional Analysis Bulletin*, n° 7 (26), 1968.

3 questions à Alain Lempereur*

Professeur de la chaire Alan Slifka à l'université de Brandeis (Boston), il dirige le programme de master en coexistence et conflit et fait partie du comité exécutif du *Program On Negotiation* de Harvard du MIT et de Tufts. Il a fondé à l'ESSEC, en 1995, l'Institut européen de négociation IRÉNÉ, où il a été chargé de la chaire de négociation et médiation. Il contribue au développement, en Afrique, de programmes de réconciliation et de leadership. Ses livres portent sur *Le Leadership responsable* (Gualino), comment *Faciliter la concertation* (Eyrolles), la *Méthode de médiation et Méthode de négociation* (Dunod).

▶▶ **Quels enseignements peut-on tirer en cette période de crise ?**

Toute crise est un moment de questionnement et c'est plutôt positif ! La société comme les entreprises progressent en grande partie à travers ces moments de remise en question. Pour autant, je doute qu'on ait tiré tous les enseignements de la dernière crise, notamment dans le domaine de la finance et des bonus. Si l'on ne s'interroge pas sur ce qui, dans les réponses passées, fonctionne ou pas, des causes similaires risquent de produire des effets similaires. La capacité de se dire « *j'ai commis une erreur* », « *mon entreprise s'est fourvoyée* » est difficile, parce que la plupart d'entre nous, nous nous satisfaisons du ronron des réponses existantes. Ce qui fait progresser l'humanité passe pourtant par cette capacité de tirer les leçons des solutions erronées et d'innover. Les grandes écoles, de commerce ou d'ingénieurs, ont-elles, par exemple, opéré les changements nécessaires, si on examine les enseignements d'il y a dix ans et la manière dont on enseigne aujourd'hui ? Je ne suis pas certain que les dimensions de valeurs, d'éthique et de risque aient été approfondies dans les cours et donc dans les pratiques managériales. Dans mon domaine – la négociation –, la crise m'a fait comprendre qu'une approche purement technique et formaliste de la matière est insuffisante. Il faut résolument se poser la question de ce que serait une négociation responsable, car les techniques, quelle que soit leur performance, ne sauraient constituer les seules réponses. Il faut que des valeurs sûres irriguent les pourparlers afin de développer notamment une vision à long terme des accords négociés.

▶▶ **Qu'est-ce que le leadership responsable ?**

Ce qui importe, dans cette expression, c'est le mot responsable. On peut être un leader, un dirigeant, un décideur, un manager, et faire n'importe quoi ! Qu'attend-on de nos responsables ? C'est d'abord qu'ils répondent « auprès de » ceux qui leur soumettent des problèmes. Cela ne veut pas dire qu'ils auront toujours eux-mêmes les bonnes réponses, mais cela signifie qu'ils se doivent de mettre en place des processus qui faciliteront l'émergence consensuelle des bonnes réponses. Mais ils devront aussi « en répondre » auprès de ceux qui les ont nommés ou élus. On n'attend pas d'un manager responsable qu'il ait une vision



* Retrouvez l'interview vidéo « Le leadership responsable » sur www.empowerment.fr.

géniale, mais qu'il réussisse à mobiliser les personnes dans la durée et fasse émerger au sein de son organisation des réponses dont tout le monde s'accorde à dire qu'elles ont produit de bons résultats. Dans *Pilote de guerre*, Saint-Exupéry disait : « *Chacun est, seul, responsable de tous.* » Dans certaines organisations, chacun reste dans son coin, sans réfléchir à l'impact systémique de ses actions. On n'est pas seulement responsable en tant qu'individu, ou dans ses interactions immédiates, mais aussi vis-à-vis des groupes dont on fait partie et de l'organisation dans son ensemble.

►► **Comment promouvoir son développement au sein des organisations ?**

Si on veut développer le leadership responsable dans une organisation, on se concentre souvent sur les seules compétences humaines. Même si c'est essentiel, ce n'est pas suffisant. Dans le même mouvement, il faut en réalité faire évoluer l'ensemble des acteurs du système et leurs processus communs. Il faut donc agir sur les compétences des personnes et sur les *exigences des organisations*. Les entreprises sont apprenantes dès lors que personnes et processus évoluent de concert. Pour faire progresser le leadership responsable, il faut que l'évolution marque tous les échelons de la hiérarchie. Par exemple, le directeur général de l'entreprise fait-il figure de modèle dans ce domaine-là ? Y a-t-il une vraie cohérence entre son projet et ses actions ? Fait-il adhérer l'ensemble des parties prenantes ou ces dernières se sentent-elles démotivées ? Au fond, c'est comme les quatre roues d'une voiture : on ne peut se limiter à n'en faire tourner qu'une seule. Elles doivent toutes participer au mouvement.

Pour approfondir sur les défis actuels du management, retrouvez l'entretien avec François Dupuy : « Le management face aux transformations des organisations » sur www.empowerment.fr.

Le management a un rôle de premier plan dans la prévention des RPS. Le manager est responsable vis-à-vis de chaque membre de son équipe, de l'équipe tout entière et ses interactions, de l'organisation dont il fait partie et de la société en tant que citoyen. Il s'agit pour l'essentiel de réintroduire du bon sens, de renforcer les liens et d'aller au-devant des problèmes en amont de leur apparition sans attendre le stade de leur expression violente. La vision court-termiste de l'organisation du travail, la transformation des équipes au gré des nouveaux projets qui ne cessent d'émerger ne doivent jamais faire perdre de vue l'homme ou la femme derrière tout salarié. Si le salarié sait se montrer flexible dans un contexte de risque et d'incertitude, l'homme ou la femme aspire au bien-être au travers des enjeux fondamentaux que sont la confiance, le respect, l'équité, le sens de l'engagement, l'estime de soi... en bref, tout ce qu'ils essayent de transmettre à leurs enfants. Le management constitue ainsi la clef de voûte de l'édifice qui permet de concilier

efficacité et bien-être. Comme l'écrit Richard Sennett⁴⁶ : « *Un régime qui n'offre pas aux êtres humains de raisons profondes de veiller les uns sur les autres ne saurait durablement conserver sa légitimité.* » Quand le management fait défaut, l'organisation doit prévoir des garde-fous afin non seulement de gérer les situations de souffrance au travail mais aussi de sanctionner ou écarter ceux de ses membres qui nuisent aux autres.

46. Richard Sennett, *Le travail sans qualités : les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, Albin Michel, 2000.

Quand l'organisation agit en filet de protection : replacer l'Homme au cœur du dessein de l'entreprise

« Est démocratique un État qui ne se propose pas d'éliminer des conflits mais d'inventer les procédures leur permettant de s'exprimer et de rester négociables. »

Paul Ricœur

Plus de 65 % des problèmes de rendement d'une organisation sont attribuables à des relations tendues entre les employés¹. La dimension des relations de travail, lorsqu'elle est mal gérée, a donc un impact considérable, qui va bien au-delà des problèmes individuels de compétence ou de motivation. L'organisation se doit de travailler sur les causes de mal-être pour ses salariés grâce à un système de prévention et d'action efficace. Cela signifie, *a minima*, que les individus et l'organisation ne doivent pas être entravés par les RPS, et, au mieux, que leur gestion effective permet aux individus d'allier travail bien fait et bien-être, et, à l'organisation, d'améliorer son cadre de fonctionnement et ses modes opératoires.

Tout comme la friction est nécessaire pour produire de l'énergie, **les tensions relationnelles peuvent être nécessaires pour créer de l'innovation, faire fonctionner un système et générer du mouvement.** La friction qui est mal gérée entraînera cependant des dégâts et des destructions. L'approche proposée ici consiste à s'intéresser aux relations en interne, de manière systémique. Il s'agit d'appréhender,

1. DANA, The Dana Measure of Financial Cost of Organizational Conflict, 2001.

en premier lieu, quelles sont les différentes cultures organisationnelles face aux RPS, avant d'aborder les différentes procédures pour dessiner et mettre en œuvre un Système de Prévention des RPS (SPRPS®). Ce système n'est ni un placebo ni une contrainte supplémentaire mais un filet de protection suffisamment souple et adapté pour travailler avec une sérénité plus grande en sachant que, en cas de chute, les bonnes personnes seront disponibles au bon endroit pour aider à se relever.

1. Comprendre la culture organisationnelle de gestion des RPS

Les entreprises pensent souvent pouvoir prévenir les RPS en introduisant davantage de procédures et en remodelant les *dessins* de l'organisation (ses schémas d'ensemble) pour optimiser les ressources et réguler leurs interactions. Cela se révèle souvent inefficace et renforce les tensions dès lors que l'Homme n'est pas au cœur du *dessein* de l'entreprise (ses finalités premières). Les RPS ont ceci de passionnant que la manière dont ils sont pensés et appréhendés dévoile, de fait, la nature de la culture organisationnelle de l'entreprise.

1.1 Situer l'organisation dans son système décisionnel

Les organisations disposent d'un ensemble de procédures et processus très diversifiés pour gérer les RPS (attentisme, arbitrage, négociation, procès, etc.). Ces procédures et processus peuvent se regrouper en quatre grandes familles, même s'ils sont, la plupart du temps, informels et coutumiers.

► Quatre cultures décisionnelles

Les modalités de réaction face au danger sont ancrées dans nos réflexes instinctifs : la fuite ou l'évitement de la situation, l'attaque ou la volonté de domination, la soumission ou la résignation. Au sein des organisations, elles se construisent en particulier à partir des modes d'exercice du leadership, au travers notamment des modes de délégation, de récompense et de sanction.

Follett, dans ses discours du début du xx^e siècle², classait déjà ces modes de réaction dans les familles de l'évitement, du compromis, du rapport de forces et de l'intégration. Dans le même esprit³, Ury, Brett et

2. Mary Parker Follett, « Creative Experience », New York, Longmans, Green, 1924, in *Diriger au-delà du conflit*, M. Mousli (trad.), Paris, Village Mondial, 2002.

3. William L. Ury, Jeanne M. Brett & Stephen B. Goldberg, *Getting disputes resolved*, San Francisco, Jossey-Bass, 1988.

Goldberg ont mis en avant **trois façons d'aborder les difficultés relationnelles au sein des organisations : le pouvoir, les droits et les intérêts**, auxquels fut ajouté plus tard⁴ **l'évitement**. La présentation qui suit analyse leurs effets sur les trois domaines précédemment distingués : le processus, la personne et le problème. Il s'agit d'évaluer le niveau de satisfaction des parties impliquées et la pérennité de la solution apportée.

◆ **L'évitement : ne rien faire, « ça va s'arranger tout seul »**

Bon nombre d'acteurs, en difficulté dans les organisations, pensent que « *les choses vont bien s'arranger si on laisse le temps au temps* ». C'est l'attitude la plus facile en apparence car elle ne requiert pas d'investissement, d'énergie ou de ressources. **Il s'agit d'ignorer tout simplement le problème en espérant qu'il finira bien par se résoudre tout seul ou encore d'attendre ou espérer qu'un échelon supérieur s'en charge**. Cela est rarement le cas. Cette négligence volontaire peut aussi prendre la forme d'un déni de la situation. Cette culture de l'évitement peut aussi se trouver dans des organisations qui n'ont pas de responsabilités et de rôles clairement définis et assumés.

– Au niveau du processus, cette absence de prise en compte de la situation mène très souvent à l'escalade conflictuelle lorsqu'il y a accumulation de tensions. Si personne n'aborde le problème, un jeu d'influences et de manipulations⁵, plus ou moins calculé et dont les effets peuvent être pervers, risque d'apparaître avec pour objectif de s'abstraire de toute responsabilité et, par déclinaison, de pouvoir blâmer quelqu'un d'autre.

– Au niveau des personnes, on cherche à ne pas se confronter à la situation de mal-être et à ne pas intervenir. Cela entraîne une frustration des protagonistes, une perte de motivation et peut nuire gravement à l'ambiance et la santé au sein d'une équipe.

– Au niveau des problèmes, ces derniers restent bien évidemment entiers puisque rien n'est entrepris pour les résoudre et, tel un mille-feuille, le temps ne fait généralement que les accumuler.

Enfin, même lorsque les choses semblent s'apaiser avec le temps, bien souvent le feu ne fait que couvrir sous la braise et il subsiste un risque de voir resurgir les difficultés occultées avec davantage de vigueur (« *il y a trois ans, il/elle avait déjà agi de telle ou telle sorte* »).

◆ **Le pouvoir : domination ou soumission, « c'est comme ça ! »**

Dans une situation de pouvoir, on cherche à dominer l'autre ; d'ailleurs l'un des acteurs peut être forcé de se soumettre et de céder à cause

4. Jean Poitras & André Ladouceur, *Systèmes organisationnels de gestion de conflits*, Cowansville, Yvon Blais, 2004.

5. Cf. le triangle de Karpman décrit dans Jean-Édouard Grésy, *op. cit.*

des ressources mises en œuvre contre lui. Le pouvoir est à la fois subjectif et structurel et se trouve lié à la dépendance relative des parties concernées⁶, notamment au regard des alternatives disponibles des acteurs pour satisfaire leurs intérêts et des délais de temps auxquels chacun est confronté.

Au sein des organisations, malgré la forte dépendance entre les acteurs, la recherche d'alternatives, pour s'affranchir des jeux de pouvoir internes, est généralement sous-exploitée. Pour autant, il ne faut pas sous-estimer le pouvoir de nuisance des acteurs qui semblent en apparence plus « faibles » dans le rapport de forces : les grèves du zèle, les sabotages, notamment en termes d'informations et de collaboration, en sont les exemples les plus récurrents. Cette culture peut aussi se décliner dans les organisations par des stratégies et tactiques de combat telles que la manipulation, la ruse, les infiltrations, etc., avec l'objectif toujours de passer en force, voire d'affaiblir son adversaire.

- En termes de processus, le recours au pouvoir comporte aussi de forts risques d'escalade conflictuelle générant des coûts élevés pour l'organisation en cas de disparition de la volonté de coopérer, nuisible au fonctionnement de la société.
- Au niveau des personnes, passer en force amène bien souvent celui qui cède à se sentir lésé mais aussi à perdre la face. Un profond ressentiment et le désir de se venger peuvent en résulter.
- Concernant le problème, se sentir contraint de réaliser quelque chose contre son gré amène bien souvent à le faire de mauvaise grâce ou bien au contraire de manière extrêmement tatillonne pour souligner les éventuelles erreurs du donneur d'ordre.

Enfin, si cette approche par le pouvoir permet de mettre apparemment un terme aux difficultés, celles-ci sont déplacées ou mises en sommeil, jusqu'à ce que la partie soumise trouve l'opportunité d'un retour de bâton.

◆ **Les droits : chercher à objectiver le débat, « soyons justes »**

Cette approche se fonde sur le respect des règles ou des droits convenus et sur les conséquences du non-respect de ces droits, en termes de dédommagement, de sanction administrative ou disciplinaire. Les droits englobent les droits formalisés dans la législation, dans les contrats et aussi les droits reconnus plus généralement par le groupe auquel on appartient (entreprise, corporation, société, pays). Le recours à des droits légitimes, c'est-à-dire reconnus par les deux parties, permet de trouver une solution plus facilement acceptée par ces deux parties.

6. Richard M. Emerson, « Power-Dependence Relations », *American Sociological Review*, vol. 27, feb. 1962.

Des droits objectifs, c'est-à-dire indépendants des parties, ont plus de chances d'être reconnus comme légitimes.

La contestation de ces droits se fait par une **procédure en présence d'un tiers**, auquel l'une des parties fait appel. Le recours au tribunal fait ainsi partie des procédures possibles qui permettront à un tiers de trancher le litige. Certaines organisations peuvent aussi comporter des structures internes qui donnent leur avis sur les droits des salariés (commission de prévention du harcèlement moral, par exemple). Cette culture implique ainsi une focalisation sur les coutumes (règles informelles) et sur les règlements, contrats et procédures (droits formalisés) et par là même, souvent, une écoute moindre des besoins des hommes et femmes avec un risque d'escalade vers le pouvoir, causé par ce sentiment d'incompréhension.

- Sur le processus, les coûts des procédures peuvent être élevés, car cela implique souvent un grand nombre d'acteurs et d'expertises.
- En termes de relation, celle-ci est endommagée, car le tranchant du droit s'embarrasse peu de la relation pour déterminer qui a raison et qui a tort. La situation pourra d'ailleurs réapparaître lorsque cette relation a été fortement affectée et le perdant cherchera parfois à se « refaire » en utilisant des leviers de pouvoir au sein de l'organisation.
- Sur le fond, il y a un gagnant et un perdant et c'est pourquoi « mauvais arrangement vaut mieux que bon procès ». En effet, l'organisation est une structure particulière en raison de la dépendance qui lie les acteurs, et qui se traduit par la nécessité d'une cohabitation quotidienne et une structuration des tâches sous forme collaborative.

Par ailleurs, le processus peut sembler injuste à celui qui se voit opposer une solution qui lui est défavorable. Pour autant, c'est le rôle de la législation que de faire-valoir des droits individuels pour la protection des personnes sur leur lieu de travail. Ces droits affectent les relations au sein des organisations, protégeant certaines personnes d'abus de pouvoir.

◆ **Les intérêts : la stratégie des gains mutuels, « privilégions le dialogue »**

Cette quatrième voie cherche à satisfaire les intérêts et valeurs des parties présentes, dans la recherche de solutions mutuellement acceptables, tout en préservant la relation. Les enjeux représentent les besoins profonds que les parties cherchent à satisfaire dans la situation. **L'objectif est d'identifier les enjeux importants pour chacun et de chercher à construire des solutions mutuellement satisfaisantes** en faisant preuve de créativité, avant de déterminer ensemble, grâce à des critères, quelles solutions sont légitimes.

La négociation est le processus par excellence pour chercher à satisfaire les enjeux de chacun. En cas de désaccord, les protagonistes peuvent chercher à faire intervenir un tiers médiateur pour les aider à satisfaire leurs intérêts. Dans ces processus, les droits apparaissent au travers des critères pour aider à choisir des solutions légitimes et le pouvoir n'est utilisé qu'en dernier recours, après avoir tout essayé. Cette culture apporte ainsi l'écoute des hommes et des femmes (la relation) avant toute autre chose, ce qui, en soi, permet de reconnaître l'existence et l'identité de l'autre en tant qu'être humain sans le réduire à un simple maillon du collectif de travail.

- En termes de processus, l'accent est mis sur la valorisation et la reconnaissance de chacun des protagonistes. Les coûts seront initialement faibles, si l'on cherche à régler la situation par les discussions entre les acteurs.
- En termes de relation, on cherche à construire une relation durable fondée sur le respect mutuel, afin de préserver une qualité de communication et la bonne volonté nécessaires pour trouver des solutions satisfaisantes pour chacun.
- En termes de contenus, les solutions trouvées atteignent un niveau élevé de satisfaction, car elles prennent en considération l'ensemble des enjeux présents et associent les acteurs à leur élaboration.

Finalement, en termes de pérennité, il s'agit d'une solution intéressante, car les véritables causes du mal-être seront traitées en responsabilisant les protagonistes qui parviennent eux-mêmes aux solutions qui leur seront applicables.

► **Un Système de Prévention des RPS efficace (SPRPS®)**

Après cet inventaire des cultures décisionnelles de gestion des RPS, il importe de faire le bilan de leur effectivité et d'étudier leurs corrélations afin de rendre explicite et optimale la manière dont elles seront abordées dans les organisations.

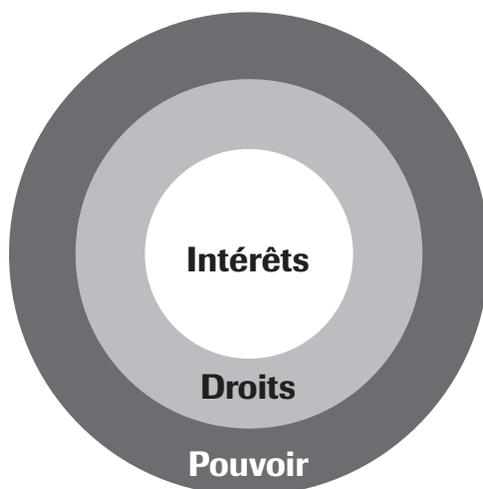
◆ **L'évaluation des cultures décisionnelles selon quatre critères d'efficacité**

Grâce aux domaines pris en compte (Processus, Personne et Problèmes) dans les cultures décisionnelles décrites, il est possible d'établir une grille cherchant à évaluer et résumer leur efficacité dans la prévention des RPS :

Quand l'organisation agit en filet de protection

Mode Indicateur	Évitement	Pouvoir	Droits	Intérêts
Processus <i>Satisfaction des parties sur la manière de gérer</i>	Faible --	Faible --	Faible/ Moyenne -	Élevée ++
Processus <i>Coûts de transaction</i>	Faibles ++	Élevés --	Moyens/ Élevés -	Faibles ++
Personne <i>Potentiel de collaboration</i>	Mauvais --	Mauvais --	Moyen -	Neutre/ Positif ++
Problème <i>Satisfaction des parties</i>	Faible --	Faible --	Moyenne -	Élevée ++
Problème <i>Pérennité de la solution</i>	Faible --	Faible --	Moyenne -	Élevée ++

◆ La corrélation entre les intérêts, les droits et le pouvoir



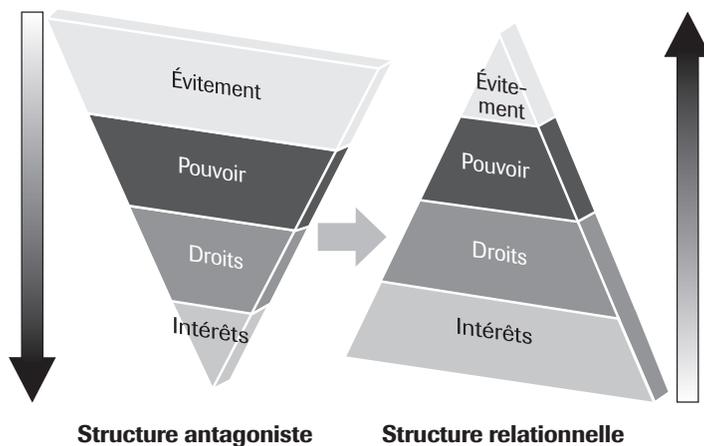
Ury, Brett et Goldberg⁷ représentent la corrélation de ces cultures décisionnelles par des cercles concentriques, dans lesquels les intérêts et

7. W. L. Ury, J. M. Brett & S. B. Goldberg, *op. cit.*

valeurs sont placés au centre, car c'est l'objectif à atteindre. La recherche de la satisfaction des motivations s'effectue toujours dans un contexte de droits (les négociations des conditions de travail sont réglementées par le droit du travail). Le droit cherche ainsi parfois à éviter le recours au pouvoir et au rapport de forces dans la gestion des RPS au sein des organisations. L'évitement est à placer en dehors du cercle, car c'est une manière de ne pas prendre en compte la situation de mal-être.

◆ **La construction d'un système efficace**

Après avoir évalué l'efficacité de ces différentes cultures décisionnelles et analysé leurs corrélations, il est important de passer à une approche systémique et structurale, permettant de construire un système efficace de prévention des RPS. En s'inspirant des termes utilisés par Poitras et Ladouceur⁸, nous pouvons distinguer deux structures sous forme de pyramides inversées : « structure antagoniste » et « structure relationnelle ».



La structure antagoniste cherche à étouffer les RPS, considérés comme nocifs en eux-mêmes. L'objectif illusoire est l'élimination rapide du problème. La structure cherchera à différer la situation dans le temps pour ne pas la gérer ou demandera aux salariés, au nom de valeurs ou d'enjeux de responsabilité, de mettre leur mal-être de côté. Lorsque l'évitement ne semble pas régler la situation, la structure aura recours au pouvoir par l'autorité hiérarchique. C'est le contenu et la structure en tant que collectivité qui sont au centre des processus dans ce mode d'organisation.

La structure relationnelle cherchera à prévenir les RPS en les canalisant afin d'améliorer les relations au sein de l'organisation.

8. J. Poitras & A. Ladouceur, *op. cit.*

C'est l'homme qui restera au centre des processus, focalisés sur la compréhension et la relation entre les individus. C'est seulement après avoir utilisé de processus concertés que l'on aura recours aux droits (commission de harcèlement, par exemple). On cherche ici à privilégier le maintien de la relation entre les acteurs.

Témoignages des auteurs

de l'ouvrage *Getting disputes resolved : designing systems to cut the costs of conflict*, publié en français sous le titre *Gérer les conflits « autrement »*.

WILLIAM URY

Co-fondateur du Programme de Négociation de Harvard (PON), il est praticien et chercheur depuis trente ans dans le domaine de la négociation et la gestion des conflits à travers le monde. Pionnier de la négociation moderne, il est co-auteur du best-seller *Comment réussir une négociation (Seuil)* et de *Gérer les conflits « autrement » (A2C Médias)* et auteur de *Comment négocier avec les gens difficiles (Seuil)*, de *Comment dire non (Seuil)* et de *The third side (Penguin)*.

►► Pourquoi le soutien à une gestion des conflits efficace est devenu un enjeu aussi essentiel au sein des organisations ?

Aujourd'hui, du réveil au coucher, dans notre vie privée et notre vie professionnelle, nous négocions à tout moment et la négociation est une discipline en croissance exponentielle. Pourquoi ? La réponse se trouve dans la « révolution de la connaissance » et ses effets sur nos formes d'organisation et sur la logique même du conflit.

Pour survivre et prospérer dans cette économie de la connaissance, les organisations de tous types (des sociétés aux pays) ont reconnu la nécessité d'abattre les barrières et les cloisons – de communication, de douanes, de rang et statut –, tout ce qui interfère avec le processus d'échange d'informations, qui génère connaissance et richesses.

Les organisations s'aplatissent en réseaux, et la forme primaire de prise de décision passe du vertical – les personnes en haut qui donnent des ordres – à l'horizontal – tout le monde négocie. Pour faire leur travail, les personnes dépendent d'individus et d'organisations sur lesquelles elles n'exercent pas de contrôle direct. Ils ne peuvent pas imposer de décisions, et sont forcés de négocier. Même au sein des forces armées, cette nouvelle réalité s'applique, comme me l'expliquait le général Zuniga en Colombie : les militaires doivent négocier les budgets auprès



des hommes politiques, les cessez-le-feu auprès des guérillas, la coopération avec leurs pairs, et même la recherche de motivation et de performance auprès de leurs subordonnés.

La logique même du conflit évolue avec la révolution de la connaissance. La ressource basique de la société humaine, la terre, est une ressource à taille fixe, qui peut provoquer des conflits destructeurs quand il s'agit de la partager. En revanche, la connaissance n'est pas un objet à somme nulle : plus d'information pour l'autre ne signifie pas moins d'information pour moi. Si je vous donne de la terre, j'aurai moins de terre ; par contre si je vous donne de la connaissance, comme au travers de cette réponse, je n'aurai pas moins de connaissance. Contrairement à la terre, qui est améliorée par l'acte de possession, la connaissance est améliorée par l'acte de partage.

Cette révolution de la connaissance pousse à la coopération technologique – les programmes *open source* – et motive aussi les entreprises à forger des alliances et partager des ressources matérielles et intellectuelles, même avec leurs « concurrents » les plus féroces (General Motors et Toyota, IBM et Fujitsu, par exemple).

Au sein des organisations, où l'interdépendance est la plus forte, et où l'on retrouve des conflits très violents, l'information est aussi une ressource d'importance primordiale et essentielle pour assurer une efficacité et une relation entre les hommes. Les organisations recherchent ainsi des méthodes pour arriver à des gains mutuels, et dans les conflits entre syndicats et management, passer du « gagnant-perdant » au « gagnant-gagnant » est source de productivité et satisfaction des acteurs. « Nous entendre, c'est notre avantage compétitif » m'a dit un jour Denny Morris, syndicaliste, auparavant sceptique, de la Fédération de l'industrie de l'impression.

Avec la révolution de la connaissance vient une révolution de la prise de décision et de gestion des conflits. Les pyramides de pouvoir s'effondrent et se transforment en réseaux – des réseaux de négociation. Les systèmes de prévention, intégrant la gestion des conflits, soutiennent cette transformation, en donnant l'opportunité aux hommes de s'entendre et de se comprendre, augmentant ainsi l'efficacité de l'organisation et le bien-être de ceux-ci.

JEANNE BRETT

Professeure de négociation et organisations à la Kellogg School of Management, elle dirige le Dispute Resolution Research Center (DRRC). Pionnière de la négociation, elle est reconnue notamment pour ses recherches sur l'interculturel. Elle a coécrit *Gérer les conflits « autrement »* (A2C Médias), coédité *The Handbook of Negotiation and Culture* (Stanford Business Books) et écrit *Negotiating Globally* (Jossey-Bass).

► **Quelle est l'importance de la dimension culturelle dans la mise en place de systèmes internes de prévention au sein des organisations ?**

Avec la crise économique, la mondialisation devient mondialisation de la main-d'œuvre. Les équipes d'ingénieurs informatiques, localisées autour du globe,



développent un code le matin, puis passent le relais à l'équipe suivante à la fin de la journée, pour enfin reprendre la main le matin suivant. Les Sri-Lankais travaillent sur les chantiers navals de Corée. Les équipes de direction sont maintenant composées de managers cosmopolites qui ont pris l'habitude, grâce à leur expérience, de travailler et vivre dans des environnements issus de cultures différentes.

Les entreprises qui se sont créées et qui ont commencé par vendre nationalement luttent désormais pour s'implanter et vendre au niveau mondial. La culture est une solution opérationnelle aux problèmes d'interaction sociale⁹.

Les conflits sont un problème qui est principalement lié à l'interaction sociale dans les organisations. Cependant, les personnes venant d'origines multiples ont une manière différente de les gérer. Par conséquent, savoir gérer ces situations dans un environnement de main-d'œuvre multiculturelle demande de pouvoir s'impliquer pour comprendre les intérêts de chacun des acteurs. Cela demande aussi d'accepter et de reconnaître que les normes/les droits soient interprétés différemment selon les cultures, et que les personnes qui viennent de cultures différentes puissent avoir une vision différente des sources du pouvoir et de son usage.

STEPHEN GOLDBERG

Professeur de droit à la Northwestern University Law School, il est aussi arbitre et médiateur. C'est l'un des pionniers du domaine des systèmes de gestion des conflits avec *Gérer les conflits « autrement »* (A2C Médias) et l'auteur et éditeur de *Dispute Resolution* (Aspen Publishers).

►► **Quel est le rôle et la place du droit dans la mise en place de systèmes internes de prévention au sein des organisations ?**

Le rôle de la loi dans les systèmes efficaces de prévention consiste à cadrer les processus de résolution négociés. Cela signifie que l'opinion de chaque partie sur ses droits sert de limite à ce que cette partie accepte d'envisager comme une résolution du problème fondée sur les intérêts. Le plus important est le rôle des limites imposées par la loi ; le plus difficile est la gestion des situations conflictuelles au travers d'une solution fondée sur les intérêts.

L'évolution du rôle de la loi dans la résolution des conflits aux États-Unis varie considérablement. Il existe des systèmes – plutôt mûrs et marqués par des bonnes relations interpersonnelles – où la loi n'a pas beaucoup d'influence sur la solution trouvée. Et, je crois que de tels systèmes sont plus communs maintenant qu'il y a vingt ans. Mais il existe toujours beaucoup de systèmes – moins efficaces bien sûr – où la loi joue toujours un rôle primaire essentiel. Cette tendance est le résultat, je crois, de l'importance du rôle des avocats qui sont formés à la défense des droits de leurs clients. Même s'ils sont au courant des bienfaits d'une concertation sur les intérêts,



9. Fons Trompenaars, « Résoudre les conflits internationaux : la stratégie commerciale et culturelle », *La Revue de la stratégie commerciale*, 7, 51, 1996.

beaucoup parmi eux – peut-être la plupart – sont plus à l’aise quand ils peuvent discuter des droits de chaque partie plutôt que des intérêts de chaque partie.

Cette tendance est particulièrement évidente quand les parties n’ont pas de relation de longue durée et passent en médiation *ad hoc* pour essayer de résoudre un dossier qui est au seuil du tribunal. Aux États-Unis, les avocats, typiquement, choisissent un juge en retraite comme tiers, et son rôle ne sera pas d’aider les parties à trouver une résolution fondée sur les intérêts, mais surtout de donner son avis sur le résultat s’ils passent au tribunal. Le but de ce mode amiable est que la partie, qui est désignée par le tiers comme le probable perdant s’il allait au tribunal, accepte de modifier sa position pour définir un terrain d’entente. Ce type de processus représente la plupart du chiffre d’affaires¹⁰ des grands cabinets de médiation américains.

1.2 Clarifier le rôle des acteurs en interne

Ce sont les hommes, au sein des organisations, qui pourront mettre en place des pratiques afin de mieux gérer les relations entre eux, au travers par exemple des positionnements du manager qui ont pu être décrits au chapitre précédent. Ils pourront être soutenus en cela par des procédures à différents niveaux de l’organisation.

Il n’existe pas de Système de Prévention des RPS (SPRPS[®]) idéal et universel, car celui-ci doit s’adapter aux objectifs précis qui lui sont donnés. Il doit travailler à la fois avec des ressources définies spécifiquement, être en accord avec la culture de l’organisation, et satisfaire la mission et la vision de cette dernière.

Les procédures qui sont recensées ici existent au sein d’organisations françaises mais sont largement plus développées aux États-Unis et au Canada¹¹. Ces différentes procédures sont classées par typologie d’acteurs sollicités : employés, hiérarchie, autres personnes ressources, ressources externes amiables, acteurs du monde de la justice.

► Au niveau des employés

◆ Communication interpersonnelle et gestion des relations

Il convient de souligner ici l’importance, pour une organisation, d’initier ses employés aux relations humaines. En effet, c’est une

10. D’après Robin Taylor, « Une plainte qui s’intensifie et devient une poursuite judiciaire peut facilement coûter entre 50 000 \$ et 100 000 \$ et son règlement peut prendre de 3 à 5 ans », in « Workplace tiffs boosting demand for mediators », *National Post*, 17 mars 2003.

11. Voir notamment David B. Lipsky, Ronald L. Seeber & Richard D. Fincher, *Emerging Systems for Managing Workplace Conflict*, San Francisco, Jossey-Bass, 2003, ainsi que toute la littérature anglo-saxonne sur le DSD (Dispute Systems Design).

discipline qui ne fait l'objet d'aucune formation initiale. Donner aux personnes une même compréhension des relations humaines, du conflit et des manières de le gérer permet d'harmoniser et de fluidifier les relations au sein de l'organisation.

◆ Cercles de parole et de partage d'expériences et pratiques

Le partage d'expériences des salariés permet également la reconnaissance de leur savoir-faire par leurs pairs et représente en soi une action de prévention primaire. Par ailleurs, une structuration efficace de ces réunions permet aussi d'augmenter l'efficacité des méthodes de travail dans l'esprit des cercles d'amélioration continue de la qualité.

◆ Facilitateurs internes

Certaines organisations font le choix de former des personnes aux techniques de médiation, à tous les niveaux de l'organisation, afin de faciliter la gestion des tensions entre collègues.

► Au niveau hiérarchique

Les quatre types de tiers que peut incarner le manager ont été décrits au chapitre précédent : expert, arbitre, médiateur et coach. Pour autant, toutes ces compétences ne sont pas innées, et la formation et l'accompagnement des managers sont nécessaires.

Le manager doit également être suffisamment accessible pour que les membres de son équipe aient envie de le solliciter. Plusieurs précautions ou aménagements sont à apporter pour que cette procédure de recours fonctionne, même si certaines organisations la considèrent comme un prérequis de la culture managériale. Il convient d'abord de s'assurer que les managers ont les compétences comportementales et relationnelles adéquates ; ensuite qu'ils organisent la disponibilité suffisante pour gérer les difficultés au sein de leur équipe (par exemple, certains managers ont « porte ouverte » une matinée ou un après-midi par semaine) ; enfin qu'évoquer un problème ne donne pas lieu à des représailles. Cette notion de « porte ouverte » peut être explicitement évoquée comme la première étape dans un Système de Prévention des RPS (SPRPS[©]).

► Au niveau des IRP – Instances représentatives du personnel

Les instances représentatives du personnel favorisent l'expression des problématiques rencontrées au sein de l'organisation dans le cadre de leurs prérogatives respectives qui peuvent parfois se recouper¹².

12. J.-C. Debande, *Les relations sociales en entreprise en 100 points clés*, Vuibert, 2012.

Elles jouent ainsi un rôle de transmission de l'information, de filtre et de mise à l'ordre du jour de points pouvant nécessiter débat ou concertation.

◆ **Le comité d'entreprise (CE)**¹³

Le CE est une institution permettant aux salariés de faire connaître leur avis sur les décisions prises par l'employeur sur la marche générale de l'entreprise, l'organisation du travail, les techniques de production et les formations professionnelles. Le CE doit être consulté avant un certain nombre de décisions et émet ensuite un avis ou des vœux sur la question qui lui a été soumise, sans qu'il y ait une obligation de l'employeur de suivre l'avis du CE. Dans certains cas, l'avis conforme, l'absence d'opposition ou l'accord du CE sont nécessaires. Par exemple, en cas de licenciement du médecin du travail ou du remplacement du paiement des heures supplémentaires par un repos compensateur. Une sensibilisation des CE aux RPS et SPRPS® permet de prendre en compte les facteurs pouvant générer les RPS dans le déploiement de certains projets ou changements organisationnels.

◆ **Les délégués du personnel (DP)**¹⁴

Les DP s'assurent du respect par l'employeur de l'ensemble des obligations qui s'imposent à lui et sont investis de plusieurs missions comme :

- représenter le personnel auprès de l'employeur et lui faire part de toute réclamation individuelle ou collective en matière d'application de la réglementation du travail (Code du travail, convention collective, salaires, durée du travail, hygiène et sécurité...)
- être les interlocuteurs de l'inspecteur du travail qu'ils peuvent saisir de tout problème d'application du droit du travail et accompagner, s'ils le désirent, lors de ses visites dans l'entreprise ;
- faire également des suggestions sur l'organisation générale de l'entreprise ;
- communiquer au CE et au CHSCT les questions relevant de leurs compétences ;
- élire, avec le CE au sein du collège désignatif, les membres du CHSCT.

En cas d'absence du CE dans une entreprise, ils exerceront la totalité ou une partie des attributions économiques du CE. Il en est de même en cas d'absence de CHSCT.

13. Articles L. 2323-1 à L. 2323-87 et R. 2323-1 à R. 2323-42 du Code du travail pour les attributions des CE.

14. Articles L. 2313-1 à L. 2313-16 et R. 2313-1 à R. 2313-3 du Code du travail pour les attributions des DP.

En ce qui concerne les RPS et les SPRPS[®], les DP ont leur rôle à jouer et leur place à trouver, notamment dans leur capacité de déclencher un droit d'alerte.

Rappelons-nous que, souvent, des DP vont aussi être présents dans d'autres instances telles que le CE ou le CHSCT.

◆ Le comité d'hygiène, de sécurité, et des conditions de travail (CHSCT)¹⁵

Le CHSCT a pour missions :

- de contribuer à la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs de l'établissement, et de ceux mis à sa disposition par une entreprise extérieure et ;
- de contribuer à l'amélioration des conditions de travail, notamment par :

- l'analyse des conditions de travail et des risques professionnels, la vérification par des inspections et des enquêtes du respect des obligations légales et réglementaires relatives à la sécurité et aux conditions de travail,
- le développement de la prévention par des actions de sensibilisation et d'information,
- la facilitation de l'accès des femmes à tous les emplois et de répondre aux problèmes liés à la maternité ;
- de proposer des aménagements de postes ou des mesures de prévention, et plus particulièrement concernant le harcèlement. L'employeur doit répondre de façon motivée à ses propositions s'il refuse.

Le CHSCT est obligatoirement consulté sur certains projets autour des conditions de travail, de santé ou de sécurité, notamment lors de transformations importantes des postes de travail, découlant de la modification de l'outillage, d'un changement de produit ou de l'organisation du travail. Il effectue des enquêtes avec l'employeur, notamment suite à tout accident. Il procède à intervalles réguliers (au moins une fois par trimestre) à des inspections afin de se rendre compte directement sur le terrain des difficultés rencontrées par les salariés.

Le CHSCT dispose aussi d'un droit d'alerte¹⁶ en cas de danger grave et imminent.

15. Articles L. 4523-1 à L. 4523-17, L. 4611-1 à L. 4614-16, R. 4523-1 à R. 4523-17 et R. 4612-1 à R. 4615-21 du Code du travail comme textes de référence.

16. Cette notion, relativement floue, peut être utilisée pour dénoncer la nocivité d'une ambiance de travail, d'un comportement managérial ou d'une organisation de travail.

L'employeur doit présenter chaque année au CHSCT :

- le bilan de la situation générale de la santé, de la sécurité et des conditions de travail, qui présente toutes les actions menées pendant l'année dans ces différents domaines ;
- un programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail.

Ces documents sont ensuite transmis au CE avec l'avis du CHSCT. Il est également tenu à sa disposition le DUER (document unique d'évaluation des risques).

On constate ainsi que le CHSCT est vraiment au cœur des problématiques RPS et c'est une instance qui a un rôle important à jouer dans un système qu'il s'agit de clairement établir et définir.

Ainsi en interne, ces différents acteurs de la vie représentative de l'entreprise vont avoir un rôle à jouer dans la mise en place du système, dans son activité et dans son amélioration continue. En externe, une communication sera recherchée avec le réseau ANACT/ARACT, l'inspection du travail et les services de prévention des CRAM...

Le droit d'alerte des DP

En effet, si un délégué du personnel constate, notamment par l'intermédiaire d'un salarié, qu'il existe dans l'entreprise une atteinte injustifiée aux droits des personnes, à leur santé physique ou mentale, ou aux libertés individuelles, il en saisit immédiatement l'employeur. Cette atteinte peut notamment résulter de faits de harcèlement sexuel ou moral ou de toute mesure discriminatoire en matière d'embauche, de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de classification, de qualification, de promotion professionnelle, de mutation, de renouvellement de contrat, de sanction ou de licenciement. L'employeur, ainsi saisi, procède (ou fait procéder) sans délai à une enquête avec le délégué et prend les dispositions nécessaires pour remédier à cette situation. En cas de carence de l'employeur ou de divergence sur la réalité de cette atteinte, le salarié (ou le délégué si le salarié concerné averti par écrit ne s'y oppose pas) saisit le conseil de prud'hommes qui statue selon la procédure de référé. Le juge peut ordonner sous astreinte toutes mesures de nature à faire cesser cette atteinte (site du ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social).

3 questions à Henri Forest*

Secrétaire confédéral à la CFDT, en charge des conditions de travail et de la santé au travail, il suit le dossier des risques professionnels sous les angles de la prévention et de la réparation. Administrateur CFDT de l'INRS, il a été élu président du Conseil d'administration (CA) en mars 2009 et en est actuellement le vice-président. Il est également mandaté au Conseil d'orientation sur les conditions de travail, au CA de l'ANACT, au CA de l'AFSSET, au Comité consultatif européen pour la santé et la sécurité sur le lieu de travail...

► Quelles sont les nouvelles formes d'organisation qui contribuent aux RPS ?

Les nouvelles organisations du travail éloignent le management du salarié. Le management n'a plus un contact facile avec le terrain. Le salarié a du mal à identifier le bon interlocuteur, celui qui va pouvoir régler le problème de travail qui le préoccupe. Ceci pose plusieurs difficultés : le manque d'encadrement et d'accompagnement des salariés et le manque de retour vers ceux-ci sur le sens et la qualité de leur travail au quotidien, de leur métier. Des difficultés apparaissent également dans le fonctionnement du collectif de travail. Par ailleurs, le salarié est désormais en contact direct avec la pression du client tant dans les services que dans les industries, ce qui n'était pas le cas jusqu'à présent. Cette irruption de la pression du client sur le travail du salarié a un retentissement en termes d'intensification du travail.

Différentes formes de management ont été importées en France et ont profondément modifié les organisations du travail : le management par la qualité, le management par la participation et aujourd'hui le *lean management*. Cette forme d'organisation du travail a pour objectif de « combattre le gras » (*lean* voulant dire « maigre ») pour augmenter la productivité.

Dans ce cadre, on demande aux salariés d'exprimer ce qu'ils font réellement et d'en faire la critique par rapport à l'efficacité du travail. On peut donc arriver à exacerber la façon d'organiser le travail et aller à l'encontre des marges de manœuvre nécessaires aux salariés : des temps de respiration, des temps d'échange, qui participent à la bonne qualité du travail et à la régulation entre le travail prescrit et la façon dont on peut le faire... puisque la réalité n'est jamais exactement superposable à ce qui a été prévu.

► Quels problèmes de gouvernance révèlent les RPS ?

Dans les entreprises où nos équipes sont implantées, nous avons remarqué que les RPS, par-delà les modes d'organisation du travail, ont d'autant plus de chances d'apparaître que les salariés ont un sentiment d'injustice. Ce sentiment d'injustice émerge quand ces derniers ne sont pas suffisamment associés aux processus de décision dans l'entreprise, quand il y a un manque de démocratie.



* Retrouvez l'interview vidéo « Conditions de travail et RPS » sur www.empowerment.fr.

Lorsqu'il y a une cohésion sociale avec un certain partage dans les décisions par le dialogue social, offrant des possibilités d'échange et de confrontation en amont, il y a un effet positif sur les RPS. Ceci veut dire que, dans la gouvernance des entreprises, il y a des espaces que les salariés doivent réinvestir au travers de leurs représentants. Concernant les CHSCT, ils se situent en aval vis-à-vis des décisions qui ont un impact sur la santé des salariés. Ils ne peuvent donc pas agir sur la prévention primaire et traitent des dégâts déjà observés. Il faut donc instaurer un débat en CE et aussi en CHSCT au moment où les décisions sont prises. Le CHSCT devrait ainsi être incontournable dans une étape de confrontation sur les conséquences humaines des restructurations ou par rapport aux nouvelles façons de procéder dans l'entreprise, afin de mieux prendre en compte le facteur humain.

► **En quoi une politique de prévention des RPS favorise l'épanouissement au travail ?**

Traiter des RPS est apparu comme une opportunité pour revisiter le travail : permettre aux salariés d'en retrouver le sens et reconnaître leur souci du travail bien fait.

De même, il faut redonner une dimension et un fonctionnement au collectif de travail. Les personnes qui participent, dans un service ou dans une unité de travail, doivent être en capacité d'échanger sur la façon dont ils procèdent, de mettre en commun leurs « ficelles de métier » afin de pouvoir obtenir l'appui et la reconnaissance de leurs pairs. À défaut, on peut voir apparaître une souffrance. Le management de proximité doit être partie prenante de ces espaces d'expression car ils lui permettent de partager la réalité du travail telle que les salariés la mettent en œuvre et la vivent. Mais ils doivent pouvoir agir sur les choses à modifier et réguler le collectif. Ceci suppose que l'organisation générale du travail dans l'entreprise lui laisse des marges de décision et d'autonomie suffisantes. En revanche, si l'expression des salariés ne trouve pas de conclusion dans une amélioration concrète des difficultés, on génère là aussi un mécanisme de souffrance individuelle ou de frustration du collectif.

Dans un idéal, le travail est fait pour construire son existence, il est un moteur pour sa construction personnelle et sociale. Si le travail pour un individu ne répond pas à ces enjeux, c'est pénalisant pour lui et donc aussi pour l'entreprise qui l'emploie.

► **Au niveau des personnes ressources**

Il s'agit ici de ressources internes spécifiques et de structures précises que l'organisation peut mobiliser pour faciliter la gestion des RPS au sein de l'organisation.

◆ **Lignes téléphoniques d'accompagnement**

Certaines organisations mettent en place une ligne téléphonique anonyme qui permet aux personnes de parler de leurs difficultés avec un professionnel qualifié. Il s'agit normalement d'un relais de passage utile vers l'une des autres ressources internes, si nécessaire.

◆ Correspondants RH

Des personnes spécifiques au sein des ressources humaines servent de correspondants ou de conseillers pour des situations difficiles. Leur rôle est d'apporter un conseil aux personnes qui les saisissent et, si nécessaire, de les réorienter vers les personnes et procédures appropriées.

◆ Médecins, infirmiers, psychologues du travail

Ils jouent un rôle à part entière, dans la structure de l'organisation, pour assurer l'accompagnement approprié des personnes. La somatisation des difficultés (voir chapitre 1) est un élément de diagnostic essentiel. Leurs rapports annuels peuvent ainsi être une source riche d'information sur l'évolution de l'état de santé des employés et donc de l'organisation.

◆ Assistants sociaux

Certaines organisations ont mis en place en interne des assistants sociaux pour accompagner, orienter et conseiller leurs salariés sur leurs problématiques de la vie quotidienne (travail, logement, famille, aides et droits sociaux...).

◆ Personnes de confiance, mentors

Au sein des organisations, on peut mettre en place des personnes de confiance ou mentors, qui accompagnent et conseillent de manière informelle les employés souhaitant exposer leurs problèmes ou leur mal-être. Cette procédure est souvent organisée sur la base du volontariat, mais sa formalisation permet de donner un cadre aux personnes de confiance, avec des formations et une analyse de pratiques qui leur permettent d'agir en véritables coaches.

◆ Médiateurs internes

Des médiateurs internes peuvent fonctionner de façon permanente, soit à temps complet, soit à temps partiel. Le médiateur interne a pour fonction exclusive la gestion des conflits internes à l'organisation.

◆ Ombudsman

Le terme d'« ombudsman » signifie « porte-parole des griefs » ou « homme des doléances ». Au-delà de la fonction de médiateur dans les conflits, il peut aussi proposer des recommandations à la direction pour essayer d'améliorer les processus de fonctionnement de l'organisation, en se fondant sur les dossiers qu'il a traités (ce rôle de conseil et rapporteur peut aussi être parfois celui du médiateur interne). En Europe, les ombudsmen désignent aussi, souvent, les médiateurs des organisations travaillant sur les plaintes des clients ou des usagers. Ils ont ainsi une fonction préventive des violences externes en offrant une voie de recours dans les situations bloquées.

◆ Commissions de top managers

On a vu dans les années 1980, aux États-Unis, des commissions composées de trois à cinq top managers auxquels les employés pouvaient présenter leurs doléances ou problématiques. Cela est devenu moins courant ces dernières années¹⁷.

◆ Commission contre le harcèlement

Ces commissions, souvent constituées à la fois de représentants du personnel et de représentants de la direction, permettent aux employés de présenter des cas de harcèlement moral ou sexuel par une voie formelle. Elles rendent une décision assortie de recommandations à destination des plus hautes instances de l'organisation, sur le cas d'espèce traité.

► Au niveau des ressources externes

◆ Assistance et aide aux victimes

Un système d'assistance et d'aide aux victimes peut être mis en place, composé d'équipes externes à l'organisation, afin d'accompagner et d'aider les salariés en souffrance.

◆ Médiateurs externes

Les organisations peuvent aussi faire appel à des médiateurs externes, indépendants ou faisant partie de cabinets ou de centres de médiation. Les médiateurs externes sont souvent appelés pour gérer des cas sensibles et complexes, par exemple en termes de confidentialité ou au regard du nombre d'acteurs impliqués.

◆ Enquêteurs

Sur certains dossiers qui préoccupent les organisations, comme le harcèlement par exemple, des enquêteurs peuvent être mandatés, qui procéderont par une série d'entretiens avec les équipes et leurs managers, pour donner leur avis motivé sur la situation.

◆ Consultations légales

Certaines organisations américaines permettent à leurs employés d'avoir accès à des consultations légales sur leur situation auprès d'avocats, aux frais de la société, sous certaines conditions. L'avis des avocats sert ainsi d'avis d'experts pour éclairer les choix des salariés.

17. D. B. Lipsky, R. L. Seeber & R. D. Fincher, *op. cit.*

► Au niveau de la justice

Le dernier recours est celui de l'appareil judiciaire afin de défendre ce que l'on estime être ses droits.

◆ Conciliations devant le Conseil des prud'hommes

Cette juridiction spéciale du travail, de première instance, prévoit une procédure de conciliation, qui se fait par un représentant des salariés et un représentant des employeurs. En cas de désaccord persistant, il y a renvoi devant le bureau de jugement.

◆ Médiations judiciaires

Les conflits du travail peuvent aussi être envoyés devant des médiateurs sur proposition du juge, avec l'accord des parties. Des médiateurs externes vont alors essayer de faciliter la communication entre les parties dans la recherche d'une solution. En cas d'échec de la médiation, l'affaire reprend son cours judiciaire.

◆ Jugements

Le bureau de jugement des prud'hommes sera responsable de dire le droit en première instance. Les parties conservent la possibilité de faire appel du jugement devant la chambre sociale de la cour d'appel. Certains dossiers, jugés en appel, iront jusqu'au dernier ressort de la Cour de cassation, laquelle ne tranche que des questions de droit ou d'application du droit sans juger des faits.

3 questions à Béatrice Brenneur*

Après une carrière de magistrate devant les chambres sociales de différentes cours d'appel, elle est désormais médiatrice au sein du Conseil de l'Europe. Elle a fondé le Groupement européen des magistrats pour la médiation (GEMME) et la Conférence internationale de médiation pour la justice (CIMJ). Elle a publié notamment *Justice et médiation* (Le Cherche Midi) ainsi que *Stress et souffrance au travail* (L'Harmattan).

►► Quels sont les dégâts que vous avez pu constater au fil de votre carrière en termes de risques psychosociaux ?

Des dégâts, il y en a beaucoup qui sont dus au stress et à la souffrance au travail. Le travail donne un sens à la vie, c'est le prolongement de la personnalité. Il permet à l'individu de se créer. Et quand il existe un problème de stress au travail, l'individu perd le goût de vivre, ce qui peut aller jusqu'à la mort sur le lieu de travail ! La perte

* Retrouvez l'interview vidéo « Le coût des RPS et le rôle du juge » sur www.empowerment.fr.

de travail peut également avoir des répercussions terribles sur les familles ; les licenciements s'accompagnent très souvent de divorces. On assiste, dès lors, à une paupérisation de la famille : il faut tout multiplier par deux : deux loyers, deux contrats d'électricité, etc. J'ai vu des personnes, très à court financièrement, se retrouver à la rue. Cela engendre aussi des répercussions sur les enfants qui peuvent subir des retards scolaires, se retrouver démotivés... Tout s'enchaîne ! Une personne va mal et tout son entourage souffre, avec des conséquences dramatiques, y compris sur la santé des individus. Le coût des journées de travail perdues est très important et lorsque les employés se retrouvent démotivés, il en résulte une ambiance exécrable qui peut pousser certaines entreprises à la faillite. Donc les coûts psychosociaux sont immenses.

►► **Pourquoi est-il intéressant de prendre en compte d'autres moyens que le recours au juge dans la gestion des RPS au sein des organisations ?**

Dans les pays asiatiques, animés par la pensée de Confucius, tout est harmonie, et le conflit marque une rupture dans l'harmonie de la relation à l'autre. Une personne en conflit doit être accompagnée jusqu'au terme de son conflit, pour qu'il y ait un dénouement harmonieux. Le procès, lui, est statique, et s'oppose à la dynamique des relations entre les personnes. Un procès peut être comparé à un iceberg : vous avez la partie visible et la partie invisible. La partie invisible correspond au conflit personnel, interpersonnel, relationnel... Elle donne naissance à une demande en justice qui, elle, constitue la partie visible de l'iceberg. Mais la demande en justice, bien souvent, ne correspond pas aux véritables besoins sous-jacents, à savoir une demande de communication et d'explication. Or, le juge ne peut pas traiter la souffrance par une règle de droit. Elle relève d'autres moyens, comme la conciliation, menée par le juge, ou la médiation par un tiers. En outre, la justice va se heurter à d'autres problèmes, et notamment, la recherche de la preuve : on peut avoir raison et avoir beaucoup de mal à le prouver. Je pense au harcèlement moral, par exemple. Et puis pour l'entreprise, un procès, c'est une mauvaise publicité. Il vaut souvent mieux régler les problèmes en interne, chercher à apaiser les tensions et remotiver le personnel.

►► **Quel est le rôle du juge du travail dans les conflits ?**

C'est Paul Ricœur qui vous donne la réponse. « *La finalité courte de l'acte de juger est de trancher un litige ; la finalité longue, c'est de restaurer la paix sociale.* » Comment le faire ? Cela pourrait se faire par la conciliation menée par le juge. Malheureusement, en France, nous avons seulement 10 % de taux de conciliation, contrairement aux Anglais qui ont un taux de 85 %. Se développe actuellement la médiation sur proposition du juge. À Grenoble, la chambre sociale que j'ai présidée a ordonné 1 000 médiations, avec un taux de 75 % d'accords : démonstration de la réussite de la médiation dans les conflits du travail. L'intérêt de la médiation, par rapport à la conciliation, c'est d'abord le temps : le médiateur a trois mois, le juge conciliateur a dix minutes. Ensuite, la médiation se déroule en toute confidentialité hors des audiences publiques. Enfin, la formation des médiateurs : ils sont formés aux techniques de communication. La médiation, c'est un acte de professionnel.



Un accord trouvé en médiation sera conforme aux besoins profonds des parties, donc beaucoup plus pérenne qu'un accord fondé sur une règle de droit. Toutes ces raisons font que la médiation est particulièrement adaptée aux conflits du travail.

Les organisations ont souvent des modes implicites de gestion des RPS. Ces modes peuvent être plus ou moins dommageables pour les personnes et pour les organisations. Il s'agit donc d'identifier les cultures décisionnelles d'une organisation et d'optimiser leur gestion en structurant leur mobilisation dans le temps : chercher les intérêts et valeurs des personnes en premier lieu, puis avoir recours aux droits si aucun accord n'a été trouvé, enfin ne recourir aux pouvoirs (hiérarchique ou judiciaire) qu'en dernier ressort.

Il existe de nombreuses procédures permettant de donner la parole et d'assurer l'écoute des personnes, au sein des organisations, au travers de différents acteurs internes et externes. Toute la question réside dans l'agencement optimal des modes de prévention et gestion des RPS pour que l'organisation tisse un véritable filet de protection lorsqu'un manager est tenu en échec face à une situation de souffrance au travail dans son équipe.

Au-delà de la mobilisation des modes et des procédures disponibles, la mise en place d'un Système de Prévention des RPS (SPRPS[®]) doit répondre à deux contraintes supplémentaires : celle de l'affirmation de principes clairement établis afin que le système soit efficace, et celle d'un processus analytique et réfléchi de mise en place du système impliquant les différentes parties prenantes.

2. Concevoir un Système de Prévention des RPS (SPRPS[®])

Quel que soit le système de prévention imaginé, ce dernier ne pourra jamais être fonctionnel sans acquérir l'adhésion des parties prenantes. Son élaboration doit respecter certaines étapes de consultation et d'information lors de sa mise en place. En effet, un système qui serait instauré sans ces précautions risquerait de perdre sa crédibilité et d'être ainsi inutile. Pire encore, un système qui n'a pas de crédibilité et est considéré comme inutile ne fera que peser sur les relations au travail dans l'organisation, et rendre par ailleurs toute nouvelle initiative de ce type encore bien plus difficile à l'avenir.

Il nous semble particulièrement important de souligner la nécessité d'implication et de collaboration des différents acteurs, que ce soit au niveau de la direction (opérationnels, RH, comité exécutif) ou au niveau des IRP. Cela peut être un projet en soi d'arriver à une collaboration efficace et une conflictualité productive dans certaines organisations. Le bien-être et la performance au travail constituent un objet de dialogue social essentiel et fédérateur. Les modalités, ressources et investissements seront bien sûr souvent à négocier, et ce d'autant plus facilement, qu'il y aura eu prise de conscience de cet enjeu commun et accord pour collaborer à l'élaboration d'un plan d'action adapté à la culture de l'entreprise.

2.1 Définir les principes du système

Une telle approche systémique plutôt qu'une approche au cas par cas permet d'obtenir une efficacité accrue et d'assurer une véritable évolution culturelle au sein de l'organisation. Pour y parvenir, il convient de s'assurer qu'elle répond à la fois à des principes d'équité et qu'elle est exhaustive dans la prise en compte de la multiplicité des parties prenantes.

Ce système favorise la création d'espaces d'expression et de prise en compte des besoins et ressentis des salariés. La confiance dans l'organisation s'en trouve renforcée de même que sa performance du fait de la meilleure adéquation entre qualité du travail voulu, rendu et attendu, du simple fait de la possibilité d'en débattre en cas de désaccord persistant.

► *Des principes au service d'un système équitable*

Certains principes sont nécessaires au succès de la mise en place du système. Ils proviennent, entre autres, de réflexions menées par des comités aux États-Unis et au Canada dans les années 1990¹⁸ cherchant à définir un système équitable.

◆ **Volontariat**

Ce principe est important afin de laisser la liberté de choix et la responsabilité des utilisateurs du système sur la manière de gérer la situation. Le choix de n'importe laquelle des options du système doit ainsi être volontaire.

◆ **Protection de la vie privée et de la confidentialité**

Les individus doivent pouvoir s'attendre à ce que leurs préoccupations et problèmes soient tenus confidentiels par leur organisation et par ceux qui vont les aider dans leurs difficultés.

18. D. B. Lipsky, R. L. Seeber & R. D. Fincher, *op. cit.*

◆ Impartialité des tiers

Les tiers doivent être impartiaux dans leurs interventions. Si un acteur du système de prévention est perçu comme partie prenante ou prenant parti, le système lui-même perd sa crédibilité. Les tiers ne doivent avoir aucun intérêt dans le résultat du processus. Des tiers externes pourront plus facilement être perçus comme impartiaux.

◆ Formation et qualification des tiers

Les intervenants tiers doivent être formés et avoir les qualifications nécessaires pour leurs activités. Cela s'applique aux ressources externes, mais aussi aux ressources internes. Si l'organisation met en place des procédures recourant à des acteurs internes, elle doit s'assurer qu'ils ont les compétences et les capacités de suivi nécessaires (analyse de pratiques, supervision...).

◆ Interdiction des représailles

Il s'agit de garantir aux utilisateurs, témoins ou acteurs du Système de Prévention des RPS (SPRPS®), qu'ils ne pourront subir des conséquences négatives liées à leur utilisation du système. Un système doit être prévu pour les plaintes qui concerneraient des actes de représailles. Ceci est un point essentiel, car la crédibilité du système est encore une fois mise en jeu ici.

◆ Protection des droits collectifs

Le système ne peut, en aucun cas, être utilisé pour réduire ou contourner des droits collectifs. Cela ne signifie pas qu'il ne peut y avoir de coordination avec les procédures établies par le droit du travail. Cela veut simplement dire qu'il faudra une communication efficace pour coordonner ces deux types de procédures.

◆ Diversité

Il est essentiel que les acteurs du système assurent une diversité en termes d'âge, de niveau hiérarchique, d'origine et de sexe pour que le système soit crédible.

◆ Facilité d'accès et options

Un système sera d'autant plus efficace qu'il aura diverses options possibles et que celles-ci seront accessibles facilement.

◆ Résultats concrets

Lorsque des procédures entraînant un jugement, comme des commissions de prévention du harcèlement moral, existent, il est important que les décisions de ces commissions soient mises en œuvre, ou disposent tout du moins d'un réel suivi. Si, de manière récurrente,

les décisions des commissions n'ont aucun effet sur les parties ou les processus, le système perdra de sa crédibilité.

► **Des principes au service d'une approche systémique**

La prévention des RPS est plus efficace au travers d'une approche systémique, car celle-ci permet de se coordonner de manière ouverte avec les autres systèmes ou sous-systèmes de l'organisation, notamment en termes de valeurs de l'organisation (charte éthique ou déontologique, etc.).

◆ **Une approche adaptée à la culture de l'entreprise**

La prise en compte de la culture de l'entreprise, que ce soit dans sa manière de gérer les conflits, d'exercer le leadership, de déléguer, de sanctionner et de récompenser est essentielle, car elle détermine l'acceptation et l'utilisation du système dans l'organisation.

Il y aura donc une adaptation réciproque à établir entre culture et SPRPS®.

◆ **Une approche responsable**

L'approche doit être responsable et responsabilisante pour les personnes au cœur du dispositif. Il faut gagner l'adhésion des personnes pour sortir des jeux de blâme et entreprendre ces actions dans le sens de l'intérêt collectif.

L'approche doit être responsable au niveau de l'organisation, car cette dernière devra mettre en place les ressources matérielles et humaines nécessaires au système et à ses ambitions.

L'approche se veut aussi responsable au niveau des processus, reposant sur une consultation en amont, permettant de bien cadrer l'intervention et une évaluation en aval pour s'assurer que les objectifs définis ont bien été atteints.

◆ **Une approche préventive**

Par principe, l'approche se veut préventive, cherchant à identifier et à travailler sur les mécontentements et les tensions le plus en amont possible. Une mauvaise approche de ces derniers pourrait amplifier les souffrances constatées et accroître les coûts destinés à gérer la situation. La mise en place ou le maintien d'une communication efficace au sein de l'organisation et la création de points d'entrée faciles d'accès au cœur du système de prévention faciliteront l'approche préventive.

◆ **Une approche à plusieurs entrées (soutien, négociation, sanction)**

Les principes de volontariat et de facilité d'accès se traduisent par la possibilité de plusieurs points d'entrées et d'un choix sur la procédure, en fonction de la sensibilité et de la situation des parties.

◆ Une approche graduelle et fluide

L'approche se voudra graduelle, cherchant toujours à privilégier le dialogue, pour n'avoir recours aux pouvoirs (hiérarchique ou judiciaire) qu'en dernier ressort. Il s'agit non seulement d'articuler les différents éléments du système, mais aussi de réfléchir aux moyens et passerelles permettant de passer des relations de pouvoir à des relations centrées sur les hommes, ou éventuellement sur les droits.

◆ Une approche évolutive

Il est important que l'approche comporte dès le départ l'ouverture au changement et aux modifications pour optimiser le système. Ce n'est que dans la pratique et l'analyse que l'on déterminera si le système est le mieux adapté aux situations des acteurs et aux contraintes de l'organisation.

Les SPRPS[®] vont ainsi générer des questionnements et des remises en question sur les manières de faire au sein de l'organisation. En effet, sans des fondations claires et bien définies, le système ne peut pas tenir et être efficace.

3 questions à Sedef Cankoçak

Salariée du Conseil de l'Europe depuis 1995, elle a travaillé dans différents services de cette organisation internationale. Elle est à présent cosecrétaire de la commission de suivi du Congrès. Elle est par ailleurs présidente de la Commission contre le harcèlement et représentante des Instances représentatives du personnel au Conseil de l'Europe.

▶▶ ***Au Conseil de l'Europe est en place un système de protection de la dignité humaine. Quels en sont les éléments ?***

Système de protection de la dignité humaine au Conseil de l'Europe : depuis la fin des années 1990, le Conseil de l'Europe a progressivement mis en place un système de protection de la dignité humaine au travail qui comporte des procédures informelles et formelles qui fonctionnent en complémentarité et réunit différents interlocuteurs. Dans sa déclaration de politique sur la dignité au travail de 2010, le secrétaire général du Conseil de l'Europe s'est porté garant d'un environnement sans aucune forme de harcèlement, basé sur une culture de respect mutuel.

Toute personne confrontée à une situation de conflit ou à un comportement de harcèlement moral ou sexuel dans le cadre du travail, ou bien qui en est témoin, peut, dans le cadre de la procédure informelle, s'adresser aux personnes de confiance, aux médiateurs, à l'équipe médicale, à la conseillère égalité des chances et/ou à l'assistante sociale. Ils ont aussi le droit d'adresser une plainte formelle à la Commission contre le harcèlement, en général après l'échec de la procédure informelle, mais pas obligatoirement. Des exceptions à cette règle



sont envisageables lorsqu'une recherche de solution de manière informelle est considérée comme inadaptée eu égard à la gravité des faits ou du stade atteint dans un processus de harcèlement.

Personnes de confiance : elles n'ont pas un rôle de médiation et n'interviennent pas auprès des deux parties dans une position d'arbitrage. Elles offrent écoute, soutien et conseil à leurs collègues en difficulté dans le respect de la confidentialité. Ce sont des volontaires, sélectionnés sur base paritaire et représentative (sexe, grade, direction/service, langue, nationalité, etc.) et nommés par le secrétaire général du Conseil de l'Europe pour un mandat de deux ans. Ils bénéficient de formations spécifiques et exercent leur rôle en toute indépendance. Il y a actuellement 22 personnes de confiance pour plus de 2 000 agents.

Médiateurs : les médiateurs se tiennent à la disposition de toutes les personnes, actives ou retraitées, qui chercheraient de l'aide et des conseils concernant les problèmes auxquels elles sont confrontées dans leur vie professionnelle, tels que les désaccords avec leurs collègues ou avec leurs supérieurs, ou des litiges avec des services administratifs. Ils exercent cette fonction en toute indépendance par rapport aux structures managériales de l'organisation. Il y a deux médiateurs : un homme et une femme, recrutés en externe parmi des experts en la matière pour un mandat de deux ans.

Commission contre le harcèlement : c'est une commission paritaire avec un mandat de deux ans, composée de deux agents nommés par le secrétaire général et deux agents nommés par le Comité du personnel, siégeant en toute indépendance. La Commission a pour rôle d'instruire les plaintes officielles pour harcèlement sexuel ou moral et de transmettre ses conclusions et ses recommandations au secrétaire général. Elle a un règlement intérieur, est composée de quatre membres titulaires et quatre suppléants.

►► **Comment vivez-vous l'existence d'un système au sein de votre organisation et comment voyez-vous son rôle ?**

Salariée du Conseil de l'Europe depuis dix-sept ans, j'ai été témoin mais aussi acteur dans l'évolution du système en place, d'abord en tant que secrétaire du réseau des personnes de confiance et ensuite en tant que présidente de la Commission contre le harcèlement. Cette évolution était, à mon avis, le résultat d'une conjonction entre la prise de conscience de la part des agents qu'il existe des violences exercées au sein de l'organisation et d'une volonté de la part de l'Administration de faire entrer dans la culture de l'organisation des concepts liés aux pratiques de management moderne.

L'existence même de ce système est une raison de se féliciter car nous avons enfin les outils pour parler et agir contre différents types d'agressions au travail. D'un autre point de vue, le système peut aussi générer un sentiment de mal-être car, à chaque fois qu'un plaignant n'est pas satisfait de la solution trouvée ou d'un manque de solution tout court, la crédibilité du système est mise en cause.

La caractéristique la plus intéressante de notre système hybride est, à mon avis, sa flexibilité. Les agents peuvent s'adresser à qui ils veulent, sans être obligés de



suivre un parcours hiérarchisé et imposé. En contrepartie, le système ne fonctionne pas toujours comme une entité unifiée ; il est utilisé de manière fragmentée. Certains consultent les médiateurs, d'autres les personnes de confiance ; ils ne se tournent que rarement vers la Commission, instance plus codifiée et difficile à aborder. Des canaux de communication entre ces institutions existent et permettent une évaluation globale du système par l'Administration, mais certaines informations sont probablement perdues en route. Néanmoins, à mon avis, la flexibilité du système supplée aux défaillances possibles.

Le rôle des acteurs est essentiellement de comprendre et soulager la souffrance d'un collègue sans chercher à diaboliser les autres acteurs d'un conflit, avec les moyens humains, administratifs et réglementaires disponibles. En revanche, le système, lui, joue un rôle pédagogique. En tant qu'ensemble de concepts, actions, attitudes et comportements, il permet de créer un environnement où la contestation a sa place et où les conflits font partie intégrante et légitime de la vie professionnelle.

►► **Quels sont les satisfactions et les succès que vous tirez du système ?**

Ma plus grande satisfaction est de voir les collègues, qui souffraient en silence de situations harcelantes ou stressantes, s'exprimer ouvertement et avec le vocabulaire nécessaire pour révéler une souffrance parfois assez difficile à définir. En fait, je crois que l'une de nos plus importantes acquisitions a été celle du vocabulaire indispensable pour exprimer la frustration, la colère ou le sentiment d'injustice. C'était assez ironique de voir qu'un ensemble de professionnels bien formés et détenteurs d'un savoir spécialisé sur les droits fondamentaux, comme la dignité humaine, le refus de la violence sous toutes ses formes, la discrimination, le respect de la diversité... pouvaient être plutôt réticents à les identifier au sein de l'institution quand il s'agissait de leurs relations professionnelles internes.

J'ai été contente aussi d'être témoin de l'entrée du Conseil dans la modernité – si je puis m'exprimer ainsi – en ce qui concerne la gestion du personnel et des conflits. Plusieurs nouveaux concepts et nouvelles procédures ont été adoptés ; l'Administration a lancé des formations ciblant les managers et, en 2010, elle a adressé un questionnaire sur le bien-être à tout le personnel pour évaluer le niveau du stress et chercher des solutions. Ces initiatives marquent un changement d'attitude et d'approche pour aller vers un système où il est admis que les conflits doivent être gérés sans harcèlement, qu'il y a des stratégies et procédures propres à cette entreprise, et que la prévention est aussi importante que l'intervention ex post.

Enfin, il est aussi satisfaisant de voir les supérieurs hiérarchiques qui, parfois, se croient à l'abri de toute critique de par leur position, mis en cause – un pas important vers une remise en question personnelle mais aussi vers la reconnaissance des notions du respect de l'autre et de travail en équipe.

Le système en place est un succès mitigé : les sujets de conflit et harcèlement ne sont plus tabous ; on en parle ; on les rend visibles – c'est une bonne chose pour les individus concernés. Mais parallèlement, parce qu'ils sont visibles, ils dérangent. L'impression qu'il y a trop d'agressions et de manque de respect autour de nous



s'installe. Ce qui, à son tour, peut mener à un sentiment de lassitude. Pour que cela n'aboutisse pas à un cercle vicieux, il faut continuer à développer les outils, consulter le personnel régulièrement et, le plus important, impliquer les agents comme acteurs dans la gestion des conflits.

►► **Quelles sont les difficultés rencontrées au quotidien dans sa mise en œuvre dans un contexte multinational ?**

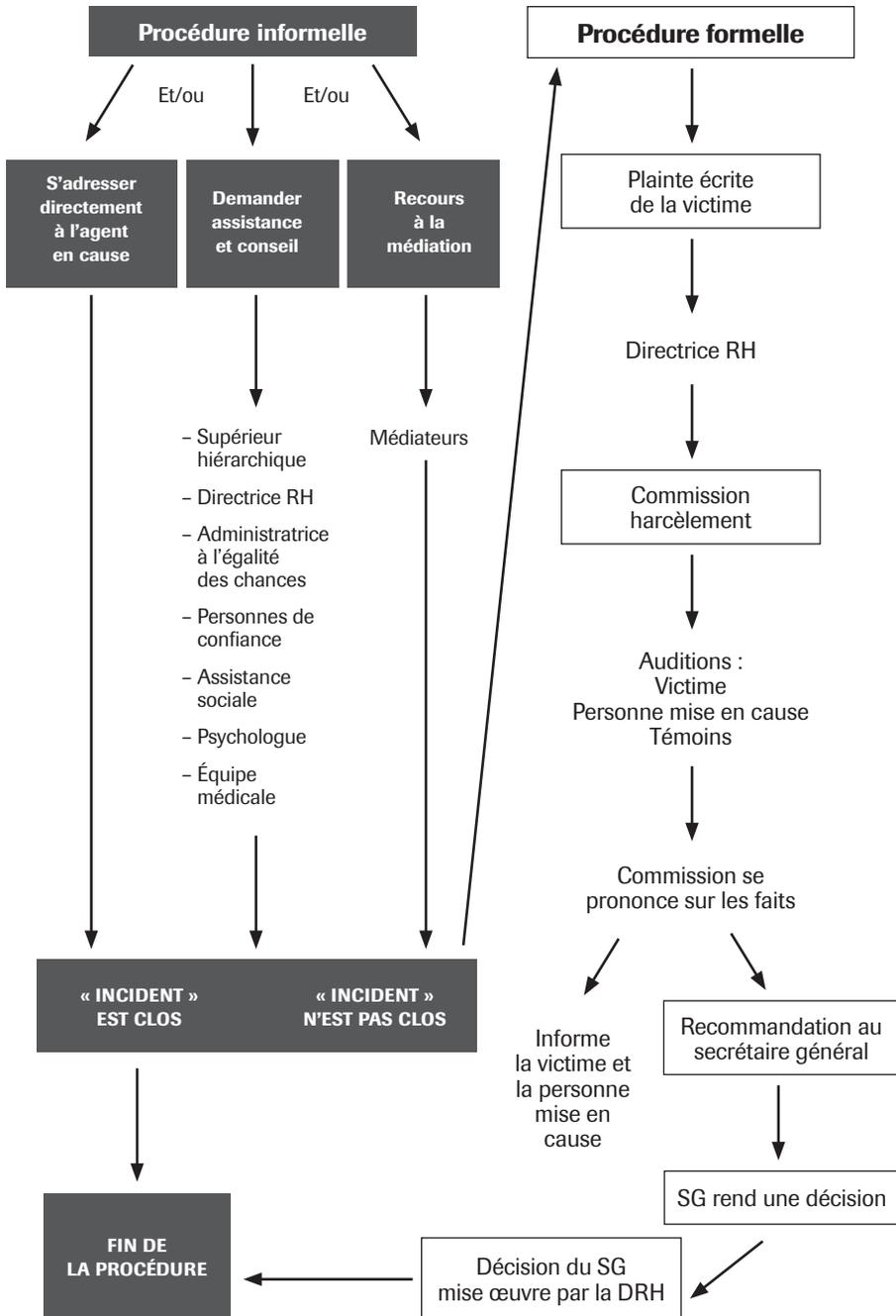
La diversité culturelle est le premier concept qui vient à l'esprit quand on pense à une organisation internationale. Le Conseil de l'Europe recrute parmi les citoyens de quarante-sept pays membres, mais la diversité linguistique et culturelle est encore plus large, étant donné l'existence de différentes minorités dans ces pays.

L'une des difficultés de la mise en œuvre de la politique de gestion des conflits est liée au phénomène des « expatriés ». Il s'agit d'un ensemble d'éléments qui tissent une toile de fond fragile : différences de culture politique, administrative et professionnelle, de langue, de système d'éducation, des relations familiales, des pratiques de communication, etc. À ceux-ci s'ajoutent les multiples facteurs de stress qui s'accumulent pour chaque individu : perte du soutien des réseaux sociaux d'origine, difficultés d'intégration dans la vie sociale du pays accueillant et nécessité de développer des mécanismes de « coping » efficaces pour faire face au stress (renforcement de la dynamique de groupe, solidarité, capacité à demander de l'aide, recherche d'information et de solutions, etc.).

Sur cette toile de fond, le système de gestion de conflits se heurte parfois à l'incompréhension ou à des perceptions trop divergentes qui bloquent la communication. On peut légitimement s'attendre à ce que, dans un contexte multinational, les conflits soient exacerbés en raison des difficultés à se faire comprendre et accepter – ce qui est le cas.

La solution consiste à mettre l'accent non pas sur les divergences, mais sur des valeurs partagées (dignité humaine, respect de l'autre) et sur une culture d'entreprise axée sur la gestion des conflits comme partie intégrante de la vie professionnelle.

Deux procédures



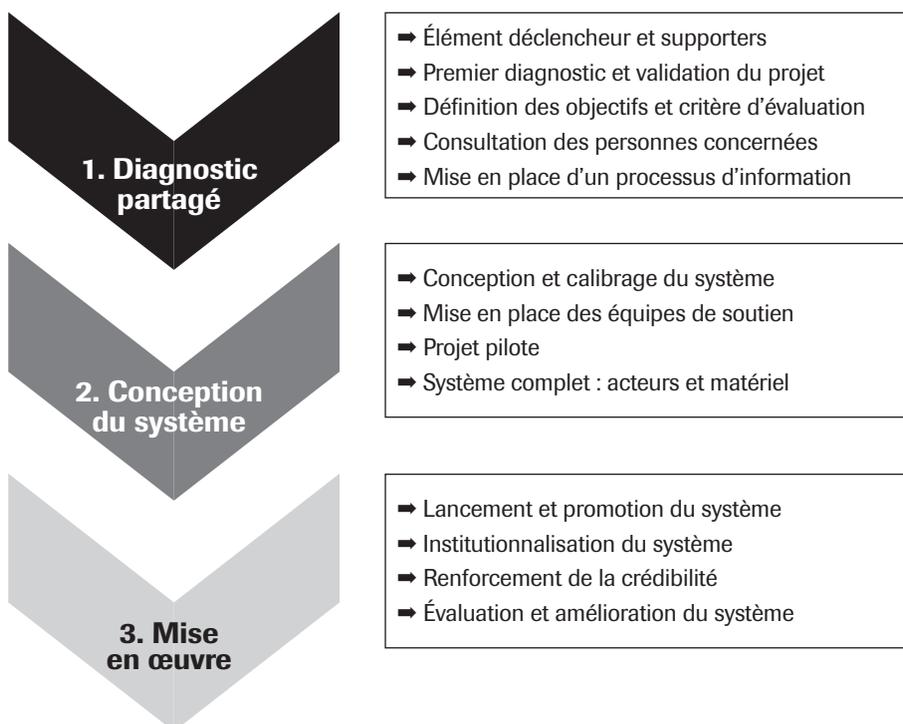
Les facteurs clés de succès d'un Système de Prévention des RPS (SPRPS®) ont été définis, ainsi que les différents acteurs pouvant contribuer à son fonctionnement. Tous ces éléments ayant été posés, il reste naturellement à mettre en œuvre le projet en respectant un certain nombre d'étapes indispensables à sa pleine efficacité.

2.2 Assembler les éléments du système

La mise en place d'un Système de Prévention des RPS (SPRPS®) se nourrit des théories et pratiques de gestion du changement et des théories organisationnelles. Mais, plus encore, la gestion des RPS concerne l'intimité de nos relations aux autres, la manière dont on appréhende l'autorité et plus généralement notre vie en société.

Nous avons évoqué les principes essentiels et les approches utiles pour la mise en place d'une approche systémique. Il s'agit maintenant de considérer sa mise en œuvre concrète qui s'enracine dans l'organisation et ses hommes.

► Schéma des étapes de la mise en place du système



◆ Phase 1 : diagnostic partagé

Élément déclencheur et supporteurs

C'est l'organisation qui va servir de base à la construction du système. Il s'agit ici d'identifier des opportunités de changement qui, en général, proviennent de trois raisons principales : une crise fondamentale qui remet en cause des certitudes au sein de l'organisation, une accumulation d'incidents motivant un changement, ou un dirigeant visionnaire qui cherche à renforcer ou à rénover les modes de fonctionnement de l'organisation.

Une fois l'impulsion donnée, il reste à trouver le ou les champions internes, qui mobiliseront l'adhésion du top management. Un comité de pilotage peut alors être constitué et une équipe structurée (avec des personnes en interne et éventuellement des consultants externes).

Ce comité sera chargé de définir une situation idéale et les grandes lignes de changement à effectuer. Il définira les étapes du projet et le calendrier.

Il nous semble essentiel de rappeler ici que les différents acteurs de l'entreprise (direction et acteurs sociaux) doivent partager et accompagner la vision du SPRPS®, car c'est une approche qui affectera tous les niveaux de l'entreprise.

Premier diagnostic et validation du projet

Un premier diagnostic mené avec le département des ressources humaines et éventuellement le département juridique peut être utile pour valider, au niveau du top management, la décision de continuer avec le projet.

Ce premier diagnostic pourra être approfondi en inventoriant les problèmes et difficultés rencontrés par les acteurs et la façon dont ils les ont gérés. Pourront ensuite être comparées et recensées les meilleures pratiques.

Définition des objectifs du système et des critères d'évaluation

Les objectifs du système (attentes/hypothèses/résultats) peuvent être définis à la suite de cet approfondissement sur la situation et la culture de l'organisation.

Ces éléments serviront à déterminer les critères d'évaluation pertinents. C'est une phase essentielle, car ces critères permettront de choisir les procédures et de mesurer l'efficacité de l'intervention. Plusieurs catégories sont possibles : au niveau de l'évolution du système (typologie et nombre de cas signalés), des coûts de transaction pour chercher des solutions (temps, procédures légales, grèves...), du degré de satisfaction

des acteurs (moral, absentéisme, taux de roulement...), de la relation de travail entre les parties (échange d'informations, communication, stress...).

Il importe de penser très en amont du projet à la manière dont seront recueillies les données relatives au RPS. Les critères d'évaluation doivent être également choisis en fonction des données et des outils de recueil de données disponibles, si l'on veut mener à bien l'évaluation du système.

Consultation des personnes concernées par le système

Il s'agit de consulter les personnes concernées pour recueillir les impressions sur le projet avant la finalisation du système. Cela peut se faire au travers de focus groupes de managers et employés, par exemple.

Mise en place d'un processus d'information

Un processus d'information peut aussi être instauré, pour informer du projet, de ses objectifs et de sa progression, notamment pour répondre aux questions et préoccupations qui pourraient surgir.

◆ Phase 2 : conception du système interne

Une fois la première phase achevée, il reste à aborder sereinement les phases de finalisation du système, de mise en place et d'évaluation de celui-ci.

Conception et calibrage du système

Sur la base des éléments issus de la phase de diagnostic partagé, il est maintenant possible de finaliser un système en choisissant les procédures les plus adaptées et les relais entre ces procédures, avec tous les acteurs impliqués.

Mise en place des équipes et structures de soutien

C'est maintenant que doivent être prises en compte les structures à mettre en place en donnant aux personnes concernées les moyens matériels nécessaires et aussi la formation utile pour réaliser et suivre le projet.

Projet pilote

Selon la taille de l'organisation, un projet pilote peut être implémenté dans certaines divisions ou dans un certain contexte. La conception de ce projet pilote peut ainsi permettre d'obtenir la validation finale des acteurs.

Système complet : acteurs et matériel

Il s'agit de compléter le système, en prenant soin d'inclure les adversaires éventuels dans les consultations et les évaluations et de finaliser les supports expliquant son fonctionnement.

◆ Phase 3 : mise en œuvre du système

Lancement et promotion du système

C'est une phase clé dans le succès du projet, car il s'agit de clarifier le rôle de tous les acteurs, d'assurer une communication interne intensive pour expliquer l'utilisation et le sens du système. Il s'agira aussi de former des accompagnants et superviseurs afin de guider les membres de l'organisation dans son utilisation.

Institutionnalisation du système

Le système doit faire partie intégrante de l'organisation et conserver une souplesse d'adaptation aux demandes internes. Les équipes devront être réactives face aux obstacles rencontrés afin que ceux-ci soient pris en compte rapidement et pour éviter un blocage ou une réaction de défiance envers le système proposé.

Renforcement de la crédibilité par l'information et la formation

La promotion dans la phase de lancement n'est pas suffisante ; il s'agit de promouvoir et expliquer le système par l'information et la formation jusqu'à ce que celui-ci soit complètement intégré par les différents acteurs.

Évaluation et amélioration du système dans le temps

Finalement, le système doit conserver la possibilité de se remettre en question afin de s'adapter aux changements de l'organisation et à l'évolution des demandes. Il convient d'avoir des mesures annuelles de l'efficacité par des évaluations donnant lieu à des rapports. Le réajustement du système dans le temps, sa capacité à être remis en question et à s'adapter assureront sa légitimité dans la durée.

La consultation de David Bodson

Après avoir été salarié au sein d'organismes de sécurité sociale, David Bodson est avocat au Barreau de Paris depuis 1999. Il a pour activités dominantes le droit du travail et le droit de la Sécurité sociale et intervient auprès d'une clientèle d'entreprises et de particuliers.

Quels sont les acteurs à consulter et les procédures à respecter pour la mise en place d'un Système de Prévention des RPS (SPRPS®) ?

Cette question s'inscrit dans un contexte plus global et pourrait résumer à elle seule l'ensemble des problèmes soulevés par la problématique des risques psychosociaux et leurs gestions. Il est difficile de répondre précisément à cette question car, dans la pratique, cela dépend de très nombreux paramètres. Il convient donc de s'interroger sur les points suivants :

- Quel est l'effectif de l'entreprise concernée ?
- A-t-elle plusieurs établissements ?
- Tous les établissements sont-ils concernés ?
- Toutes les institutions représentatives du personnel ont-elles été mises en place ? Dans la négative, y a-t-il un ou des procès-verbaux de carence ?
- Qui est à l'initiative de la mise en place d'un système de prévention ?

Préalablement à la mise en place d'un Système de Prévention des RPS (SPRPS®), il convient de poser et de répondre à toutes les questions ci-dessus énoncées. Selon la personne à l'initiative de la mise en place d'un système de prévention, il peut être opportun de s'interroger également sur la mise en place d'une politique de communication appropriée pour inscrire la mise en place du système dans une démarche de prévention globale.

Il peut paraître utile de rappeler que le Code du travail prévoit notamment à la quatrième partie intitulée « Santé et sécurité au travail » de nombreuses obligations pesant sur tous les employeurs et codifiées aux articles :

L. 4121-1 : « *L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.*

Ces mesures comprennent :

- 1° *Des actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité au travail ;*
- 2° *Des actions d'information et de formation ;*
- 3° *La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.*

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes. »

L. 4121-2 : « *L'employeur met en œuvre les mesures prévues à l'article L. 4121-1 sur le fondement des principes généraux de prévention suivants :*

- 1° *Éviter les risques ;*
- 2° *Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;*
- 3° *Combattre les risques à la source ;*

- 4° Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;
- 5° Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;
- 6° Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ;
- 7° Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini à l'article L. 1152-1 ;
- 8° Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;
- 9° Donner les instructions appropriées aux travailleurs. »

L. 4121-3 : « L'employeur, compte tenu de la nature des activités de l'établissement, évalue les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, y compris dans le choix des procédés de fabrication, des équipements de travail, des substances ou préparations chimiques, dans l'aménagement ou le réaménagement des lieux de travail ou des installations et dans la définition des postes de travail.

À la suite de cette évaluation, l'employeur met en œuvre les actions de prévention ainsi que les méthodes de travail et de production garantissant un meilleur niveau de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs. Il intègre ces actions et ces méthodes dans l'ensemble des activités de l'établissement et à tous les niveaux de l'encadrement. »

L. 4121-4 : « Lorsqu'il confie des tâches à un travailleur, l'employeur, compte tenu de la nature des activités de l'établissement, prend en considération les capacités de l'intéressé à mettre en œuvre les précautions nécessaires pour la santé et la sécurité. »

L. 4121-5 : « Lorsque dans un même lieu de travail, les travailleurs de plusieurs entreprises sont présents, les employeurs coopèrent à la mise en œuvre des dispositions relatives à la santé et à la sécurité au travail. »

Cette énumération des principes régissant la santé et la sécurité englobe nécessairement les risques psychosociaux. Par ailleurs, outre ces principes généraux, il existe l'accord national interprofessionnel du 26 mars 2010 relatif « au harcèlement et à la violence au travail » qui est destiné à sensibiliser les salariés et les employeurs sur ces questions et invite les employeurs à formaliser les procédures à suivre au travers de la mise en place de chartes qui seront annexées au règlement intérieur. Cet accord a été étendu à toutes les entreprises à compter du 31 juillet 2010.

Dès lors, la mise en place d'un système de prévention peut parfaitement s'inscrire dans l'élaboration de la charte prévue par l'accord précité. Dans ce

contexte, s'agissant d'un système touchant tant la marche générale de l'entreprise et/ou de l'établissement et les conditions de travail, il est indispensable d'informer et/ou de consulter le comité d'entreprise et/ou le comité central et le ou les comités d'établissement concernés ainsi que le ou les Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). À défaut, l'employeur ou son délégataire pourrait être poursuivi pour délit d'entrave.

De même, il peut apparaître opportun d'informer l'ensemble des acteurs concernés par la mise en place des politiques de sécurité et de prévention tels que le service Prévention des Caisses d'assurance retraite et de la santé au travail (nouvelle appellation des CRAM). Cela peut être non seulement un moyen de rencontrer ce service autrement que dans le cadre du suivi des cotisations accident du travail et maladies professionnelles, mais également d'essayer d'obtenir des réductions des cotisations précitées compte tenu des efforts de prévention réalisés...

Enfin, il y a lieu de répondre aux différentes sollicitations des institutions représentatives du personnel et notamment le ou les Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail qui ont de très larges pouvoirs et qui peuvent, entre autres, en cas de problèmes tels que des accidents, de nombreux arrêts de travail, voire des dénonciations de comportement susceptibles de caractériser du harcèlement moral, diligenter des enquêtes, voire procéder à la désignation d'experts chargés d'éclairer le Comité.

Dans ces dernières hypothèses, l'employeur, s'il peut introduire des recours contentieux pour contester les mesures prises, ne peut s'y soustraire lorsque les recours n'ont pas abouti ou n'ont pas été introduits sous peine d'être poursuivi pour délit d'entrave.

En conclusion, il est préférable pour les employeurs de mettre en place des politiques de prévention qui peuvent et doivent comporter un Système de Prévention des RPS (SPRPS®).

En effet, lorsque tous les acteurs au sein de l'entreprise ont participé à la mise en place des différentes règles, non seulement, ils y adhèrent mieux mais surtout, ils les connaissent et peuvent contribuer à la réussite des objectifs recherchés.

C'est un des rôles de l'avocat que d'assister son client, qu'il soit employeur, institutions représentatives du personnel, salariés, dans la mise en place de ces différentes démarches et de l'accompagner tout au long des procédures engagées ou susceptibles de l'être.

La première partie de ce chapitre nous a permis d'analyser les rapports entre les individus, l'organisation et les RPS, en inventariant comment les individus pouvaient influencer ces relations qu'ils conditionnent et subissent à la fois au travers de leurs comportements, et comment l'organisation peut les influencer au travers de procédures formalisées.

La deuxième partie de ce chapitre a précisé les principes essentiels pour l'efficacité d'un Système de Prévention des RPS (SPRPS[®]) au niveau des valeurs et des approches et a esquissé les bases fondamentales et les étapes clés d'ingénierie de projets¹⁹.

Le fil directeur guidant ces systèmes internes est la culture de l'entreprise que nous avons pu évoquer dans les différentes parties. Il est ainsi essentiel d'arriver à travailler dans un état d'esprit fondé sur la coopération et sur le respect, afin de mettre en place des processus facilitant la gestion des hommes en amont des projets plutôt qu'en aval des crises. L'enjeu est bien de rechercher un cadre de travail associant bien-être, performance et innovation.

19. En plus de l'exemple d'Orange cité en préface, de celui du COE, retrouvez l'exemple de la SNCF, explicité par Martine Sepiéter, responsable du projet Médiation sociale, en vidéo « La médiation interne à l'entreprise » sur www.empowerment.fr.

Quand la société perd le sens du collectif : réconcilier bien-être et efficacité au travail

« Il n'y a ni richesse ni force que d'hommes. »

Jean Bodin

Crise signifie à la fois danger et opportunité. C'est pourquoi le parti pris défendu ici consiste à évoquer le danger psychosocial encouru (RPS) comme une opportunité psychosociale (OPS), dès lors que l'organisation du travail actuelle se remet en question pour réconcilier bien-être et efficacité au travail. Quand la situation de travail porte atteinte à la santé d'un individu, quand la hiérarchie ne prend pas la mesure des problèmes rencontrés et quand l'organisation n'apporte pas de réponses, c'est la société qui s'efforce de prendre le relais. En ce sens, le débat actuel sur les risques psychosociaux dépasse largement un effet de mode et intervient précisément au moment où le capitalisme connaît l'une des plus graves crises de son histoire. Il doit se réinventer pour surmonter l'impasse dans laquelle il se trouve.

Les changements profonds qui se sont opérés dans l'évolution du capitalisme et qui ont eu un impact sur l'organisation du travail se sont toujours fondés sur les mouvements de critique sociale. C'est en s'emparant de ces critiques et en les absorbant, que le capitalisme a su se transformer et s'adapter à l'air du temps. Ainsi, pour saisir les enjeux du tournant historique qui s'amorce sous nos yeux et dont les RPS en sont l'effet le plus symptomatique, il s'agit dans un premier temps de bien comprendre les mécanismes à l'œuvre lors des

précédentes mutations¹. Dans un second temps, les conséquences du déni ou de la minimisation des RPS seront exposées à l'aune d'indicateurs tangibles permettant d'évaluer les risques majeurs désormais encourus en termes judiciaire, financier et d'image.

1. Comprendre l'évolution de l'organisation du travail

Afin de comprendre ce qui se vit ou est subi au plus profond de l'individu, il faut le mettre en perspective avec les mutations de la société dans laquelle il évolue. La vie est dans le mouvement (« *Vita in motu* ») disaient les Anciens : mouvement subi, quand on situe la société dans un monde globalisé qui imprime ses influences ; mouvement choisi, quand l'opinion publique atteint un seuil critique d'indignation qui fait évoluer le monde, comme l'illustrent les révolutions actuelles au sein du monde arabe.

Stéphane Hessel² affirme à ce sujet : « *La pire des attitudes est l'indifférence, dire "je n'y peux rien, je me débrouille". En vous comportant ainsi, vous perdez l'une des composantes essentielles qui fait l'humain [...] : la faculté d'indignation et l'engagement qui en est la conséquence.* » Cette faculté d'indignation face aux injustices et aux inégalités s'est exprimée sous toutes les latitudes à différentes périodes de l'histoire. Seules ont varié son intensité et son registre, c'est-à-dire ce sur quoi se sont étayés ses arguments à charge. Il convient de bien discerner ces registres qui sont à l'origine de l'évolution de l'organisation du travail jusqu'à sa forme actuelle.

1.1 Repérer les différents registres de l'indignation

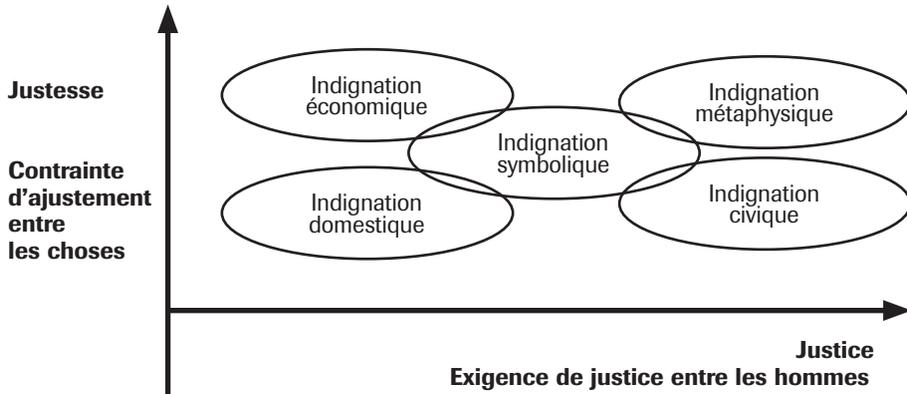
L'indignation est un sentiment très fort généré par une injustice. Ce sentiment amène à défendre vigoureusement son point de vue, voire à entrer en résistance. D'après Boltanski et Thévenot³, la notion de ce qui est juste s'appuie sur deux définitions, selon qu'il s'agit d'un défaut de justice entre les hommes ou d'un dysfonctionnement entre les choses. Cette définition double est constitutive d'une dialectique qui permet de « *traiter avec les mêmes instruments conceptuels des situations dans lesquelles un désajustement sera qualifié dans le registre de l'injustice ou encore, par exemple, dans celui du dysfonctionnement* ». Si l'on met en abscisse

1. Synthèse réalisée à partir de la thèse de droit de Jean-Édouard Grézy, « *Les dynamiques du conflit* », université Paris 1, janvier 2008.

2. Stéphane Hessel, *Indignez-vous !*, Paris, Indigène Éditions, 2010.

3. Luc Boltanski et Laurent Thévenot, *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991. Ce modèle dont nous nous inspirons est simplifié. Les terminologies d'origine sont respectivement : la cité domestique, la cité inspirée, la cité industrielle, la cité civique et la cité de l'opinion.

l'exigence de justice entre les hommes et en ordonnée, la contrainte d'ajustement entre les choses, cinq registres de l'indignation apparaissent sur le référentiel, de la manière suivante :



Ainsi qu'il sera montré par la suite, ces cinq registres de l'indignation sont à l'origine de l'évolution de l'organisation du travail jusqu'à sa forme actuelle. Ces différents registres ont toujours existé, nourris par des écoles philosophiques classiques. Ainsi, ce qui fait la valeur des personnes et des choses peut s'étalonner selon divers principes supérieurs communs (ou « grandeurs »), qui sous-tendent toute entreprise critique. Chacun justifie ainsi son indignation à partir de l'un de ces registres, qui mêlent la défense des intérêts particuliers à des systèmes de valeurs permettant de se référer à ce qui est juste ou injuste.

◆ **Dans l'indignation domestique**, c'est la **tradition et la hiérarchie** qui établissent un ordre entre les êtres au sein de toute relation. Ce registre trouve son origine dans le don, qui repose sur la dette, seule à même de créer du lien social car elle instaure l'obligation de revoir le donateur pour donner à son tour. Dans le référentiel ALTER[®] de bien-être au travail (voir chapitre 2, p. 97), on y retrouve les notions d'« Ambiance et coopération au sein de l'équipe ».

◆ **Dans l'indignation métaphysique**, les êtres sont singuliers et se tiennent prêts à accueillir les changements d'état au gré de l'inspiration, en se soustrayant à la contingence. Artistes, philosophes, religieux... cherchent à être **touchés par la grâce, à réaliser leurs rêves** et entendent ainsi sublimer les utilités de justice entre les êtres et d'ajustement entre les choses. Dans le référentiel ALTER[®], on y retrouve les notions de « Lisibilité et sens donné à l'action ».

◆ **L'indignation civique** se fait entendre quand les individualités qui la portent, s'effacent *in fine* derrière l'intérêt collectif. S'y retrouvent des personnes collectives et leurs représentants (partis, bureaux...) dont

l'aspiration tend vers **l'expression de la volonté générale**. Il en résulte naturellement des droits et des devoirs guidés par la recherche de l'égalité et de la justice entre les hommes. Dans le référentiel ALTER®, on y retrouve les notions de « **Transparence et équité des décisions** ».

◆ **L'indignation économique** est mue par la concurrence et la performance qui sont elles-mêmes la résultante des désirs d'individus cherchant à posséder les mêmes fonctions ou les mêmes biens rares qu'autrui. Dominée par le principe d'équivalence et **la recherche de l'utilité ou du profit**, cette critique rejoint l'idéal de justesse entre les choses. Dans le référentiel ALTER®, on y retrouve les notions d'« **Efficacité et rentabilité de l'organisation** ».

◆ **L'indignation symbolique** conditionne le succès à la célébrité, à la renommée auprès du plus grand nombre. **Les signes extérieurs** permettant de gagner en visibilité confèrent le sentiment d'exister. Cependant cette indignation ne peut que rarement dépasser la croisée des tensions entre idéals de justice et de justesse car en fait de justice, l'opinion du plus grand nombre crie le plus souvent vengeance et en fait de justesse, elle n'est souvent que la vérité la plus partagée du moment. Dans le référentiel ALTER®, on y retrouve les notions de « **Reconnaissance et valorisation des individus** ».

Ainsi, ce qui fait la valeur des personnes et des choses peut s'établir selon ces différents principes supérieurs communs (ou « **grandeurs** »). Ces registres sous-tendent toute entreprise critique car, en mêlant la défense des intérêts particuliers à des systèmes de valeurs permettant de se référer à ce qui est juste ou injuste, chacun peut légitimer son indignation.

Ces cinq registres de l'indignation se repèrent jusque dans le champ lexical des interlocuteurs et peuvent naturellement générer des conflits.

Par exemple, un salarié en entretien préalable au licenciement entendra certainement un discours tiré de l'indignation économique sur l'atteinte des objectifs, le contexte concurrentiel, la rentabilité de ses projets... Mais le salarié en question peut avoir la soudaine envie, en apercevant la photo de famille de son chef sur le bureau, de le culpabiliser sur le registre domestique : « Depuis le temps que l'on se connaît, vous m'avez tout appris. Que vais-je devenir ? Que vont penser mes enfants ? » Ou encore, un représentant du personnel pourra également tenter une indignation civique, en contestant le motif du licenciement pour des raisons de non-conformité à la loi ou à la jurisprudence applicable. En dernière extrémité, il est possible de sortir de l'entretien avec panache en s'indignant, sur le mode métaphysique, de l'esprit sans envergure et de la rigidité de son interlocuteur, bien incapable de saisir le zèle et l'implication mis à l'éclosion d'un projet qui se voulait novateur.

1.2 Analyser les mutations du capitalisme

S'indigner de la forme que revêt le capitalisme ne signifie pas être anticapitaliste. Keynes lui-même aura cette réflexion célèbre : « *Le capitalisme international et néanmoins individualiste, décadent mais dominant depuis la fin de la guerre, n'est pas une réussite. Il n'est ni intelligent, ni beau, ni juste, ni vertueux, et il ne tient pas ses promesses. En bref, nous ne l'aimons pas et nous commençons à le mépriser. Mais quand nous nous demandons par quoi le remplacer, nous sommes extrêmement perplexes*⁴. » Tous les anti-modèles ont conduit à des extrémismes bien pires que le modèle critiqué. Ce qui a déclenché les mutations du capitalisme, c'est un niveau d'indignation élevé conjugué à une période de crise où le modèle en vigueur manifeste ses carences. Paradoxalement, le capitalisme doit sa survie aux critiques qui lui ont été adressées et dont il s'est enrichi pour mieux rebondir. Ce bref panorama historique est nécessaire pour situer le débat autour des RPS comme la forme d'indignation actuelle la plus aboutie qui préfigure le capitalisme de demain.

► *L'indignation économique : de l'économie de subsistance à l'économie de marché*

L'économie de subsistance a prévalu dans toutes les sociétés humaines jusqu'à l'invention du libéralisme en Angleterre au XIX^e siècle sous la figure emblématique de Jeremy Bentham⁵. Jusqu'alors, la logique du don et du contre-don constituait le modèle dominant. Il n'y avait aucune idée de profit ou de désir d'efficience ; le calcul, le fait de tenir des comptes n'avaient pas leur place, tout reposant sur la réciprocité et la redistribution en fonction de coutumes durablement établies pour préserver une certaine équité des échanges. L'économie de marché, qui nous semble si évidente aujourd'hui, n'a existé réellement qu'à partir du moment où le travail, la terre et la monnaie, facteurs clés de l'industrie, ont été organisés sous forme de marchés, au même titre que les marchandises. Or rappelle Polanyi, « *le travail n'est que l'autre nom de l'activité économique* », qui ne saurait « *être détachée du reste de la vie, être entreposée ou mobilisée ; la terre n'est que l'autre nom de la nature, qui ne s'est pas produite par l'homme ; enfin, la monnaie réelle est simplement un signe de pouvoir d'achat qui [...] est une création du mécanisme de la banque ou de la finance d'État*⁶ ». L'économie de marché que nous tenons pour bien réelle repose donc originellement sur une représentation de l'esprit, une pure fiction.

4. John Maynard Keynes, « National Self-Sufficiency », *The Yale Review*, vol. 22, n° 4, 1933, in *L'Économie politique*, M. Mousli (trad.), n° 31, juillet 2006.

5. Jeremy Bentham, *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*, Oxford, Clarendon Press, 1807.

6. Karl Polanyi, *La Grande Transformation*, Paris, Gallimard, 1983 (1944).

Le passage de l'économie de subsistance à l'économie de marché ne va pas de soi ; il implique, pour les membres de la société, « un changement de leur mobile d'action : le mobile du gain doit se substituer à celui de la subsistance⁷ ». Dès lors, les acteurs qui cherchaient à accumuler des richesses pour satisfaire des besoins concrets deviennent insatiables lorsqu'il s'agit d'accumuler du capital. Ceci s'explique, selon Boltanski et Chiapello, parce que ce dernier « est constamment réinvesti et ne peut s'accroître qu'en circulant⁸ ». Or les menaces générées par la concurrence des autres capitalistes qui se disputent le pouvoir d'achat des consommateurs génèrent « un motif d'autopréservation très puissant pour continuer sans fin le processus d'accumulation ».

À compter du XIX^e siècle, l'économie de marché régnera en Europe jusqu'aux années 1930. Elle est incarnée par la figure du bourgeois et son entreprise familiale, valorisée sous les traits de l'entrepreneur, qui croit « dans le progrès, dans le futur, dans la science, dans la technique, dans les bienfaits de l'industrie⁹ ». Ce modèle rassure en prenant assise non seulement sur les vertus familiales traditionnelles qui, transposées à l'entreprise, créent des relations familiales ou patriarcales, mais aussi sur des « dispositions économiques novatrices » telles que l'épargne et le patrimoine. Enfin, l'exigence de justice est prise en charge par « le rôle accordé à la charité pour soulager les souffrances des pauvres ». Ce modèle, qui a quasiment disparu aujourd'hui, s'essoufflera avec la crise économique des années 1930. Le capitalisme est alors dénoncé comme générateur de misères et d'oppression chez les travailleurs, mais aussi d'égoïsme et d'hypocrisie de type « petit bourgeois ».

L'économie planifiée résulte essentiellement d'une critique tirée de l'indignation symbolique, où la propagande véhiculée autour d'un chef charismatique qui instrumentalise la critique sociale sous forme de religion politique a permis aux masses de s'identifier.

► *L'indignation symbolique : de l'économie de marché à l'économie planifiée*

Si le premier esprit du capitalisme est mu par le désir de se libérer « des communautés locales, de l'asservissement à la terre et de l'enracinement familial¹⁰ », ce même désir de libération est paradoxalement à l'origine de la montée de l'économie planifiée, et se fonde sur l'exacerbation de la critique sociale. Plutôt que de voir le capital détenu par une minorité de capitalistes, il y a eu aspiration à sa détention collective par un État centralisé qui décide de façon impérative tant de l'allocation des ressources

7. Karl Polanyi, *op. cit.*

8. Luc Boltanski et Ève Chiapello, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

9. *Ibidem.*

10. *Ibidem.*

entre les différents secteurs de production que du partage du revenu entre l'investissement et la consommation. Alors que dans l'économie de marché, l'État agit comme régulateur et garant du libre jeu de la concurrence, ici l'État confisque et régent les mécanismes du marché (fixation des prix, des salaires...). Le rapport de dépendance de la politique envers l'économie est renversé.

C'est l'essoufflement du premier esprit du capitalisme dans les années 1930 qui a réuni les conditions de la montée du totalitarisme. Les ferments se retrouvent dans cette critique de l'opinion, qui d'après Polanyi a pour caractéristiques « *la diffusion de philosophies irrationalistes, d'une esthétique raciale, d'une démagogie anticapitaliste, d'opinions hétérodoxes sur la monnaie, de critiques du système des partis, d'un dénigrement général du régime*¹¹ ». L'intérêt particulier perd progressivement sa place face aux exigences de développement des forces productives, censées garantir une aisance matérielle collective.

Au-delà de l'amalgame fascisme - nazisme - stalinisme fait par certains en août 1939 avec la signature du pacte germano-soviétique, leur similarité économique est confondante, dans la mesure où « *le communisme et le nazisme ne deviennent pleinement intelligibles qu'une fois reconstitué le rapport très particulier qu'elles entretiennent à [...] l'obligation d'efficacité radicale d'une part et au devoir – ou à l'exaltation – de (se) donner d'autre part*¹² ». Se voient ainsi mêlés la recherche de l'efficacité et l'esprit du don, détournés de la communauté ou de la société pour s'incarner dans un parti unique qui n'admet aucune opposition et exige un total dévouement. Hitler¹³ confiera ainsi : « *Le Parti joue le rôle de la société d'autrefois, voilà ce que j'ai voulu vous expliquer.* »

Cette domination liberticide de l'État et l'atrocité des crimes commis déclenchent tôt ou tard une résistance à l'oppression, un soulèvement du peuple qui feront tomber la plupart de ces régimes. Bien que l'économie planifiée ait montré ses écueils en termes de bureaucratisation, de gaspillages, de rigidités et de retards en matière d'innovation, son orientation stratégique sur le long terme recueille encore le suffrage de quelques nostalgiques. En parallèle de cette indignation symbolique, une indignation civique dénonçant tout à la fois le totalitarisme et l'exploitation du travail de l'économie de marché s'est concrétisée dans la conquête de nouveaux droits et un rôle accru de l'État.

11. Karl Polanyi, *op. cit.*

12. Alain Caillé, *Anthropologie du don*, Éditions La Découverte, 2007.

13. Hermann Rauschning, *Hitler m'a dit*, Paris, Le Livre de poche, 1979.

► **L'indignation civique : de l'économie de marché à l'économie régulée**

C'est cette révolte contre le sentiment de domination perçu dans l'économie de marché qui engendrera ce renouveau du capitalisme avec un rôle plus accentué de l'État pour corriger les inégalités. En effet, écrit Michaël Walzer, « *ce n'est pas le fait que les gens sont riches ou pauvres qui engendre la politique égalitariste, mais le fait que les riches "oppriment les pauvres", leur imposent la pauvreté, les obligent à avoir un comportement déférent*¹⁴ ». Cet État plus fort, auquel on accole souvent l'étiquette de « providence », culminera en France durant la période dite des Trente Glorieuses pour amorcer un déclin dans les années 1980 avec la crise économique des années 1970.

Pour Boltanski et Chiapello, ce second souffle se retrouve dans « *la grande entreprise industrielle centralisée et bureaucratisée*¹⁵ » sous l'égide d'un directeur salarié qui aspire au gigantisme par l'organisation rationnelle du travail, la standardisation des produits permettant une production de masse orientée par une stratégie marketing. La taille de l'entreprise garantit une certaine pérennité de l'emploi et offre aux cadres des opportunités de carrières motivantes. Au paternalisme est substituée une méritocratie de la compétence, garante d'une meilleure redistribution des gains de productivité entre le capital et le travail. Enfin, pour faire face à la critique sociale, est accolé à cette conception un idéal « civique », qui « *met l'accent sur la solidarité institutionnelle, [...] et sur la collaboration des grandes firmes et de l'État dans une visée de justice sociale* ».

À ce stade, l'économie régulée trouvera un bon compromis entre le désir de richesse et la recherche de l'équité, l'État usant de trois sortes de pouvoir de redistribution : « *d'abord du pouvoir du marché [...] ; ensuite de l'argent directement, à travers le système fiscal ; en troisième lieu des droits de propriété et des implications de la propriété*¹⁶ ». L'État joue ainsi le rôle de contrepouvoir face à un marché à tendance oligopolistique qui rejette les exclus de la croissance. Ce modèle subsiste avec difficultés aujourd'hui, assailli par l'indignation métaphysique qui a posé les jalons de l'économie néolibérale où le rôle de l'État s'est considérablement affaibli.

► **L'indignation métaphysique : de l'économie régulée à l'économie néolibérale**

La barbarie de l'anticapitalisme personnifié par l'économie planifiée ayant été mise en évidence, la critique du capitalisme a perdu de sa force, d'autant qu'elle s'est retrouvée pour l'essentiel assimilée à la

14. Michael Walzer, *Sphère de justice. Une défense du pluralisme et de l'égalité*, Paris, Seuil, 1997.

15. Luc Boltanski et Ève Chiapello, *op. cit.*

16. Michael Walzer, *op. cit.*

pensée des partis communistes en perte électorale. Face au sentiment de domination persistant au sein de l'économie régulée, la critique a donc dû se régénérer, par le biais, si l'on en croit Boltanski et Chiapello, d'un glissement sémantique de la notion de libération « *qui peut s'entendre comme délivrance par rapport à une situation d'oppression subie par un peuple, ou comme émancipation par rapport à toute forme de détermination susceptible de limiter la définition de soi et l'autoréalisation des individus*¹⁷ ».

Cette indignation métaphysique, née en France dans la mouvance de mai 1968, met en avant « *la perte de sens et, particulièrement, la perte du sens du beau et du grand, qui découle de la standardisation et de la marchandisation généralisée, touchant non seulement les objets quotidiens mais aussi les œuvres d'art [...] et les êtres humains*¹⁸ ». Suite à la période de récession qui s'installe en 1974 après le premier choc pétrolier, cette aspiration ayant davantage d'autonomie, de singularité et de créativité va être récupérée par le néo-capitalisme qui se caractérise par un désengagement progressif de l'État et une internationalisation croissante. Ce mouvement fut d'autant plus facile que se retrouvent aux commandes des entreprises précisément les jeunes intellectuels qui ont véhiculé ces critiques et qui les transposent dans le management des hommes, la production et la commercialisation des biens et services.

Ainsi sera pris le contre-pied des précédents modes d'organisation (« fordisme » et « taylorisme »), en mettant l'accent « *sur la polyvalence, la flexibilité de l'emploi, l'aptitude à apprendre et à s'adapter à de nouvelles fonctions plutôt que sur la possession d'un métier et sur les qualifications acquises, mais aussi sur les capacités d'engagement, de communication, sur les qualités relationnelles, [...] le "savoir-être", par opposition au "savoir" et au "savoir-faire"*¹⁹ ». Pour ce faire, chacun reçoit des objectifs personnalisés par projet, qu'il doit conduire en faisant preuve de prise d'initiatives, de démarche innovante, de capacité à fédérer les énergies de ses collègues sans recourir à l'autorité hiérarchique pour se voir réinvesti dans de nouveaux projets. De même, il s'agit d'écouter et de coller aux désirs spécifiques de chaque client, par « *la production en petites séries d'une variété toujours plus grande de biens*²⁰ », sans cesse renouvelés et accompagnés d'un service et d'un suivi personnalisé.

Enfin, le rapport à l'argent et à la propriété est grandement facilité, si on le compare à celui qui prévaut dans l'économie de marché traditionnel, par la promotion de l'emprunt et de la location mis à disposition « *dans le cadre du projet, tout en maintenant une flexibilité suffisante pour*

17. Luc Boltanski et Ève Chiapello, *op. cit.*

18. *Ibidem.*

19. *Ibidem.*

20. *Ibidem.*

*les restituer le moment venu*²¹ ». Chaque projet doit ainsi raisonner comme un centre de profit autonome et justifier d'un retour sur investissement. Dès lors, il devient plus profitable d'externaliser toutes les activités qui n'entrent pas dans le cœur de cible du projet, afin de reporter les coûts fixes sur les sous-traitants tout en augmentant les exigences du fait de la pression concurrentielle. Pour y faire face, les prestataires de services recourent massivement à de la main-d'œuvre intérimaire, voire étrangère grâce à la globalisation du marché du travail avec, pour corollaire, le contournement des droits sociaux. Les nouvelles technologies de l'information viennent en appui des restructurations engagées.

Par ailleurs, la rémunération des dirigeants par le biais d'incitations financières telles que les stock-options débouche « *sur une explosion de leur rémunération au prorata de la financiarisation d'une gestion de plus en plus déconnectée de celle de la production*²² ». Ingénierie financière et fiscale, fusions-acquisitions, rachats d'actions..., l'entreprise « *est considérée comme un actif dont il faut maximiser la valeur boursière*²³ » par tous les moyens, pour distribuer suffisamment de dividendes aux actionnaires qui exigent une rentabilité annuelle de l'ordre de 15 %. Alors que l'épargnant traditionnel investissait dans un projet industriel dont il suivait de près l'activité de production, il a été remplacé par un anonyme dont l'épargne est collectée par des investisseurs institutionnels (fonds de pension, sicav, compagnie d'assurances, *hedge funds*) qui spéculent sur l'évolution du cours d'un indice boursier, d'un panier de monnaie ou de matières premières, à la recherche d'une plus-value immédiate. L'économie se dématérialise ainsi de plus en plus et le trader, lorsqu'il fond sur sa proie, n'a pas plus de visage que sa victime, ce qui fait dire à Joseph Stiglitz : « *Les chiffres du chômage ne sont que des statistiques, le décompte des cadavres, les dommages collatéraux non voulus mais inévitables. Traiter ces chiffres de la sorte leur permet d'estomper l'impact humain de leur combat*²⁴. »

21. *Ibidem*.

22. Robert Boyer, « Les risques de la globalisation financière justifient-ils un patriotisme économique ? », in *L'Économie politique*, n° 31, juillet 2006.

23. Dominique Plihon, *Le Nouveau Capitalisme*, Paris, La Découverte, 2009.

24. Joseph E. Stiglitz, *Quand le capitalisme perd la tête*, Paris, Fayard, 2003.

3 questions à Danièle Linhart*

Danièle Linhart est sociologue, directrice de recherches au CNRS, enseignante en SSA (Sociologie Master) et membre du laboratoire GTM (Genre, Travail et Mobilité) au CNRS-Université Paris 10. Elle a notamment écrit *La Modernisation des entreprises* (La Découverte), *Travailler sans les autres ?* (Seuil), *Le Travail* avec N. Mauchamp (Le Cavalier Bleu) et *Perte d'emploi, perte de soi* avec B. Rist et E. Durand (Érès).

►► Comment en est-on arrivé à promouvoir l'individualisation comme socle du management ?

L'organisation scientifique du travail que préconisait Taylor à son époque se présentait comme la « one best way », la « seule meilleure façon », d'organiser le travail et prétendait concevoir un modèle susceptible de fonctionner indépendamment de la bonne ou mauvaise volonté des salariés. Le principe consistait en effet à inscrire la contrainte et le contrôle dans la définition même des tâches, c'est-à-dire dans l'organisation du travail, sous formes de gammes opératoires et de délais prescrits. Mais la nature du travail a progressivement évolué ; il est devenu plus complexe dans le secteur industriel informatisé et automatisé, comme dans le secteur tertiaire en pleine croissance. Le taylorisme ne peut donc plus totalement assumer son rôle coercitif, car les situations de travail, de plus en plus interactives, ne peuvent être entièrement programmables. De fait, dans le monde du travail contemporain, émergent des formes hybrides d'organisation du travail où des prescriptions détaillées et des objectifs productivistes quantitatifs d'inspiration taylorienne coexistent avec un appel à la mobilisation subjective des salariés. Celle-ci devient nécessaire pour ajuster et adapter en permanence, en fonction de situations fluctuantes, des prescriptions nécessairement standardisées.

La question se repose alors pour les employeurs : comment obliger les salariés à faire l'usage d'eux-mêmes le plus rentable du point de vue de l'entreprise ? Car les salariés sont porteurs d'intérêts (s'économiser, préserver une intégrité physique et mentale dans la durée, obtenir un salaire élevé, etc.) et de valeurs (travailler en fonction des règles du métier, d'un idéal du travail en termes de sens, de finalité sociale, d'une éthique citoyenne) qui ne sont pas nécessairement en harmonie avec ceux et celles de leur employeur. Une grande partie des innovations organisationnelles des trois dernières décennies ont eu pour objectif de mettre en place les conditions destinées à résoudre cette question ; elles ont cherché à inventer une nouvelle forme d'emprise sur les salariés. Parmi celles-ci, l'individualisation de la gestion des salariés a joué un rôle déterminant, mais aussi la déstabilisation des salariés à travers la précarisation des emplois et la précarisation subjective de ceux qui bénéficient d'un emploi stable (en CDI ou fonctionnaires). Ces deux évolutions contraignent les salariés à toujours faire leurs preuves, à se faire valider en permanence et à intérioriser toutes les difficultés auxquelles ils se trouvent confrontés.



* Retrouvez l'interview vidéo « L'individualisation du travail » sur www.empowerment.fr.

►► **Quel basculement s'opère à partir de mai 1968 dans l'organisation du travail ?**

En réaction aux événements de mai 1968 au cours desquels eut lieu la plus longue grève générale du xx^e siècle français, qui remettait en cause le taylorisme et l'ordre social des entreprises, le patronat a vite compris qu'il lui fallait casser un rapport de forces devenu défavorable. L'orientation qu'il choisit sera subtile : inverser le rapport de force tout en affirmant répondre à certaines attentes manifestées par les salariés (plus de dignité, d'autonomie et de reconnaissance au travail). Une politique systématique d'individualisation s'emploie à casser les logiques collectives et les capacités de mobilisation des salariés, donc de contestation, par des mesures censées satisfaire leurs attentes. Le but est d'affaiblir les collectifs tout en entamant un processus d'intégration positive des salariés dans l'entreprise. Ce basculement s'appuie sur la diffusion de pratiques telles que la prestation de services en interne où chacun devient le client et le fournisseur de ses collègues avec des règles et des devoirs que la hiérarchie édicte et contrôle. Cette normalisation des relations concurrence les relations de solidarité.

L'apogée de cette montée vers l'individualisation et l'intégration des salariés est sans nul doute constituée par la mise en place généralisée d'un entretien annuel individuel de chaque salarié, quelle que soit sa place dans la hiérarchie, avec son supérieur hiérarchique immédiat (son $n + 1$), au cours duquel il se voit assigner ses objectifs personnels. Cet entretien est complété à la fin de l'année par une évaluation de ses performances individuelles. Qui aurait pu imaginer, dans les années 1970, qu'un ouvrier, un employé ou même un technicien aille tout seul, sans le soutien d'un représentant du personnel ou d'un délégué syndical, « négociateur » dans le bureau de son chef son sort professionnel ? Chaque salarié est invité à se considérer personnellement comme membre d'une communauté mue par les mêmes objectifs, les mêmes intérêts et luttant pour la même cause. Chacun doit s'y engager pleinement et chercher à exceller dans son domaine.

►► **Pouvez-vous expliquer votre concept de précarisation subjective des salariés ?**

Il y a, comme on le sait, une « précarisation objective », celle qui est induite par des emplois atypiques, temporaires (comme les CDD, les emplois d'intérim, le travail saisonnier) ou à temps partiel imposé. Dans l'espoir de décrocher un emploi stable et à plein temps, les salariés sont incités à s'investir au maximum, selon les critères décidés par leur employeur. Mais il y a aussi ce qu'on doit appeler une « précarisation subjective » qui concerne les salariés stables, ceux qui, largement majoritaires, bénéficient d'un CDI ou même qui sont fonctionnaires. Ceux-là, même individualisés, pourraient disposer de ressources professionnelles (métier, expérience, réseaux, compétences et convictions) leur permettant de questionner, de critiquer des choix managériaux et de vouloir travailler à leur façon. Pour les contraindre eux aussi à se conformer à ce que le management attend d'eux, la précarisation subjective apparaît comme un choix stratégique.

Derrière les chartes éthiques et codes déontologiques produits par les directions, qui se présentent comme le cadre moral dans lequel doivent s'inscrire les règles du jeu de l'entreprise modernisée et qui ressassent les vertus du salarié moderne,



pointe un discours audacieux qui exprime les aspects saillants de la stratégie managériale. Il faut des salariés « risquophiles », dotés d'un esprit d'aventure, enclins à se remettre en question, sans *a priori*, sans quant-à-soi. Et réceptifs aux consignes émanant de leur direction. Ces salariés « idéaux » sont trop rares pour ne pas avoir à les « créer », à les produire à travers la précarisation subjective, en faisant en sorte que les salariés ne se sentent chez eux ni dans leur entreprise ni dans leur travail.

En témoignent les politiques de changement systématique qui émaillent la vie de la majorité des entreprises françaises. Des réformes, de toutes natures, se multiplient : restructurations de services, décentralisations suivies de recentralisations,

redéfinitions des métiers, externalisations de certaines activités, qui sont, plus tard, à nouveau reprises, fusions de différentes natures, réorganisations multiples, déménagements, délocalisations... Ces changements permanents, auxquels s'ajoutent des pratiques de mobilité systématique (qui sont présentées comme une nécessité d'ajustement à un environnement fluctuant et imprévisible), doivent se comprendre aussi comme une démarche permanente de fluidification des relations sociales et professionnelles. Les salariés se trouvent confrontés à des processus de désapprentissage et de réapprentissage dans des situations d'intensification du travail, liée à une tendance générale à la diminution des effectifs et la réduction des délais, dans des situations de mise en concurrence systématique. Briser les repères, bousculer les habitudes, éviter que ne se reforment les collectifs, c'est plonger les salariés dans un état d'insécurité, de vulnérabilité, pour les contraindre à travailler en permanence au maximum de leurs possibilités, à chercher sans cesse à se dépasser, selon les critères professionnels établis par la seule direction.

1.3 Passer de l'économie néolibérale à l'économie responsable

Le modèle économique actuel provoque l'indignation à tel point que l'expression de « libéralisme totalitaire » apparaît de plus en plus fréquemment. Des auteurs, tels qu'Alain Caillé²⁵, se demandent « *dans quelle mesure le mégacapitalisme mondial en formation n'a pas emprunté, n'emprunte pas beaucoup plus qu'on ne le croit à ses ennemis vaincus en en inversant le message. S'il n'est pas en somme, pour partie, en train de « réussir » pacifiquement là où leur violence a échoué* ». Ce modèle censé garantir une plus grande aisance matérielle se voit de plus en plus critiqué depuis les années 2000 face à l'accroissement des inégalités et a perdu une grande part de sa crédibilité avec la crise économique des années 2010.

Les conséquences de cet affranchissement des régulations étatiques, du fonctionnement réticulaire des marchés financiers déréglementés, sont en effet extrêmement dommageables sur l'emploi,

25. Alain Caillé, *op. cit.*

considéré comme un coût et transformé en variable d'ajustement, sur la pauvreté qui gagne toujours du terrain alors qu'il n'y a jamais eu autant de richesses et enfin sur la dégradation de l'environnement. Si l'effroi laissé par l'économie totalitaire déconcerte certains égalitaristes renvoyés aux crimes du xx^e siècle, tandis que d'autres basculent dans le fatalisme face à l'impossibilité de constituer un gouvernement mondial capable de restaurer une économie de marché, il convient de suivre les tentatives de renouveau actuelles au travers d'une aspiration à réhumaniser l'entreprise.

Ce modèle est encore difficile à conceptualiser car il est toujours en gestation. Il serait assez vain et aléatoire de se lancer, à ce stade, dans une étude prospective qui relèverait sans doute de l'utopie. Cependant, les analyses qui précèdent ont montré que les signes annonciateurs d'un changement majeur étaient à rechercher du côté de l'indignation qui tente de promouvoir un nouvel esprit du capitalisme. En effet, écrit Keynes, « *les nouveaux modèles économiques vers lesquels nous avançons à tâtons, sont par nature au stade de l'expérimentation. Nous n'avons pas en tête, prête à l'emploi, l'idée exacte de ce que nous voulons. Nous la découvrirons chemin faisant, et nous devons lui donner forme en fonction de notre expérience. Ce processus de critiques courageuses, libres et sans merci est la condition sine qua non du succès final*²⁶ ». Peu importe donc si les propositions esquissées sont pour certaines encore floues, l'essentiel réside dans la relance et le renouveau de la critique, le capitalisme ayant toujours su s'adapter à cette dernière pour légitimer son fonctionnement aux yeux du plus grand nombre.

Si l'on reprend les principales formes d'indignation dans l'ordre de leur apparition historique, quatre champs de réformes se dessinent :

◆ **L'indignation économique**, qui a transformé l'économie de subsistance, peut être suscitée par de nombreux facteurs : le credo libéral, défini comme une « *véritable foi dans le salut de l'homme ici-bas grâce à un marché autorégulateur*²⁷ » est entravé du fait « *des processus de fusion et de constitution d'oligopoles mondiaux qui sont autant de contre-exemples à la théorie de la concurrence*²⁸ », y compris en matière informative et culturelle. La rhétorique du libre-échange ne doit pas être qu'une façade dissimulant protectionnisme, subventions, avantages fiscaux et contournement des règles du jeu qui opposent les compétiteurs. Les distorsions de la concurrence nécessitent dénonciation et rééquilibrage. De même, il est urgent de réduire l'emprise de la finance par une refonte de la fiscalité et la mise en place d'instances de contrôle efficaces.

26. John Maynard Keynes, « National Self-Sufficiency », *op. cit.*

27. Karl Polanyi, *op. cit.*

28. Luc Boltanski et Ève Chiapello, *op. cit.*

◆ **L'indignation symbolique** peut corriger, avec une certaine efficacité, les écarts du néolibéralisme. Hirschman²⁹ cite deux formes de critiques, celle qui consiste à donner de la voix (« *voice* ») et qui peut écorner l'image de marque d'une entreprise, et celle qui consiste à faire défection, à boycotter l'entreprise (« *Exit* »), en tant que client, prestataire ou salarié potentiel. Il faut souligner la puissance et la facilité avec lesquelles se créent aujourd'hui des coalitions, *via* les réseaux, pour défendre les causes qui suscitent l'indignation. Des émanations de la société civile, telles que « 60 millions de consommateurs », tiennent le rôle de sentinelle pour alerter l'opinion publique sur les abus et les dangers encourus. La capacité de pouvoir mettre à l'ordre du jour des débats parlementaires les sujets ayant recueilli des millions de signatures, ou encore l'autorisation des « *class action* », renforceraient le pouvoir de cette forme d'indignation.

◆ **L'indignation civique** est plus que jamais mobilisable. Aujourd'hui, l'injustice concerne essentiellement ceux qui sont exclus de ce marché du travail, soit par manque de qualification et d'expérience (les moins de 25 ans), soit par manque de flexibilité et plus grande cherté (les plus de 50 ans). Cette exclusion est renforcée pour les acteurs issus de l'immigration. D'où la promotion de l'égalité des chances par l'État qui veille à ce que les conditions d'embauche se fassent, pour reprendre les termes de Rawls, « *entre des personnes libres et égales en tant que citoyens nés dans la société où se déroule leur vie*³⁰ ». D'où l'importance également d'adapter et de développer les capacités de chacun pour préserver leur « employabilité ».

◆ **Enfin, l'indignation métaphysique** se régénère dans les tentatives de réguler la sphère marchande, en particulier par l'écologie « *qui constitue actuellement l'une des seules positions d'où la pluralité et la singularité des êtres, qu'il s'agisse d'êtres humains, d'êtres naturels et, dans certaines versions, d'artefacts, soient affectées d'une valeur en soi*³¹ ». Le coût des catastrophes qu'engendrerait le réchauffement climatique a été évalué à celui d'une guerre mondiale, soit 5 500 milliards de dollars³², si on n'y met pas un frein. Le monde n'est pas une marchandise et le capitalisme semble intégrer cette critique au travers de la notion de développement durable qui s'engage à ne pas porter atteinte aux autres formes de vie terrestre et à préserver les ressources naturelles pour les générations futures.

Pour autant, aussi vives que soient ces critiques, il ne s'agit, à ce stade, que de relance et non d'un véritable renouveau, seul à même de redessiner un nouvel esprit du capitalisme, tel que l'histoire nous l'a enseigné.

29. Albert O. Hirschman, *Défection et prise de parole*, Paris, Fayard, coll. « L'espace du politique », 1995.

30. John Rawls, *Justice et démocratie*, Paris, Seuil, 2000.

31. Luc Boltanski et Ève Chiapello, *op. cit.*

32. D'après le rapport de Nicholas Stern, « The Economics of Climate Change », octobre 2006, paru en 2007 chez Cambridge university Press.

Or, ce qui précède a montré que l'indignation s'est exprimée essentiellement sous sa forme économique, symbolique, civique et métaphysique. Si l'on suit ce cheminement, il nous reste à expérimenter l'indignation domestique pour boucler la boucle. Ce célèbre aphorisme, « *il n'y a ni richesse ni force que d'hommes*³³ », résume le recentrage qu'il s'agit d'opérer ainsi sur l'humain, pour reconstruire la substance du vivre ensemble, en favorisant le lien social, seul à même d'inverser le processus de

délitement de la société amorcé par l'individualisme triomphant. Un nouveau modèle économique pourrait ainsi prendre assise sur la notion de responsabilité pour réconcilier bien-être et efficacité au travail.

Il s'agit de reconstruire le sens du collectif et de respecter la dignité humaine. Dans ce sens, il convient de souligner les dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail réalisé par Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Penicaud et remises au Premier ministre en février 2010. Ces propositions s'adressent aux pouvoirs publics, aux partenaires sociaux et surtout aux entreprises. Certaines sont des recommandations de bonnes pratiques, d'autres explorent des modifications normatives de la politique de santé au travail. Ils décrivent très bien cette dialectique entre le travail et la santé : « *d'une part, la santé est la condition d'un travail de qualité. D'autre part, le travail, effectué dans des conditions adéquates, est facteur de santé et de réalisation personnelle* ». La critique domestique semble enfin verbalisée et en capacité de se faire entendre.

Dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail

1. L'implication de la direction générale et de son conseil d'administration est indispensable : l'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés. Sont ainsi suggérés :

- de rendre compte au conseil d'administration de l'état de la responsabilité sociale de l'entreprise ;
- d'inclure la performance sociale dans les critères de rémunération des dirigeants ;
- d'aménager des espaces de travail ergonomiques et d'afficher clairement les règles de vie et d'usage (exemple : chartes des relations de travail et d'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication) ;
- de valoriser le rôle du collectif dans l'évaluation de la performance ;

33. Jean Bodin, *La République*, Paris, Jacques du Pays libraire, 1576.

– de préciser l'usage du *reporting* pour éviter de réduire excessivement le temps consacré au management des équipes.

2. La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas : les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé. Deux pistes sont proposées :

- atténuer le caractère excessivement matriciel de certaines organisations : chaque salarié doit pouvoir identifier clairement son supérieur hiérarchique ;
- s'assurer que les managers ne soient pas de simples courroies de transmission : le manager de proximité doit disposer de marges d'adaptation et de décision pour optimiser l'efficacité et la cohésion de son équipe.

3. Donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail : restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail. Cela suppose de :

- généraliser les espaces de discussion sur les pratiques professionnelles, afin de créer des lieux où développer un retour collectif sur le travail et sur la qualité du métier ;
- systématiser les marges d'autonomie dans l'organisation, y compris dans l'application des process (notamment les horaires et plannings) ;
- systématiser les possibilités de recours au supérieur hiérarchique de niveau $n + 2$ et à un responsable RH en cas de problème avec le supérieur hiérarchique immédiat.

4. Impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé. Il est prioritaire de recréer de la régulation sociale en relançant la négociation au niveau :

- de la branche, en négociant sur les facteurs de risques pour la santé psychologique propres à chaque métier et sur les bonnes pratiques existantes ;
- des entreprises de plus de cinquante salariés pour prévoir un bilan et un plan d'action annuels sur le sujet des risques psychosociaux ;
- des branches professionnelles investies d'une mission de soutien à la prise en charge des RPS au sein des très petites entreprises avec la mise en place d'instances *ad hoc* telles qu'un CHSCT départemental interentreprises.

Il est aussi suggéré de modifier les dispositions du Code du travail relatives au CHSCT afin de renforcer la formation de ses membres sur les sujets de santé psychologique ; de changer son nom en Comité de Santé, de Sécurité et des Conditions de Travail, d'assurer l'élection directe de ses membres et une présidence plus fréquente des réunions à un niveau décisionnel dans l'entreprise ; de clarifier la répartition de ses compétences avec le comité d'entreprise et d'adapter ses moyens aux enjeux de sa mission.

5. La mesure induit les comportements : mesurer les conditions de santé et sécurité est une condition du développement du bien-être en entreprise. Il faut pour cela :

- élaborer un diagnostic objectif et discuté par l'ensemble des parties prenantes ;

- adapter la gamme d’outils disponibles sur la base du constat partagé ;
- inscrire les évaluations dans la durée pour en mesurer l’évolution et ne pas se contenter d’un état des lieux détaillé à un moment donné ;
- utiliser des méthodes suffisamment simples pour induire des plans d’actions ;
- privilégier les fiches pratiques « clefs en main » pour les PME.

6. Préparer et former les managers au rôle de manager : affirmer et concrétiser la responsabilité du manager vis-à-vis des équipes et des hommes. La première exigence est d’intégrer systématiquement la dimension humaine dans la formation initiale des futurs managers (diplômes de titre I ou II). Quant aux entreprises, elles devraient :

- investir beaucoup plus fortement dans des programmes de formation à la conduite des hommes et des équipes, et aux comportements managériaux ;
- accompagner systématiquement la promotion à un poste de manager d’une formation conséquente aux responsabilités sociales et humaines du manager.

Par ailleurs, le passage par une institution représentative du personnel devrait pouvoir être valorisé dans les promotions à des postes de managers.

7. Ne pas réduire le collectif de travail à une addition d’individus. Valoriser le collectif pour rendre les organisations de travail plus motivantes et plus efficaces :

- par des marges de manœuvre dans l’organisation collective du travail : il s’agit de valoriser les solutions collectives apportées aux difficultés dans le travail ;
- par l’introduction dans la rémunération variable des managers des critères collectifs de performance et pas seulement individuels.

8. Anticiper et prendre en compte l’impact humain des changements : tout projet d’ampleur doit mesurer la faisabilité humaine du changement. Il est recommandé de :

- faire précéder les démarches de changements majeurs d’une étude d’impact humain ;
- enrichir d’un volet « santé » les différentes étapes du dialogue social dans la mise en œuvre des restructurations.

9. La santé au travail ne se limite pas aux frontières de l’entreprise. Elle a un impact humain sur son environnement, en particulier sur ses fournisseurs et doit veiller à :

- intégrer l’impact humain chez les fournisseurs dans les délais de mise en œuvre des décisions économiques ;
- mettre en place des chartes exigeant des fournisseurs qu’ils respectent un certain nombre de critères sociaux (droit du travail, santé, sécurité).

10. Ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes : accompagner les salariés en difficulté. Cela implique de :

- sensibiliser le plus largement possible l'ensemble des acteurs à la santé au travail ;
- s'appuyer sur les services de santé au travail (médecins, infirmiers, ergonomes, psychologues...) pour repérer les difficultés le plus en amont possible ;
- redonner de la place à l'écoute sur les lieux de travail par le développement, à côté des managers, de responsables des ressources humaines de proximité ou encore l'instauration de temps réservés au dialogue au sein des équipes.

Cette indignation domestique semble répondre à une certaine impatience sociale face aux dérives de l'économie néolibérale. Pour finir de s'en convaincre, il n'y a qu'à voir l'ampleur des coûts des RPS que la société, qui se place du côté des victimes, fait peser sur les organisations jugées irresponsables.

2. Mesurer les sanctions sociétales des risques psychosociaux

Il a été montré au chapitre 1 que de tous les risques, les RPS sont à la fois les plus complexes à appréhender car constitués en partie par celui qu'il atteint, et potentiellement les plus graves car au-delà de la qualité de vie, c'est la vie même qui est en jeu. Qu'arrive-t-il quand un employé ne se sent pas intégré dans son équipe ou quand un manager exerce des pressions sur ses collaborateurs pour des objectifs qu'ils ne parviennent pas à atteindre ? La performance diminue, ce qui, en général, est déjà un premier indicateur. Et si la situation n'est pas prise en compte, les conséquences pour les salariés, mais aussi pour l'employeur, peuvent être catastrophiques : absentéisme, *turn-over*, accidents du travail, baisse de satisfaction et de motivation... et les répercussions en termes de détresse psychique peuvent être mortelles. Il est pourtant bien connu que les « *entreprises, dont le niveau de satisfaction des employés est élevé, génèrent des rendements supérieurs à long terme*³⁴ ».

Alors comment expliquer que la prévention des RPS, qui représente une entrée privilégiée pour conjuguer bien-être et efficacité au travail, soit encore si peu prise en compte ? L'une des explications réside dans le manque d'indicateurs fiables au sein des organisations pour chiffrer ces coûts cachés. Un petit test d'autoévaluation a été constitué en ce sens

34. Alex Edmans, *Wharton School*, University of Pennsylvania, 30 décembre 2008.

à Québec³⁵ pour sensibiliser les managers. Plus vous cochez de cases, plus il devient urgent d'agir :

Autodiagnostic sur la prise en compte des RPS dans votre organisation

De façon générale, dans mon organisation :

Contexte de l'organisation

- Les perspectives de sécurité de l'emploi sont plutôt insatisfaisantes.
- Les activités de prévention en matière de santé au travail visent uniquement la santé physique.
- La politique contre le harcèlement psychologique est peu appliquée.
- Les mesures d'accompagnement de la reprise du travail suite à un arrêt se limitent au contrôle des absences et à la gestion des problèmes de RTT.
- L'organisation prévoit peu de mesures de conciliation entre vie privée et vie professionnelle.

Composantes clés de l'organisation

- Il y a constamment une surcharge de travail.
- Aucune activité de reconnaissance n'est prévue sinon le traditionnel pot de départ au moment de la retraite.
- Les supérieurs sont peu accessibles.
- Il y a peu de collaboration entre collègues.
- Les employés participent peu aux décisions.
- Les employés ne sont pas informés du contexte de l'entreprise et de la vision de la direction.

À défaut d'agir par conviction, la peur des RPS et l'obligation légale deviennent les déclencheurs d'une politique de prévention. Si le risque individuel, présenté au chapitre 1, est déjà largement alarmant, le risque au niveau de la société est très lourd également. Il se décompose en trois niveaux complémentaires :

- le risque judiciaire ;
- le risque image ;
- le risque financier.

2.1 Mesurer le risque judiciaire

La peur de l'insécurité juridique est traditionnellement la raison première de l'existence d'un État qui s'arroge le monopole de la violence légitime (la force publique) pour en préserver les citoyens. Dès lors, la sécurité dans les relations juridiques réside dans les normes générales

35. Source : Institut national de santé publique du Québec (INSPQ).

et impersonnelles (lois, jurisprudence, doctrine...), dont le non-respect ouvre droit à réparation ou à sanction. Tout citoyen est ainsi censé prévoir aisément les conséquences juridiques de ses actes et régler son comportement en fonction de ces règles. Le risque lié à d'éventuelles poursuites judiciaires peut ainsi se quantifier bien qu'il soit parfois difficile d'interpréter les normes et de les faire appliquer. Les RPS participent de l'extension des domaines de responsabilité juridique des entreprises. Afin de rendre cette dimension plus pratique, il est proposé ici une étude de cas qui donnera lieu à une consultation d'avocat. Il s'agit du cas d'une salariée, que nous appellerons Clémence.

Jeune diplômée d'une école de journalisme, Clémence trouve un contrat de reporter dans un grand magazine parisien, en juin 2010. Elle est engagée pour travailler sur le hors-série, dans une petite équipe dirigée par une rédactrice en chef d'une cinquantaine d'années. *« J'ai tout de suite senti qu'elle n'était pas facile : elle m'a fait remarquer dès l'entretien d'embauche que je n'avais pas le niveau mais qu'elle me donnait une chance. Elle avait tout à fait raison. J'étais fière d'avoir décroché ce contrat, je l'avais eu "au culot", sans le moindre piston. »*

Clémence découvre alors les méthodes de travail de sa rédactrice en chef qui manie la carotte et le bâton au gré de ses changements d'humeur : *« Elle pouvait être très gentille et très proche de ses journalistes. Mais dès que la date de parution du journal se rapprochait, ou quand elle était de mauvaise humeur, elle gueulait sur tout le monde. Il lui arrivait aussi de hurler au téléphone sur des personnes extérieures avec lesquelles nous collaborions sur des articles. Tout le monde la détestait. Quand elle était gentille, elle faisait parler mes collègues ; il leur arrivait de se confier à elle. Et lorsqu'elle les disputait, elle se servait de leurs confidences pour les rabaisser et leur faire mal. Beaucoup n'ont pas tenu, il y a un gros turn-over dans l'équipe. »*

Les bureaux du hors-série se trouvent au fond d'un couloir, dans une petite pièce sans fenêtre. Quatre journalistes y travaillent, les uns sur les autres, devant le bureau de la rédactrice en chef qui garde sa porte constamment ouverte. *« Mes collègues rentraient régulièrement chez elles en pleurs suite aux brimades endurées toute la journée. Elle nous donnait souvent des ordres contradictoires : un jour, après la sortie du magazine, elle m'a remerciée et encouragée à partir en vacances pour me reposer. En revenant, j'ai à peine eu droit à un bonjour ; elle m'a hurlé dessus en me disant que je n'avais rien fichu pendant mes vacances, que je travaillais mal et que j'étais incapable d'écrire des articles en français. Je lui ai alors expliqué que je ne fonctionnais pas comme ça, que je n'étais pas efficace quand on me criait dessus. Elle a écouté, mais au final ça n'a rien changé. »*

Après neuf mois passés à la rédaction, Clémence réalise que son travail commence à l'affecter sérieusement dans sa vie privée. Elle n'ose plus partir en week-end de peur que sa boss ne cherche à la joindre. Elle reçoit d'ailleurs des mails à une heure du matin le samedi pour lui demander de finir un article pour le lendemain. *« Je sais qu'un journaliste n'a pas vraiment d'horaires et qu'il lui arrive de bosser la nuit. Mais si, en plus, le rédacteur en chef est cyclothymique et manipulateur, ça devient très*

dur à vivre. Nous avons peur de lui rendre des articles, peur d'ouvrir nos boîtes mail... J'ai donc décidé de partir en m'imaginant que je me sentirai libérée et soulagée. Mais elle m'avait tellement persuadée de mon incompétence et dévalorisée que j'ai broyé du noir pendant un bon moment. »

Ce cas a été choisi car **la seule composante des risques psychosociaux qui est définie par le droit est le « harcèlement moral »** étant précisé que le Code pénal (article 222-33-2) et le Code du travail (article L. 1152-1) se réfèrent, pour caractériser le harcèlement moral, « *à des agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits et à la dignité de la victime, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel* ». Il est donc très difficile, pour les professionnels du droit, de dresser des listes de ce qui pourrait être du harcèlement et de ce qui n'en est pas. En effet, chaque cas, chaque situation, chaque dossier est différent. Les décisions rendues et notamment celles de la Cour de cassation ne sont que des illustrations des situations rencontrées et ne sont pas toujours transposables à un cas déterminé. Le dossier choisi ici va générer une double consultation, selon que l'on se positionne du côté de Clémence, la salariée, ou du côté de l'employeur en imaginant qu'il soit poursuivi. Cette consultation a été confiée à maître David Bodson³⁶.

Les moyens d'action à disposition de la salariée

Bien que les conséquences médicales du harcèlement moral ne figurent pas (encore) dans les tableaux de maladies professionnelles annexés au Code de la Sécurité sociale, il est possible de faire reconnaître que la maladie dont souffre la salariée résulte des conditions de travail et, dans ce cas, doit être prise en charge au titre de la législation sur les risques professionnels. Pour cela, il faut néanmoins que la maladie soit susceptible d'entraîner un taux d'incapacité permanente partielle de 25 % au minimum et que le dossier soit soumis à un Comité régional de reconnaissance des maladies professionnelles (CRRMP).

Un autre moyen de défense consiste à demander à la salariée de rattacher son état de santé à un événement survenu récemment dans le cadre de son activité professionnelle tel qu'un entretien qui se serait mal passé. Dans ce cas, il est possible de remplir une déclaration d'accident du travail et de l'adresser à la Caisse primaire d'assurance maladie ainsi qu'à son employeur, accompagnée d'un certificat médical initial constatant la répercussion de ce fait accidentel

36. Après avoir été salarié au sein d'organismes de sécurité sociale, David Bodson est avocat au Barreau de Paris depuis 1999. Il a pour activités dominantes le droit du travail et le droit de la sécurité sociale et intervient auprès d'une clientèle d'entreprises et de particuliers.

sur l'état de santé, même si elle est psychologique. Après enquête, il est vraisemblable que ce fait accidentel qui répond à toutes les conditions posées par le Code de la Sécurité sociale pour définir les accidents du travail soit pris en charge au titre de la législation sur les risques professionnels. Si tel est le cas, la salariée bénéficie de la protection attachée à tous les salariés victimes d'accident du travail, ce qui empêche notamment son licenciement. Dès lors, les conséquences financières viendront nécessairement impacter les cotisations accident du travail, maladies professionnelles, étant rappelé qu'en fonction de l'effectif de l'entreprise, il se peut que cette dernière cotise à un taux réel.

Par ailleurs, la salariée peut introduire une action en recherche de la faute inexcusable de son employeur puisque ce dernier a manqué à son obligation de veiller et de protéger sa santé et sa sécurité, étant rappelé qu'il s'agit d'une

obligation de résultat. Le rôle de l'avocat, lorsqu'il assistera Clémence, sera, d'une part, de faire en sorte qu'elle puisse se reconstruire, et d'autre part, de tenter de négocier son départ pour qu'elle puisse quitter son entreprise.

En ce qui concerne le départ de l'entreprise, il existe plusieurs procédures contentieuses :

- La salariée peut prendre acte de la rupture du contrat de travail et demander à son avocat de saisir le Conseil de prud'hommes pour obtenir la requalification de cette prise d'acte en un licenciement sans cause réelle ni sérieuse.
- Elle peut également saisir le Conseil de prud'hommes pour obtenir la résiliation judiciaire du contrat de travail aux torts de l'employeur.
- De même, à supposer que Clémence ait fait l'objet d'une mesure de licenciement, l'avocat peut contester le licenciement d'abord auprès de l'ancien employeur puis devant le conseil de prud'hommes. Dans cette dernière hypothèse, le licenciement peut être déclaré nul dès lors que le harcèlement moral est établi, conformément à l'article L. 1152-3 du Code du travail. Si, en théorie, le salarié dont le licenciement est annulé peut solliciter sa réintégration dans l'entreprise avec toutes les conséquences qui en découlent (paiement des salaires, charges sociales...), dans la pratique, il ne le fera que très rarement car il ne souhaite pas se retrouver à nouveau confronté à la personne qui l'a harcelé.

Enfin, il est possible de mettre en cause, y compris devant la juridiction prud'homale, tant l'entreprise que l'auteur présumé des faits de harcèlement, et de demander réparation aux deux.

Derrière cette consultation juridique, il ne faut pas minorer le véritable parcours du combattant auquel s'expose Clémence. Ces démarches judiciaires, notamment, sont longues, aléatoires et coûteuses. L'état de

santé de la personne concernée ne le permet pas toujours. Cela renforce l'intérêt des actions de prévention pour minimiser les risques, qui sont également conséquents du côté de l'employeur.

Les moyens de défense à disposition de l'employeur

Dans sa défense, l'employeur peut également prendre en charge la défense de la rédactrice en chef dès lors qu'elle est également mise en cause. Imaginons donc qu'à la suite d'un courrier adressé par Clémence ou son conseil, l'entreprise consulte un avocat pour savoir ce qu'il y a lieu de faire. Le courrier de Clémence a pu également transiter via le CHSCT qui se saisit du dossier ou encore via le ou les délégués du personnel qui interrogent l'employeur.

À ce stade, il convient de savoir s'il s'agit du premier courrier de ce genre ou s'il y en a eu d'autres. Dans ce dernier cas, l'entreprise a-t-elle réagi et dans l'affirmative, comment a-t-elle réagi ? Le premier conseil qui peut être donné est qu'il est important de réagir et de répondre, même s'il s'agit d'une réponse d'attente, pour pouvoir disposer du temps nécessaire pour diligenter une enquête et essayer d'établir un diagnostic de la situation et préconiser des solutions.

Il peut s'avérer opportun de saisir des professionnels autres que des avocats pour réaliser un audit de la situation, étant rappelé que lorsque le CHSCT est saisi, il peut procéder à la désignation d'un expert qui sera chargé de réaliser cet audit.

En effet, l'entreprise qui reçoit un courrier ou qui est interrogée par ses institutions représentatives du personnel ne peut rester inactive sous peine de voir sa responsabilité engagée pour ne pas avoir réagi alors qu'elle avait été alertée d'une situation litigieuse.

Il se peut également qu'aucun courrier ne soit adressé à l'entreprise et que le premier document qu'elle reçoive soit une convocation devant le bureau de conciliation du conseil de prud'hommes.

Il appartient à l'entreprise, en partenariat avec son avocat, de préparer sa défense et d'établir que les faits reprochés et les agissements répétés susceptibles de caractériser le harcèlement moral ne le sont pas et reposent en réalité sur des éléments objectifs étrangers à tout harcèlement.

Toute la difficulté de la démonstration réside dans le fait que la jurisprudence la plus récente relative au harcèlement moral a considéré que « *le harcèlement moral est constitué, indépendamment de l'intention de son auteur, dès lors que sont caractérisés des agissements répétés ayant pour effet une dégradation des conditions de travail susceptibles de porter atteintes aux droits et à la dignité du salarié, d'altérer sa santé ou de compromettre son avenir professionnel*³⁷... ».

37. Cass. Soc., 4 mai 2011 – pourvoi n° 09-42.988.

Cet arrêt vient confirmer la tendance actuelle de la Cour de cassation de considérer qu'il y a harcèlement moral, non pas en fonction de la volonté du harceleur mais du ressenti du harcelé.

Dès lors, il appartient à l'employeur d'être vigilant et de sensibiliser ses collaborateurs aux conséquences de leur comportement. En l'espèce, informé du comportement de la rédactrice en chef de Clémence, l'employeur va devoir la sensibiliser aux conséquences que peut avoir son comportement sur ses collaborateurs. En effet, il est vraisemblable que dans le cadre de l'enquête diligentée par l'employeur à réception du courrier de Clémence ou de ses doléances, les autres collaborateurs aient confirmé le comportement de la rédactrice en chef obligeant ainsi l'employeur à réagir.

Il peut également s'avérer opportun de la sanctionner en application de l'article L. 1152-5 du Code du travail qui dispose que « *tout salarié ayant procédé à des agissements de harcèlement moral est passible d'une sanction disciplinaire* ». Il s'agit d'éviter que la situation ne se reproduise et que la responsabilité de l'entreprise soit engagée du fait de sa passivité.

À défaut, l'employeur peut engager sa responsabilité pour avoir manqué à ses obligations.

Pour conclure, il appartient à chaque entreprise d'anticiper et de mettre en place les outils susceptibles de réduire, voire d'éviter les conséquences catastrophiques résultant des comportements susceptibles d'être qualifiés de « harcèlement moral », étant rappelé que c'est actuellement la seule composante des risques psychosociaux qui est définie par le droit et codifiée dans le Code du travail et le Code pénal.

Une nouvelle jurisprudence de la Cour de cassation³⁸ impose désormais à l'employeur une obligation de résultat pour prévenir les faits de harcèlement dans son entreprise. En cas d'échec, la direction peut être mise en cause au même titre que le salarié « harceleur ». Dans cette affaire, six salariés d'une association avaient porté plainte contre leur directeur pour harcèlement moral, celui-ci s'étant montré « *brutal, grossier, humiliant et injurieux* ». Le directeur, condamné par la cour d'appel, s'est alors pourvu en cassation : selon lui, sa responsabilité n'était pas mise en cause puisqu'il avait agi dans le cadre de la mission confiée par son employeur. La Cour de cassation a infirmé la décision de la cour d'appel, estimant que l'employeur devait aussi être mis en cause : « *L'employeur est tenu envers ses salariés d'une obligation de sécurité de résultat en matière de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs dans l'entreprise, notamment en matière de harcèlement moral, et l'absence de faute de sa part ne peut l'exonérer de sa responsabilité.* » L'entreprise ne doit donc pas

38. Cass. Soc., 21 juin 2006, arrêt n° 1733.

seulement tout mettre en œuvre (obligation de moyens) pour protéger ses salariés des risques psychosociaux mais y parvenir (obligation de résultats) sous peine d'engager sa responsabilité.

En cinq ans, plusieurs entreprises ont été déjà condamnées : elles n'avaient pas cherché à traiter des risques avérés chez certains de ses employés. L'entreprise risque alors une lourde amende et le dirigeant engage sa responsabilité pénale. La poursuite judiciaire, à la suite d'un cas de souffrance au travail, est très traumatisante pour l'entreprise. La procédure dure généralement longtemps, souvent plusieurs années, et le climat entre les équipes et la direction en pâtit lourdement. La relation de confiance est brisée ; chacun se retranche derrière son bureau et doit gérer un stress supplémentaire dû à une suspicion généralisée : suis-je en train de harceler tel employé ? Comment faire confiance à tel manager, étant donné qu'il a déjà eu un procès pour harcèlement ? Si je vais prendre un café avec tel collègue, qui est actuellement aux prud'hommes, que vont penser les dirigeants ?

2.2 Mesurer le risque image

Extrait du *Journal du Dimanche*, jeudi 17 décembre 2009

Le 20 octobre 2006, [un] ingénieur de 39 ans saute d'une passerelle pour s'écraser douze mètres plus bas, en plein hall du Technocentre. Surmené, sous pression, craignant d'avoir à partir en Roumanie pour travailler pour l'usine Dacia, Antonio a craqué. Depuis, sa femme n'a eu de cesse de lutter pour faire reconnaître judiciairement la responsabilité des patrons de son mari. « Il est insupportable que des impératifs financiers conduisent les managers à détruire les hommes », expliquait-elle. Elle a eu gain de cause. La présidente du tribunal des affaires de sécurité sociale de Nanterre, Marie-Hélène Kartti, a annoncé jeudi que Renault a été condamné pour « faute inexcusable ».

Une telle tragédie a des répercussions immédiates sur l'image de l'entreprise et enclenche une crise que tout manager veut éviter absolument, tant les dommages peuvent être importants. L'impact des risques psychosociaux sur l'image d'une société est un risque réel car ils atteignent un actif stratégique de l'entreprise : sa réputation. **Le risque de réputation** constitue aujourd'hui l'un des principaux risques déclarés par les dirigeants d'entreprise³⁹. Ce d'autant que cela nécessite des investissements importants pour la construire et l'entretenir dans la durée, et que tous ces efforts peuvent être réduits à néant en quelques instants.

La réputation est souvent ce qu'il y a de plus fragile dans une entreprise. Aujourd'hui, avec des consommateurs en permanence connectés

39. Enquête « Business Risk Report » d'Ernst & Young en 2009.

sur le Web (buzz, blogs, wikis, sites Internet et Intranet, flux RSS, forums de discussion, journaux en ligne...), les rumeurs sont amplifiées à toute vitesse : le risque image devient alors l'e-réputation, une réputation virtuelle qu'il est très difficile de gérer et de contrôler. Le caractère créatif et innovant d'Internet répercute les messages comme aucun autre média ne le faisait auparavant et fédère l'indignation autour d'appel au boycott, de dénigrement des produits et des services, de mise en cause des dirigeants, de détournement des marques, des slogans publicitaires, des logos... Au moment de la « vague de suicides chez France Telecom », les publicités de l'opérateur étaient parodiées à longueur de journée par des employés et des blogueurs. Ainsi, le montage réalisé par Mozinor, un « parodieur » connu de la Toile, a par exemple été vu près de 100 000 fois sur YouTube... Une e-reputation catastrophique pour l'entreprise.

L'impact est d'autant plus important aujourd'hui que les médias se sont emparés de cette « cause » et se sont transformés en caisse de résonance d'un malaise social. « À France Telecom, la vague de suicides se poursuit » titrait le journal *Le Monde*⁴⁰ au moment de la grave crise qu'a traversée l'opérateur téléphonique en 2010. À cette époque, Ipsos avait réalisé un sondage sur l'image des grandes entreprises⁴¹ : « Je vais vous citer un certain nombre de grandes entreprises françaises. En fonction de ce que vous avez entendu dire d'elles ces derniers mois, dites-moi si vous en avez une très bonne image, plutôt bonne image, plutôt mauvaise image ou très mauvaise image. » France Telecom avait perdu vingt places et se retrouvait avant-dernière sur un panel de trente grandes entreprises françaises, juste devant Total.

Les retombées médiatiques des suicides sur les lieux de travail ont même été de portée internationale car les recherches académiques réalisées en France depuis une trentaine d'années sur ces questions ont fourni aux journalistes du monde entier des éléments d'explication du phénomène quand l'opinion publique s'est emparée de l'affaire. Alors que leurs confrères étrangers se contentaient pour l'essentiel de reportages descriptifs, ils ont trouvé dans ces cas médiatiques français l'analyse qui leur permettait d'expliquer les cas similaires rencontrés chez eux. Une atteinte à la réputation générée par des cas de souffrance au travail dégrade ainsi la capacité d'une entreprise à conserver sa crédibilité commerciale, à rester attractive pour ses salariés et peut même faire chuter sa valeur boursière. Le risque est grand de voir les actionnaires prendre peur face à une telle contre-publicité. « *Il est plus facile de s'arranger avec sa mauvaise conscience qu'avec sa mauvaise réputation* » écrit Friedrich Nietzsche.

40. Cécile Ducourtieux, article du *Monde* publié le 12 mars 2010.

41. Sondage Ipsos/baromètre Posternak-Margerit, octobre 2009.

3 questions à Téo Lucas de Pesloüan*

Directrice générale adjointe, directrice du département Crise et Affaires publiques chez Burson-Marsteller, agence-conseil en relations publiques, affaires publiques et communication de crise.

►► **Que doit faire une entreprise dont l'image est menacée par des problèmes de RPS ?**

L'entreprise ne doit surtout pas s'enfermer dans le déni. Elle doit d'abord reconnaître les faits et ses erreurs, et développer de l'empathie. L'empathie, c'est cette capacité à se mettre à la place de l'autre et donc à gérer l'émotion collective.

C'est bien l'un des grands enjeux de la communication de crise. Il faut également développer un discours compassionnel actif, c'est-à-dire recueillir l'émotion, l'exprimer, la partager, et apporter très rapidement des solutions. Par exemple, mettre un terme ou suspendre un projet qui est source d'incompréhension ou de souffrance au travail. L'écoute et le dialogue sont fondamentaux. Consulter ses collaborateurs pour recueillir leurs attentes, leurs perceptions permet de désamorcer leurs angoisses, et de les impliquer dans la résolution des problèmes. Enfin, il est indispensable de privilégier le dialogue interne avant de s'exprimer à l'extérieur de façon parfaitement cohérente.

►► **À quoi s'expose une entreprise dont l'image a été ternie par des cas de suicides liés au travail ?**

Les enjeux sont de taille puisque l'image de l'entreprise fait partie de son capital réputation. 90 % des salariés (selon une enquête⁴² récente) estiment ainsi que l'image sociale de l'entreprise est source de business. C'est pourquoi la souffrance au travail est un handicap pour l'entreprise à double titre.

D'une part, parce qu'il s'agit d'une crise humaine qui se traduit essentiellement par une perte du sentiment d'appartenance et d'adhésion au projet stratégique de l'entreprise.

D'autre part, parce qu'il s'agit d'une crise de réputation, l'opinion rendant forcément responsable l'entreprise qui n'a pas su anticiper ces risques et les gérer.

Par ailleurs, l'entreprise a besoin de soigner sa marque employeur en motivant ses collaborateurs pour les fidéliser et attirer de nouveaux talents.

►► **Vos interlocuteurs sont-ils prêts à se remettre en cause, en particulier au niveau du management ?**

L'entreprise doit en effet avoir cette capacité à remettre en cause son management. L'échelon intermédiaire est notamment très précieux dans la remontée d'informations sensibles et la valorisation de la vision stratégique de l'entreprise. Il est bien trop souvent oublié alors qu'il représente une interface essentielle entre la direction et les collaborateurs.

Enfin, en cas de remise en cause du management, l'intervention d'un médiateur extérieur peut être salutaire. En dehors de la hiérarchie, il pourra verbaliser de façon très indépendante les angoisses qui remontent des salariés auprès de la direction et offrir la nécessaire prise de recul critique sur les différents messages à destination de l'ensemble des publics de l'entreprise.

* Retrouvez l'interview vidéo « Le risque image associé aux RPS » sur www.empowerment.fr.

42. Sondage BVA, mai 2010.

2.3 Mesurer le risque financier

Une relation conflictuelle entre un manager et son employé peut avoir de graves conséquences sur l'activité de l'entreprise : si la « santé psychologique » et le bien-être de l'employé diminuent à cause d'un manque de dialogue, les résultats en termes de volume et de qualité de production diminuent également.

Le témoignage de Clémence (voir p. 181) en est une illustration. Son cas n'est bien sûr pas isolé. La France fait partie des leaders mondiaux en termes de relations sociales dégradées : sur les 133 pays interrogés pour le Forum économique mondial lors de l'enquête annuelle de compétitivité⁴³, en 2009, la France se situe à la 126^e place, entre l'Algérie et la Bolivie, tout près du Tchad, soit un déficit de croissance d'environ 3 % du PIB, c'est-à-dire près de 60 milliards d'euros par an selon Xavier Bertrand⁴⁴.

Il en résulte un niveau de coopération manager-employé et de satisfaction au travail parmi les plus faibles d'Europe. L'effet dissuasif sur le recrutement est fort et expliquerait en partie le faible taux d'emploi français⁴⁵ en équivalent temps plein des 15-64 ans qui s'établit à 59,5 % au premier trimestre 2011.

D'après l'INRS, le coût du stress d'origine professionnelle est estimé à environ 20 milliards d'euros par an en Europe. De plus, le stress serait à l'origine de 50 à 60 % de l'ensemble des journées de travail perdues⁴⁶. En France, le coût direct et indirect du stress peut être évalué entre 830 et 1 656 millions d'euros par an. Pour la branche accidents du travail et maladies professionnelles de la Sécurité sociale, cela représenterait 20 % de son budget. Les risques psychosociaux ne pèsent donc pas seulement sur l'individu mais également sur l'entreprise et sur la société tout entière. Ce coût exorbitant devrait conduire à faire de la prévention des RPS une cause nationale au premier plan des préoccupations de nos dirigeants.

Le seul absentéisme qui résulte du stress au travail⁴⁷ aurait engendré un manque à gagner de plus de 370 millions d'euros pour les entreprises françaises. Il y a eu ainsi plus de 7 millions d'arrêts de travail et près de 250 millions de journées indemnisées en 2007⁴⁸. De même, un absentéisme proche de zéro cache parfois du « présentéisme » : être présent

43. The Global Competitiveness Report 2009-2010 sur www.weforum.org.

44. *Les Échos* du 7 avril 2008.

45. Source : Insee, enquête Emploi.

46. D'après une enquête réalisée dans les quinze États-membres en 1999, par l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail.

47. Institut national de recherche et de sécurité (INRS) pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.

48. Caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés.

sans travailler, en faire le minimum indiqué par la fiche de poste, passer du temps devant la machine à café ou à surfer sur Internet. On estime que le taux de « présentéisme » est jusqu'à trois fois plus élevé que le taux d'absentéisme⁴⁹.

3 questions à Denis Monneuse*

Sociologue à l'IAE de Paris, romancier et consultant indépendant, ses recherches portent sur la santé au travail et les relations intergénérationnelles. Il a publié *L'absentéisme au travail* (Afnor, 2009), *Les jeunes expliqués aux vieux* (L'Harmattan, 2012) et *Le surprésentéisme : travailler malgré la maladie* (De Boeck, 2013).

►► Qu'est-ce que l'absentéisme ?

L'absentéisme consiste en l'absence à son poste de travail. Différentes logiques peuvent être à l'origine de cette absence : la maladie bien entendu, mais aussi une grève, un accident de travail, un congé maternité, etc. Il y a des situations subies, un accident de la route, par exemple, qui empêchent de se rendre au travail même si on en a envie. Mais il y a aussi des situations choisies, où l'on s'absente avec l'aide d'un médecin complaisant. Entre les deux, il existe toute une graduation de situations où la personne est plus ou moins en conditions d'aller travailler et où le choix de s'absenter ou pas se fera en fonction de sa motivation.

On calcule le taux d'absentéisme par le nombre d'heures d'absence divisé par le nombre total d'heures de présence théorique. En France, on estime que le taux d'absentéisme global est autour de 7 % sachant qu'il y a des variations importantes en fonction du secteur d'activité. Ainsi, par exemple, le BTP, où les conditions de travail sont plus difficiles, se situe un peu au-dessus de cette moyenne. On constate la même tendance dans les métiers où les salariés sont en contact direct avec le client, car leur niveau de stress est généralement élevé. *A contrario*, dans un service informatique, où le niveau de qualification est très élevé et où on a des gens passionnés par leur métier, le taux d'absentéisme est *a priori* faible.

La France se situe un peu au-dessus des autres moyennes européennes. Ceci s'explique par plusieurs facteurs. Premièrement, le taux d'absentéisme est toujours plus élevé dans la fonction publique, et nous avons en France une fonction publique plus importante que dans d'autres pays européens. En France, nous avons également un pourcentage important de femmes qui travaillent et les femmes ont un taux d'absentéisme plus élevé. Cette particularité s'explique par le phénomène de la « double journée », les femmes ayant souvent des responsabilités familiales qui font augmenter leur niveau de fatigue et de stress. Notons qu'il n'est pas possible d'avoir un taux d'absentéisme de 0 %, il subsiste toujours un niveau incompressible, en fonction des métiers et des activités.



* Retrouvez l'interview vidéo « Absentéisme, présentéisme et RPS » sur www.empowerment.fr.

49. Warren Shepell, Health & Wellness Research Database, 2005.

►► **Qu'est-ce que le présentéisme ?**

Il y a plusieurs formes de présentéisme. Il s'agit d'un terme vague qui englobe des phénomènes très différents. Le premier type de présentéisme est ce qu'on appelle le « présentéisme contemplatif » qu'on retrouve aussi sous le terme d'« absentéisme moral ». Il s'agit d'être physiquement présent sur le lieu de travail, mais de ne pas s'occuper de travailler pour l'entreprise : regarder ses mails personnels, planifier ses prochaines vacances, etc. C'est un phénomène difficile à détecter, mais il est relativement bien corrélé au taux d'absentéisme de l'entreprise, car il répond à des causalités identiques, comme la démotivation au travail.

Le deuxième type de présentéisme est appelé « compétitif ». Il s'agit ici du salarié qui arrive tôt et qui repart tard dans le but d'être bien vu par ses collègues ou sa hiérarchie, pour avoir une promotion ou une augmentation, par exemple. C'est un phénomène principalement masculin. On commence en France à regarder ce type de présentéisme de plus près, car il peut provoquer de la surenchère ou de la jalousie de la part des collègues. Il crée aussi de la fatigue et ternit souvent la qualité du travail ainsi que celle des relations dans l'équipe. La SNCF a signé un accord collectif pour que le temps de travail ne soit plus le critère central dans l'évaluation des salariés.

Le troisième type est ce qu'on appelle le surprésentéisme. Il s'agit de personnes qui sont malades et vont quand même travailler. Ce phénomène est en forte croissance du fait de la crise économique. En effet, vient jouer ici la peur de perdre son emploi ou d'être mal vus. Ce type de comportement est très intéressant, car il touche à la fois les deux extrêmes de l'échelle hiérarchique. D'un côté, les intérimaires ou les personnes en CDD qui ont peur de ne pas être reconduits. De l'autre, le PDG ou les cadres supérieurs qui se disent irremplaçables et estiment ne pas pouvoir rater une réunion importante et se déclarer malade, car c'est considéré comme l'envoi d'un message de faiblesse envers les clients ou les actionnaires.

►► **Quel est le lien entre absentéisme, présentéisme et RPS ?**

Le taux d'absentéisme est un indicateur important pour mesurer les troubles psychosociaux et anticiper les risques. Si le taux d'absentéisme augmente fortement, c'est un signe inquiétant. On calcule en moyenne, en France, 14 jours d'absence par an par personne. Si une entreprise présente une moyenne largement au-dessus, il y a des questions à se poser. De même, si le taux d'absentéisme est très faible, ce n'est pas nécessairement un signe de bonne santé pour l'entreprise, cela cache peut-être un phénomène de surprésentéisme. Ce dernier touche plus d'un salarié sur deux en France et représente 10 jours par salarié par année. Ces indicateurs sont des signaux annonciateurs de risques plus graves, plus visibles et plus choquants pour l'entreprise, comme le suicide, dont on a beaucoup parlé dernièrement, ou le *burn out*.

En ce qui concerne les causes, au-delà des problématiques de santé individuelles, il y a celles liées au collectif et à l'organisation du travail. Le dialogue social, la discussion ouverte avec les syndicats, mais aussi, de façon plus individuelle, avec ses collègues et avec sa hiérarchie, vont jouer. Si on a l'impression de pouvoir



facilement s'exprimer, discuter, négocier avec ses collègues et ses patrons, on se sentira mieux et plus à même de s'absenter sur une courte durée quand c'est nécessaire : on n'attendra donc pas d'être dans un état de santé dégradé pour s'arrêter plus longtemps.

La reconnaissance participe également à la santé mentale : se sentir reconnu par ses collègues, sa hiérarchie et ses clients participe à un sentiment de valorisation. En renforçant l'estime de soi, elle contribue à un état de santé positif et à un sentiment de bien-être au travail.

Ce tableau proposé par l'université de Laval au Québec donne des indicateurs permettant de chiffrer plus précisément les coûts engendrés par l'absentéisme et le présentéisme dans une organisation⁵⁰ :

Coûts relatifs à l'absentéisme	Coûts relatifs au présentéisme	Coûts communs à l'absentéisme et au présentéisme
Primes d'invalidité : - assurance externe - autoassurance	Accidents de travail	Prime d'assurance-santé (plan individuel ou familial) : soins alternatifs (massages, naturopathie, etc.)
Cotisation pour l'indemnisation des travailleurs	Bris de matériel	Assurances médicaments
Système d'information pour gérer les données d'absence : - coûts techniques - coûts des ressources humaines	Absences dues à la conciliation famille/travail	Service de santé au travail (interne ou externe)
Frais de gestion des invalidités : - coûts administratifs (communication, administration, suivi) - coûts des ressources humaines	Erreurs de jugement et d'action	Service de santé au travail (interne ou externe)
Retour au travail : - progressif - assignation - rechute - accommodement	Qualité du travail	Temps d'exercice des responsabilités syndicales →

50. Source « Évaluation des coûts du stress au travail », chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, Québec, université de Laval, janvier 2006.

Quand la société perd le sens du collectif

Coûts relatifs à l'absentéisme	Coûts relatifs au présentéisme	Coûts communs à l'absentéisme et au présentéisme
Expertises médicales	Problèmes conflictuels et interpersonnels	<i>Turn-over</i> Ex. : coût lié au fait que le poste est inoccupé (temps supplémentaire, travailleurs temporaires, etc.), coût d'embauche, coût de formation...
Travailleurs remplaçants : - coûts des ressources humaines : salaire du remplaçant, coût pour l'embauche (ex. tests pré-emploi) et formation du remplaçant - coûts des ressources matérielles : bureau, ordinateur	Problèmes conflictuels et interpersonnels	Temps de gestion des cas : - réunions - interventions - prévention
Avantages sociaux : - RTT - chômage		Frais juridiques : - litiges - griefs
Congés de maladie		
Absences pour les maladies qui peuvent être causées par le stress (ex. maladies cardio-vasculaires)		Perte d'opportunité : - clients - marché
Réduction du temps de travail		Perte de productivité : - objectifs de production ou échéanciers non respectés - projets non réalisés - défauts de production (ex. erreurs) - reprises de service - plaintes des clients
Perte de capital intellectuel		Expertises externes : « stress audit »
Surcharge quantitative de travail pour les collègues		Prévention : - formation (ex. gestion de la présence au travail) - griefs - programmes
Dommages collatéraux sur l'équipe de travail		Impact de l'absentéisme sur l'équipe de travail et sur la communication (peut réduire la productivité)

Ces phénomènes traduisent un désintéressement du travail et une perte de motivation qui engendrent une perte de productivité. Il y a quelques années, l'entreprise Volvo s'est essayée à évaluer le coût de l'absentéisme dans l'une de ses usines qui ne fonctionnait pas aussi bien que les autres. Cette enquête a mis en lumière l'origine de ces absences répétées : les conflits en interne, déclarés ou non, et les défaillances psychosociales⁵¹. Pendant la période de l'enquête, plusieurs indicateurs ont permis de chiffrer le coût des conséquences des RPS :

- baisse de la qualité : près de 2 millions d'euros de pertes dont la moitié serait due aux RPS ;
- baisse de la production : près de 3 millions d'euros de pertes dont les deux tiers sont dus aux RPS ;
- heures supplémentaires imposées aux chefs d'atelier, suite au *turn-over* : 500 000 euros.

Au total, l'étude chiffrait à près de 3,5 millions d'euros les pertes directement engendrées par un climat social défaillant dans cette usine.

Le gaspillage financier est très important sans compter les frais engendrés par un *turn-over* élevé⁵² : « *Peu importe la cause, le roulement a un certain nombre d'effets indésirables sur les organismes, notamment le coût de perdre un travailleur expérimenté, de recruter et de reformer un successeur (on estime que la réformation coûte 1,5 fois le salaire annuel de l'employé), la baisse de productivité d'un nouveau travailleur et les effets secondaires sur le moral des gestionnaires, des pairs et des subordonnés.* »

La prévention des risques psychosociaux commence à se mettre lentement en place en France. À l'étranger, l'instauration de Systèmes de prévention des RPS (SPRPS[®]) a permis à de nombreuses entreprises de réaliser des économies de coûts importantes : « *Brown et Root font état d'une réduction de 80 % dans les coûts de litiges de l'extérieur, Motorola a signalé une réduction de 75 % sur une période de six ans, tandis que NCA a indiqué une réduction de 50 % et une baisse des poursuites de 263 en 1984 à 28 en 1993*⁵³. »

Nul doute que le constat d'une certaine atteinte à la santé psychique du fait des transformations du travail ne peut être nié désormais. La médiatisation du stress professionnel, la crise des suicides dû au travail et sur les lieux de travail, les écrits, les films, les études et rapports de nombreux experts montrent que l'expérience du travail, l'exercice professionnel, la mise en jeu des compétences et la tenue d'un poste ne sont pas sans conséquences sur l'équilibre psychique des personnes.

51. Heinz Leymann, *La Persécution au travail*, op. cit.

52. Linda Duxbury et Chris Higgins, *Work-Life Conflict in Canada in the New Millenium : a status Report*, 2003.

53. John Ford, *Workplace Conflict : Facts and Figures*, Mediate.com website, juillet 2000.

On peut, dans un sens, se réjouir que la question de la souffrance individuelle au travail devienne un enjeu majeur pour les entreprises. La prise de conscience progressive de ce sujet par bon nombre de dirigeants est un progrès non négligeable. On peut toutefois s'interroger sur la forme que prennent ces nouvelles mesures de prévention et notamment sur cette extension du domaine des sciences de gestion appliquée au facteur humain, à une « administration » de la souffrance qui souhaiterait maîtriser les RPS, comme on maîtrise les risques chimiques ou biologiques.

Pourtant, si on peut faire évoluer notre modèle économique, changer les structures organisationnelles, il apparaît en revanche vain et totalitaire de vouloir modifier l'Homme. En définitive, les RPS doivent être compris comme une nouvelle grille de lecture dans la façon d'appréhender le travail. Ils ne sont ni une fatalité ni une sanction. Ils sont un simple rappel au bon sens.

Conclusion

« *La pire souffrance est dans la solitude qui l'accompagne.* »

André Malraux

Nul doute que le constat d'une certaine atteinte à la santé psychique du fait des transformations du travail ne peut être nié désormais. La médiatisation du stress professionnel, la crise des suicides au travail et sur les lieux de travail, les écrits, les films, les études et rapports de nombreux experts montrent que l'expérience du travail, l'exercice professionnel, la mise en jeu des compétences et la tenue d'un poste ne sont pas sans conséquences sur l'équilibre psychique des personnes. Le réel du travail nous résiste, il n'est inscrit dans aucune norme pré-établie et nous renvoie à la confrontation du biologique et du technique, de l'humain et de la machine.

Aborder cette dimension du facteur psychosocial ne peut se faire sous le seul angle des symptômes, du traitement de la souffrance ou de la gestion du stress professionnel. La dimension psychosociale s'appréhende dans le rapport de l'individu à son travail, dans son rapport aux collègues et sa hiérarchie, dans son rapport aux clients et aux fournisseurs, dans son rapport à l'évolution de l'entreprise et son organisation. Ce rapport est objet de tensions : créatrices de valeurs et de bien-être lorsqu'elles sont bien gérées ; vecteurs de contre ou sous-performances et de souffrances lorsqu'elles sont mal gérées.

S'attaquer aux causes et non simplement pallier les conséquences de ces tensions implique de réhabiliter, au sein des relations humaines, une conflictualité productive pour avoir la possibilité de débattre de sa conception du travail bien fait. Cela peut sembler paradoxal, mais le propos de ce livre consiste bel et bien à prévenir la violence que peuvent générer les rapports humains par une gestion de conflits éclairée à tous les niveaux de l'organisation. Cela implique d'interroger les représentations sur les RPS qui ont encore trop souvent cours et qui apparaissent erronées :

◆ **Les RPS ne sont pas un dysfonctionnement** : l'idée selon laquelle le facteur psychologique et les risques y afférents relèvent de la pure gestion des risques revient à dresser le problème sans réflexion sur la cause, à appliquer au facteur humain un raisonnement processuel hérité de décennies de théorie gestionnaire. La prise de conscience progressive par bon nombre de dirigeants de cet épineux sujet est un progrès non négligeable. Il faut toutefois s'interroger sur la forme que prennent ces nouvelles mesures de préventions. Cela ressemble parfois à une extension du domaine des sciences de gestion appliquée au facteur humain, à une « administration » de la souffrance qui souhaiterait maîtriser l'impondérable psychologique afin d'améliorer le projet collectif. Or, la souffrance psychologique est une variable éminemment subjective, elle est le fait d'une multitude de facteurs (intégrant aussi bien le privé que le professionnel) qu'aucun référentiel ne peut raisonnablement encadrer.

◆ **Les RPS ne sont pas une maladie** : dans cette ornière tombe encore trop souvent le riche et très actuel débat sur les RPS. Faire gérer les RPS par les professionnels de la santé, et en première ligne les médecins du travail, est une manière inefficace d'externaliser le problème et de déresponsabiliser les managers. Surtout lorsque l'on sait que la médecine du travail peine à renouveler ses effectifs et que près de 75 % des médecins du travail ont aujourd'hui plus de 50 ans. La prévention, l'accompagnement et le suivi des salariés en difficultés sont l'affaire de tous et doivent faire essentiellement l'objet d'une prise en charge concertée en interne.

► ***Une cohérence collective au service du « mieux travailler ensemble »***

Porter atteinte à la fierté du travail bien fait, c'est remettre en question l'identité professionnelle dans laquelle chacun s'investit. C'est aux managers, véritables courroies de transmissions entre les équipes, et à leurs dirigeants qu'appartient la lourde responsabilité de replacer l'humain au cœur du dessein de l'entreprise en faisant fonctionner la coopération entre tous les acteurs dans un véritable système de prévention des RPS (managers, RH, acteurs de la santé, représentants du personnel...)

Cette logique partenariale doit quant à elle s'inclure dans un projet plus global qui implique toute direction générale et son conseil d'administration conscients que les hommes et les femmes constituent la principale ressource stratégique de l'entreprise. Les mesures efficaces pour améliorer les conditions de santé psychologique au travail concernent, pour l'essentiel, l'organisation, le management et le dialogue social. Il s'agit d'une démarche à la fois sociale et économique car la santé des salariés est une source incontestable d'efficacité dans le travail, et donc de performance individuelle et collective.

► *Une question éthique*

La prévention des risques psychosociaux sur les lieux du travail et dans le travail suggère également que l'on assume à la fois une critique des dérives de certaines méthodes de management qui aliènent le travail, et une profonde réflexion éthique de chacun à l'égard de ses décisions et actions quand elles impliquent son contemporain, son voisin, son « collègue de travail ».

Car finalement, et pour résumer les choses : ne s'agit-il pas tout simplement de remettre l'homme dans une position reconnue de sujet capable par son libre arbitre et son professionnalisme d'apporter une juste contribution au collectif de travail au sein duquel il gagne ses lettres de noblesse, de respectabilité et de dignité ?

Deuxième partie

METTRE EN PRATIQUE

Retrouver le sens du travail

Dans le cadre de la transformation de bureaux de poste, Fabienne Hanique¹ a suivi les effets de la modernisation pendant trois ans sur le quotidien d'une équipe de guichetiers d'une petite ville tranquille de la banlieue parisienne. Dans ce cadre, elle a pu notamment retranscrire les dialogues entre une quinzaine de guichetiers, un formateur et un animateur des ventes censés développer leurs compétences commerciales.

« Le premier scénario est conduit par l'animateur des ventes, qui joue le rôle d'un client bougon et conservateur. Sandra lui fait face. Elle a charge de convaincre ledit client de découvrir les produits de La Poste et, si possible, de réaliser une vente. La scène se déroule intégralement jusqu'au moment où le formateur interrompt Sandra :

“ Ne dites pas ‘si j'étais vous’, ou encore ‘à votre place’, ou même ‘je vous comprends parce que moi...’ Vous n'êtes pas eux.

– Mais les clients aiment bien qu'on ait une relation de confiance avec eux.

– Je suis d'accord, et vous devez le faire ; mais établir une relation de confiance n'implique pas que vous deviez vous mettre à leur place. Vous, vous êtes La Poste. Alors, dites plutôt ‘La Poste vous propose’ ou ‘La Poste s'engage’. Vous devez rechercher ce que La Poste peut proposer de mieux.

– De mieux pour eux ou de mieux pour La Poste ? intervient Corinne, non sans ironie.

– C'est pareil. La Poste propose ce qu'il y a de mieux pour son client... ”
(Gloussements, moqueries...). L'animateur reprend :

1. Extrait reproduit avec l'aimable autorisation des Éditions Érès et issu de l'ouvrage suivant : Hanique Fabienne, *Le sens du travail. Chronique de la modernisation au guichet*, Toulouse, Érès, 2004.

“ Votre travail, c’est de satisfaire le client, c’est-à-dire répondre à ses demandes et identifier ses besoins latents. Par exemple, si un client se présente avec un paquet qu’il a lui-même confectionné, indiquez-lui que La Poste lui propose une gamme de prêt-à-expédier qui lui garantit un acheminement en toute sécurité.

– Moi, quand je suis cliente quelque part, j’ai confiance en quelqu’un quand je sais que ce qu’il me propose, c’est ce qu’il aurait choisi pour lui-même. Et au guichet, quand je vois que des clients arrivent avec un paquet bien fait, bien fermé, je ne vois pas pourquoi – en toute confiance – j’irais lui dire de défaire son paquet et de payer trois fois le prix de son acheminement pour acheter un colis-poste.

– Eh bien, c’est une erreur ! Pour avoir confiance, le client a besoin d’avoir en face de lui un vrai professionnel. Et le vrai professionnel, c’est un guichetier qui connaît ses produits. Voilà. Le client ne vient pas voir Mme Michu, qui ‘à sa place’ ferait comme ci ou comme ça, mais Sandra ou Corinne ou Jacky, qui sont des guichetiers professionnels. Vous ne devez pas vous mettre à leur place.

– Ça, c’est sûr que si on se mettait à leur place, on ne vendrait pas beaucoup.

– Justement, vous ne vendez pas beaucoup. C’est d’ailleurs pour ça que vous êtes là aujourd’hui.” »

Quel décalage apparaît entre la posture des guichetiers et les objectifs de la formation ?

Quel est le produit dont on parle et quels sont les critères de sa qualité ?

Que pourrait-on qualifier comme étant la performance des guichetiers ?

Quels seraient les critères de définition de cette performance ?

Corrigé p. 227

Mieux se connaître

Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, il est important de savoir « ancrer son identité »².

Connaître ses valeurs

Voici une liste (non exhaustive) de valeurs qui vous donnera des pistes de réflexion sur vos valeurs (personnelles, sociales, morales et spirituelles) et vous rendra conscient de ce que leur expression pratique implique dans la vie quotidienne :

- | | | |
|--------------------|------------------|------------------|
| 1. Accomplissement | 15. Charité | 29. Dépassement |
| 2. Altruisme | 16. Civisme | 30. Dignité |
| 3. Ambition | 17. Communion | 31. Discernement |
| 4. Amitié | 18. Compétence | 32. Discipline |
| 5. Amour | 19. Compétition | 33. Discrétion |
| 6. Argent | 20. Confiance | 34. Droiture |
| 7. Authenticité | 21. Confort | 35. Écologie |
| 8. Autonomie | 22. Convivialité | 36. Éducation |
| 9. Autorité | 23. Coopération | 37. Égalité |
| 10. Beauté | 24. Courage | 38. Empathie |
| 11. Bien-être | 25. Créativité | 39. Engagement |
| 12. Bienveillance | 26. Culture | 40. Équité |
| 13. Bonheur | 27. Curiosité | 41. Force |
| 14. Bonté | 28. Démocratie | 42. Franchise |

2. Sheila Heen, Bruce Patton, Douglas Stone, *Comment mener les discussions difficiles ?*, op. cit.

© Jean-Édouard Grésy, Ricardo Pérez Nüchel, Philippe Emont, *Gérer les risques psychosociaux*, ESF éditeur, 2013.

- | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 43. Fraternité | 64. Loyauté | 85. Religion |
| 44. Hédonisme | 65. Maîtrise de soi | 86. Respect |
| 45. Honnêteté | 66. Militant | 87. Responsabilité |
| 46. Hospitalité | 67. Miséricorde | 88. Sacrifice |
| 47. Humilité | 68. Multiculturalisme | 89. Sagesse |
| 48. Humour | 69. Obéissance | 90. Santé |
| 49. Famille | 70. Optimisme | 91. Sécurité |
| 50. Fiabilité | 71. Ordre | 92. Sens de l'honneur |
| 51. Fidélité | 72. Ouverture | 93. Simplicité |
| 52. Gaïeté | 73. Paix | 94. Sincérité |
| 53. Générosité | 74. Pardon | 95. Solidarité |
| 54. Idéaliste | 75. Partage | 96. Sollicitude |
| 55. Imagination | 76. Patrie | 97. Spiritualité |
| 56. Indépendance | 77. Performance | 98. Spontanéité |
| 57. Individualisme | 78. Plaisir | 99. Sport |
| 58. Intégrité | 79. Politesse | 100. Tolérance |
| 59. Intelligence | 80. Politique | 101. Tradition |
| 60. Jeu | 81. Popularité | 102. Transmission |
| 61. Justice et équité | 82. Pouvoir | 103. Travail |
| 62. Laïcité | 83. Probité | 104. Unité |
| 63. Liberté | 84. Professionnalisme | 105. Vérité |

Quelles sont, selon vous, les trois valeurs qui vous définissent, le mieux ?

Réfléchissez à des situations dans lesquelles vous avez fait preuve de ces valeurs.

Si cela est possible, demandez à l'un de vos collègues et à un ami de se livrer à ce même exercice à votre propos. Cela vous permettra de comparer la manière dont vous vous définissez et celle dont les autres vous perçoivent.

Exercice 2

	Valeurs	Situations
1		
2		
3		

Essayez maintenant de trouver des situations dans lesquelles vous avez fait preuve du contraire des valeurs qui vous définissent le mieux selon vous.

	Antonymes des valeurs	Situations
1		
2		
3		

Classer les informations que nous partageons : la fenêtre de Johari

Ce schéma dit « fenêtre de Johari¹ » propose une cartographie des informations que nous partageons ou non dans nos relations avec les autres.

	<i>Connu de moi</i>	<i>Inconnu de moi</i>
<i>Connu des autres</i>	Personne transparente ARÈNE	Éléphant dans un magasin de porcelaine ANGLE MORT
<i>Inconnu des autres</i>	Enquêteur FAÇADE	Tortue INCONNU

L'arène est constituée des informations connues de tous (informations que l'on souhaite partager), l'angle mort de celles connues uniquement des autres (informations que l'on souhaiterait obtenir), la façade de celles connues de moi mais inconnues des autres (on ne montre que certains aspects de nous) et l'inconnu l'est de tous.

Quatre types de personnalités émergent :

- la personne transparente (tendance au partage des informations) ;
- l'enquêteur (questionne beaucoup et dissimule sa face cachée) ;
- l'éléphant dans un magasin de porcelaine (méconnaissance des autres par manque de retour) ;
- la tortue (manque de connaissance et d'extériorisation de soi).

Sachant cela, il est possible de procéder à un petit exercice avec une ou plusieurs autres personnes. Chacun à son tour, vous direz qui vous êtes puis donnerez vos impressions sur la présentation de l'autre : quel type d'informations a-t-il tendance à partager ? Dans quel type de profil cette conversation donne-t-elle l'impression de nous ranger ?

Corrigé p. 229

1. Joseph Luft et Harry Ingham, *Organizational Behaviour*, New York, McGraw Hill, 1989.

Identifier le stress au travail avec le questionnaire de Karasek¹

Cet exercice se réfère au chapitre 1 et aux éléments d'identification du stress au travail. Les travaux du sociologue Robert Karasek² constituent un des modèles dominants aujourd'hui pour expliquer les situations de stress professionnel.

C'est un modèle simple qui relie trois composantes :

- les exigences du travail (quantité, complexité, contrainte de temps) ;
- le degré d'autonomie (les « marges de manœuvre » – possibilité de choisir les modes opératoires, de modifier les objectifs ou les moyens –, la capacité à peser sur les décisions, la créativité dans le travail) ;
- le soutien social (soutien technique et émotionnel sur lequel le salarié peut compter de la part de son encadrement et de ses collègues).

Aucune de ces composantes ne suffit, seule, à expliquer le stress au travail. C'est la combinaison d'un fort niveau d'exigence et d'un faible niveau d'autonomie qui engendre le stress. Le manque de soutien de la part de la hiérarchie et des collègues renforce significativement cet effet.

Karasek a mis au point un questionnaire qui permet d'évaluer ces trois items. Ce questionnaire évalue trois dimensions de l'environnement psychosocial au travail : la demande psychologique, la latitude décisionnelle et le soutien social.

1. Enquête SUMER 2003, DARES-DGT.

2. Robert Karasek and Töres Theorell, *Healthy Work : Stress, Productivity and the Reconstruction of the Working Life*, New York, Basic Books, 1990.

Il comporte vingt-six questions : neuf pour la demande psychologique, neuf pour la latitude décisionnelle, huit pour le soutien social. Les réponses proposées sont : « Pas du tout d'accord, Pas d'accord, D'accord, Tout à fait d'accord », ce qui permet de les coter de 1 à 4 et de calculer un score pour chacune des trois dimensions. On calcule ensuite la valeur de la médiane de chacun des scores, c'est-à-dire la valeur qui partage l'ensemble de la population enquêtée en deux parties égales : la moitié des salariés se situent au-dessus de ce score, et l'autre moitié au-dessous. Le « *job strain* » est défini comme une situation où la demande psychologique est supérieure à la médiane et la latitude décisionnelle inférieure à la médiane, ce qui constitue une situation à risque pour la santé.

Le CHSCT, dont c'est une des prérogatives, peut mettre en place une enquête basée sur ce questionnaire, dans l'entreprise, auprès de l'ensemble des salariés. Vous pouvez à titre indicatif réaliser vous-même une telle enquête sur votre/vos équipe(s)¹.

► Questionnaire de Karasek

Les questions ci-dessous concernent votre travail et les relations avec votre entourage professionnel.

Cochez une seule case par question.

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
1 - Dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles.	1	2	3	4
2 - Dans mon travail, j'effectue des tâches répétitives.	1	2	3	4
3 - Mon travail me demande d'être créatif.	1	2	3	4
4 - Mon travail me permet souvent de prendre des décisions moi-même.	1	2	3	4
5 - Mon travail demande un haut niveau de compétence.	1	2	3	4
6 - Dans ma tâche, j'ai très peu de libertés pour décider comment je fais mon travail.	1	2	3	4
7 - Dans mon travail, j'ai des activités variées.	1	2	3	4
8 - J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail.	1	2	3	4
9 - J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles.	1	2	3	4
10 - Mon travail me demande de travailler très vite.	1	2	3	4

→

1. Pour son interprétation, on peut se faire aider par des experts (procédure du « risque grave », art. L.236-9 du Code du travail).

Exercice 3

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
11 – Mon travail demande de travailler intensément.	1	2	3	4
12 – On me demande d'effectuer une quantité de travail excessive.	1	2	3	4
13 – Je dispose du temps nécessaire pour exécuter correctement mon travail.	1	2	3	4
14 – Je reçois des ordres contradictoires de la part d'autres personnes.	1	2	3	4
15 – Mon travail nécessite de longues périodes de concentration intense.	1	2	3	4
16 – Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard.	1	2	3	4
17 – Mon travail est très « bousculé ».	1	2	3	4
18 – Attendre le travail de collègues ou d'autres départements ralentit souvent mon propre travail.	1	2	3	4
19 – Mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés.	1	2	3	4
20 – Mon supérieur prête attention à ce que je dis.	1	2	3	4
21 – Mon supérieur m'aide à mener ma tâche à bien.	1	2	3	4
22 – Mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés.	1	2	3	4
23 – Les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents.	1	2	3	4
24 – Les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt.	1	2	3	4
25 – Les collègues avec qui je travaille sont amicaux.	1	2	3	4
26 – Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener les tâches à bien.	1	2	3	4

Reportez-vous au corrigé p. 230 pour le calcul des scores et l'interprétation des réponses.

EXERCICE

Prendre conscience de son état émotionnel par la sensorialité du corps¹

Avant de pouvoir traiter nos états émotionnels, encore faut-il conscientiser ces états. L'exercice suivant vous propose une méthode pour comprendre comment votre corps réagit à vos émotions.

Identifier le stress et l'insatisfaction

Réfléchissez à une situation inconfortable ou qui suscite un stress pour vous.

Identifiez les émotions qui correspondent à votre état intérieur et entourez-les dans cette liste.

Je me sens...

<u>Tristesse</u>	Consterné	Blessé
Navré	Démoralisé	Abattu
Peiné	Désespéré	Débordé
Mélancolique	Dépité	
Sombre	Seul	<u>Fatigue</u>
Découragé	Sur la réserve	Épuisé
Désabusé	Mécontent	Inerte
En détresse	Malheureux	Léthargique
Déprimé	Chagriné	Ramolli
D'humeur noire	Cafardeux	

1. Exercice inspiré du processus de Communication non violente (CNV) mis au point par Marshall Rosenberg, psychologue clinicien des années 1970, élève de Carl Rogers. La liste des sentiments ci-dessus est inspirée de celle donnée dans l'ouvrage *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs)* de Rosenberg. Mettre de la lumière sur ses sentiments est une des cinq étapes clés du processus de CNV.

© Jean-Édouard Grévy, Ricardo Pérez Nüchel, Philippe Emont, *Gérer les risques psychosociaux*, ESF éditeur, 2013.

Las
Dépassé
Impuissant
Lourd
Endormi
Saturé
Sans élan
Rompu

Dégoût

Dégoûté
Écœuré

Peur

Alarmé
Apeuré
Angoissé
Anxieux
Inquiet
Effrayé
Gêné
Transi
Tendu
Sur ses gardes
Bloqué
Craintif
Avec la trouille

Terreur

Terrifié
Enragé
Glacé de peur

Paniqué
Terrorisé
Épouvanté

Surprise

Stupéfait
Perplexe
Sidéré
Choqué
Effaré
Dépassé
Abasourdi
Ébahi
Hésitant
Démuni
Désorienté
Décontenancé
Étonné
Intrigué

Colère

En colère
Enragé
Exaspéré
Agacé
Contrarié
Nerveux
Irrité
Qui en a marre
Plein de ressentiment
Horripilé
Crispé

Ulcéré
Excédé

Fureur

Furieux
Hors de soi
Enragé
Fou (furieux)

Confusion

Perplexe
Hésitant
Troublé
Inconfortable
Embrouillé
Tirailé
Partagé
Déchiré
Embarrassé
Embêté
Mal à l'aise
Frustré
Méfiant
Bloqué
Agité

Et encore

Fragile
Vulnérable
Ahuri
Impatient

Puis restez silencieux pendant une minute en observant les émotions que vous venez d'entourer. Notez-les dans la colonne de gauche du tableau suivant.

Maintenant, rattachez-les aux sensations corporelles qui en découlent. Vous pouvez aussi ajouter d'autres ressentis corporels qui ne sont pas notés ci-dessous.

Mes émotions	Mes ressentis corporels
.....●	● Saturation respiratoire
.....●	● Mal au cœur
.....●	● Picotement
.....●	● Crampes
.....●	● Douleur
.....●	● Mal de tête
.....●	● Accélération cardiaque
.....●	● Rougeur
.....●	● Pâlisement
.....●	● Crispation
.....●	● Mal de gorge
.....●	● Vertige
.....●	● Mains moites
.....●	● Déshydratation
.....●	● Démangeaison
.....●	●
.....●	●
Etc.	Etc.

Enfin, répondez aux questions suivantes :

Qu'est-ce que cela me fait de prendre conscience de mes sensations corporelles lorsque je suis dans une situation inconfortable ou suscitant un stress ? Comment je me sens par rapport au début de l'exercice ? Y a-t-il un changement ?

.....
.....
.....
.....
.....

Identifier les états gratifiants ou de satisfaction

Réfléchissez à une situation confortable ou dont vous êtes satisfait.

Identifiez les émotions qui correspondent à votre état intérieur et entourez-les dans cette liste.

Je me sens...

à l'aise	curieux	franc	ragaillard
accepté	décontracté	gai	rasséréné
admiré	délivré	grisé	rassuré
adoré	désiré	harmonieux	ravi
aimé	détendu	heureux	rayonnant
alerte	dynamique	humble	réconforté
allégé	ébloui	imperturbable	reconnaissant
amical	emballé	impliqué	reconnu
amusé	émerveillé	insouciant	régénéré
animé	émoussillé	inspiré	réjoui
apaisé	empressé	intégré	réparé
apprécié	ému	intéressé	reposé
attendri	enchanté	interpellé	rêveur
attentif	encouragé	intrigué	revigoré
attentionné	énergique	joyeux	satisfait
audacieux	enjoué	juste	sécurisé
béat	en phase	léger	séduit
de bonne humeur	enthousiaste	libre	sensibilisé
calme	épanoui	mobilisé	serein
captivé	équilibré	motivé	soulagé
charmé	espiègle	optimiste	soutenu
comblé	estimé	ouvert	stimulé
compatissant	étonné	paisible	sûr de soi
compris	euphorique	passionné	surpris
concerné	exalté	patient	tendre
confiant	excité	plein d'espoir	touché
considéré	extasié	posé	tranquille
content	fasciné	proche	valorisé
courageux	fier	protégé	victorieux
	fort	radieux	vivant

Et suivez la même démarche : restez silencieux pendant une minute en observant les émotions que vous venez d'entourer. Notez-les dans la colonne de gauche du tableau suivant.

Maintenant, rattachez-les aux sensations corporelles qui en découlent. Vous pouvez aussi ajouter d'autres ressentis corporels qui ne sont pas notés ci-dessous.

Mes émotions	Mes ressentis corporels
.....	• Ralentissement du rythme cardiaque
.....	• Respiration ample
.....	• Picotements
.....	• Détente du cou
.....	• Relâchement des épaules
.....	• Sourire
.....	• Décontraction de la mâchoire
.....	•
.....	•
.....	• Etc.

Enfin, répondez aux questions suivantes :

Qu'est-ce que cela me fait de prendre conscience de mes sensations corporelles lorsque je suis dans une situation confortable ou suscitant un sentiment de satisfaction ? Comment je me sens par rapport au début de l'exercice ? Y a-t-il un changement ?

.....
.....
.....
.....
.....

Corrigé p. 234

Écouter au-delà des « maux »¹

Poser des questions à votre/vos équipe(s) est essentiel, mais pas suffisant. Il ne faut pas, en effet, se contenter d'entendre, ni même d'écouter ce qu'elles vous diront, mais de chercher à comprendre leur ressenti. Les exercices qui suivent vous y aideront.

Les trois niveaux de conversation

En se fondant sur n'importe quelle histoire (faits de gloire, grands moments d'émotions, situations ridicules...), l'exercice consiste à la rapporter en la scindant en trois parties :

- d'abord, ce qui relève de la conversation circonstancielle ;
- ensuite, ce qui témoigne de la conversation émotionnelle ;
- enfin, ce qui a trait à la conversation substantielle.

L'accusé de réception

Cet exercice ne peut se faire qu'à deux personnes, éventuellement à trois en ajoutant un observateur.

Étape 1

Pendant deux minutes, l'un des partenaires fait part de son avis sur un sujet qui lui tient particulièrement à cœur. Plus le sujet est

1. Exercice adapté à partir de « Écouter au-delà des mots » : Jean-Édouard Grésy, *Gérer les ingérables*, op. cit.

© Jean-Édouard Grésy, Ricardo Pérez Nüchel, Philippe Emont, *Gérer les risques psychosociaux*, ESF éditeur, 2013.

polémique, mieux c'est (par exemple, la peine de mort, le droit à l'avortement, le port des insignes religieux à l'école, la discrimination positive...). Pendant ce temps, l'autre l'écoute sans l'interrompre, si besoin est, en prenant des notes.

Étape 2

Pendant deux minutes, celui qui écoutait joue l'avocat du diable en réfutant systématiquement tous les arguments qu'il a entendus. Durant cette contre-argumentation nourrie, celui qui s'est exprimé pendant la première étape peut interrompre l'autre pour faire préciser certaines choses ou valider sa compréhension. Il lui est en revanche interdit de faire comprendre son avis. À l'issue des deux minutes, il restituera une reformulation synthétique aussi fidèle que possible de ce qu'il a entendu.

Étape 3

Dans son *feed-back*, l'avocat du diable indiquera si son interlocuteur lui a semblé pleinement disponible dans son écoute et si la reformulation restitue véritablement ce qu'il a dit, sans oublis, sans ajouts ou distorsions. Cet exercice permet aussi de faire le lien avec la communication non verbale, pour étudier ce qui trahissait éventuellement chez l'écouter ce qu'il pensait du sujet à titre personnel.

Se préparer à gérer une situation difficile¹

Le stress ou les risques psychosociaux mènent à des situations telles qu'une préparation et une gestion individuelles de son stress sont parfois insuffisantes. Il faut être capable de prendre la situation à bras-le-corps et d'en discuter avec les personnes concernées.

Il convient alors d'analyser la situation en profondeur afin de pouvoir mieux se préparer à sa gestion.

Le tableau suivant vous propose une grille de réflexion.

1. Conversation circonstancielle			
Ma vérité supposée		Sa vérité supposée	
Derrière mes certitudes, quels éléments réellement factuels ont pu contribuer, selon moi, aux difficultés rencontrées ?		Derrière ses certitudes, quels éléments réellement factuels ont pu contribuer, selon lui, aux difficultés rencontrées ?	
Comment ai-je interprété ses comportements (impact sur moi) ?		Comment a-t-il pu interpréter mes comportements (impact sur lui) ?	
Quelles intentions ont guidé mes actes ?		Quelles intentions ont pu guider ses actes ?	
2. Conversation émotionnelle			
Mes ressentis		Ses ressentis	
Derrière mon mutisme ou mes opinions, quelles sont les émotions que j'éprouve ?		Derrière son mutisme ou ses opinions, quelles sont les émotions qu'il éprouve ?	
Éventuellement, parmi ces émotions, quelles sont celles, pour moi, qui sont :		Éventuellement, parmi ces émotions, quelles sont celles, pour lui, qui sont :	
Faciles à exprimer ?	Difficiles à exprimer ?	Faciles à exprimer ?	Difficiles à exprimer ?

1. Exercice adapté à partir de « Se préparer à gérer son "ingérable" » : Jean-Édouard Grésy, *Gérer les ingérables*, op. cit., p. 157 et s.

© Jean-Édouard Grésy, Ricardo Pérez Nüchel, Philippe Emont, *Gérer les risques psychosociaux*, ESF éditeur, 2013.

3. Conversation substantielle	
Mes enjeux	Ses enjeux
Derrières mes attentes/mon refus, quels sont les enjeux que je cherche à satisfaire ?	Derrières ses attentes/son refus, quels sont les enjeux qu'il cherche à satisfaire ?
Comment est-ce que je les hiérarchise ? (mettre un numéro face à chacun)	Comment peut-il les hiérarchiser ? (mettre un numéro face à chacun)
4. Pistes de solution	
<p>Dans un premier temps, il s'agit, pour chacun des enjeux, d'imaginer plusieurs moyens de les satisfaire en s'interdisant toute critique ou évaluation. Pour sortir d'un blocage, il importe de privilégier la quantité d'idées et leur originalité, quitte à ce qu'elles soient farfelues.</p> <p>Dans un second temps, on pourra mettre en évidence, pour chaque idée trouvée, leurs avantages puis leurs inconvénients, avant d'entrer dans les détails de leur élaboration (implications concrètes ; conséquences à court, moyen ou long terme...).</p>	
5. Critère de légitimité	
<p>Qu'est-ce qui, à mes yeux, à ses yeux et aux yeux de notre hiérarchie, peut faire admettre ces pistes de solutions comme justes et raisonnables, voire équitables ?</p>	
6. Plan B	
Comment puis-je satisfaire mes enjeux sans lui ? (Plan B « porte de sortie »)	Comment peut-il satisfaire ses enjeux sans moi ? (Plan B « porte de sortie »)
Comment le bloquer dans la satisfaction de ses enjeux, si l'on ne parvient pas à se mettre d'accord ? (Plan B « coup de poing »)	Éventuellement, comment peut-il me bloquer dans la satisfaction de mes enjeux, si l'on ne parvient pas à se mettre d'accord ? (Plan B « coup de poing »)
7. Objectif	
<p>Au vu des éléments qui précèdent, quel est le but que je me fixe ?</p> <p>Quelle est la marge de manœuvre ? Ou comment mesurer (en termes de délais, de bénéfices, de risques, de coûts, de satisfaction...) l'atteinte de mes objectifs ?</p>	

Mettre en place un système de prévention des RPS dans l'organisation

Après avoir détecté les incohérences au sein de votre management et effectué un véritable travail d'écoute et de compréhension de votre/ vos équipe(s), vous souhaitez désormais mettre en place un système de prévention des RPS (SPRPS®) au sein de l'organisation ou valider un tel système.

Pour cela, vous devez procéder avec méthode. Cette check-list comporte les étapes clés, les points importants et certaines des questions qu'il est nécessaire de se poser dans une approche systémique des conflits et des RPS.

Elle vous permettra ainsi de valider au fur et à mesure les différentes étapes à suivre et de n'omettre aucun détail.

Étapes	Oui/Non	Commentaires
1. Diagnostic partagé		
<i>Élément déclencheur et supporters</i>		
Existe-t-il un élément déclencheur identifié ? Lequel ?		
Les champions internes sont-ils identifiés ? De qui s'agit-il ?		
Une équipe est-elle constituée ? A-t-elle l'expertise nécessaire ? A-t-elle l'influence interne ?		
La situation idéale a-t-elle été définie ?		



Étapes	Oui/Non	Commentaires
Les grandes lignes de changement à effectuer sont-elles définies ?		
Les étapes du projet et son calendrier sont-ils définis ?		
Premier diagnostic et validation du projet		
Un premier diagnostic a-t-il été effectué par des départements ?		
Ce premier diagnostic a-t-il été validé par la direction ?		
Les problèmes et difficultés des acteurs ont-ils été pris en compte ?		
Les flux de gestion des problèmes ont-ils été établis ?		
Les meilleures pratiques ont-elles été recensées ?		
Les grands traits d'une culture organisationnelle ont-ils été identifiés ?		
Définition des objectifs du système et des critères d'évaluation		
Les objectifs du système sont-ils définis (attentes/hypothèses/résultats) ?		
Des critères d'évaluation clairs ont-ils été définis ?		
Consultation des personnes concernées par le système		
Les personnes concernées (ou des personnes représentatives) ont-elles été consultées ?		
Mise en place d'un processus d'information		
Un processus d'information des membres de l'organisation a-t-il été mis en place ?		

Étapes	Oui/Non	Commentaires
2. Conception du système interne		
<i>Conception et calibrage du système</i>		
Des procédures adaptées ont-elles été choisies ?		
Des relais ont-ils été clairement identifiés ?		
Les acteurs impliqués sont-ils préparés pour un calibrage ?		
<i>Mise en place des équipes et structures de soutien</i>		
Les structures ont-elles été clairement définies ?		
Les structures ont-elles reçu les ressources nécessaires (matérielles et de formation) ?		
Un système de suivi est-il en place ?		
<i>Projet pilote</i>		
Un projet pilote est-il utile ? Le service ou la « business unit » responsable du projet est-il identifié ?		
<i>Système complet : acteurs et matériel</i>		
Le processus et ses procédures sont-ils clairement définis pour tous ?		
Les méthodes d'évaluation sont-elles complètes ?		
Le matériel explicatif est-il prêt ?		
Toutes les parties prenantes ont-elles été rencontrées (éventuels « adversaires ») ?		

Étapes	Oui/Non	Commentaires
3. Mise en œuvre du système		
<i>Lancement et promotion du système</i>		
Le rôle de tous les acteurs est-il clair ?		
La communication interne est-elle efficace (sens et utilisation) ?		
Les relais (accompagnants et superviseurs) du système ont-ils été formés ?		
<i>Institutionnalisation du système</i>		
Le système est-il intégré dans les sous-systèmes de l'organisation ?		
Le système est-il souple et prévoit-il des adaptations possibles aux demandes internes ?		
Des réunions de progression ont-elles été programmées (obstacles et évolutions) ?		
<i>Renforcement de la crédibilité par l'information et la formation</i>		
Un plan de promotion et sensibilisation autour du système est-il programmé ?		
Un plan de formation autour du système est-il prévu ?		
<i>Évaluation et amélioration du système dans le temps</i>		
Les mesures et les réunions d'évolution du système sont-elles planifiées ?		
La structure des rapports et leur diffusion sont-elles prévues ?		
Le réajustement du système et sa remise en question sont-ils explicitement validés ?		

Vérifier la cohérence managériale

Il s'agit ici d'améliorer ses techniques de management.

Certaines équipes évoluent parfois dans un climat de travail délétère. Comme on a pu le voir dans cet ouvrage, les raisons de cette situation sont nombreuses. Il peut s'agir aussi d'une différence de perceptions entre vos aspirations de manager et celles de votre/vos équipe(s).

Avec cet exercice, vous aurez la possibilité de situer votre management à l'aide d'un référentiel croisant aspirations d'équipe et management.

Dans un premier temps, répondez à cette question : qu'attendez-vous de votre/vos équipe(s) ?

- M1 : Une activité routinière exécutée individuellement sur la base de procédures formelles.
- M2 : Une activité réalisée seul et dans laquelle l'interprétation et l'expertise personnelles prévalent.
- M3 : Une activité basée sur l'action collective et exécutée sur la base de procédures formelles.
- M4 : Une activité basée sur l'improvisation et réalisée en équipe en temps réel et entre des fonctions multiples.

Dans un second temps, posez-vous la question suivante : comment mon/mes équipe(s) envisage(nt) son/leur travail quotidien ?

- A1 : Une activité routinière exécutée individuellement sur la base de procédures formelles.

- A2 : Une activité réalisée seul et dans laquelle l'interprétation et l'expertise personnelles prévalent.
- A3 : Une activité basée sur l'action collective et exécutée sur la base de procédures formelles.
- A4 : Une activité basée sur l'improvisation et réalisée en équipe en temps réel et entre des fonctions multiples.

Corrigé p. 238

CORRIGÉS

Corrigé de l'exercice 1

Retrouver le sens du travail

Quel décalage apparaît entre la posture des guichetiers et les objectifs de la formation ?

Quand les guichetiers parlent d'eux en situation de travail, ils utilisent le pronom de la première personne du singulier. Le formateur les reprend en spécifiant qu'ils ne doivent pas dire « Je » mais « la Poste ». Ce changement demandé remet en cause la définition de l'identité même des guichetiers car, en se positionnant de façon individuelle face au public, ils basaient leur relation avec lui sur un rapport de confiance. Le formateur les oriente vers l'adoption d'une identité « entreprise » dans leurs rapports interpersonnels et leur demande ainsi de laisser de côté leur propre individualité, de conserver une certaine distance qui déshumanise en partie le rapport entre eux et leur public.

Quel est le produit dont on parle et quels sont les critères de sa qualité ?

Le formateur définit le vrai professionnel comme étant celui qui connaît ses produits, ce qui est réducteur et déconnecté de la réalité aux yeux des guichetiers. Ceux-ci gèrent également les spécificités de leur clientèle, son flux dans le mois, la tension des files d'attente... Pour les guichetiers, le vrai professionnel serait celui qui réussit à effectuer son travail en jonglant avec tous ces paramètres, en faisant preuve d'une véritable capacité d'adaptation. L'exemple du « paquet bien fait » par un client qui n'aurait pas besoin d'être remplacé est illustrateur. Pour les guichetiers, l'évaluation de la qualité du produit proposé dépendra de la qualité du paquet fabriqué par le client, et donc sera à chaque fois différente.

Que pourrait-on qualifier comme étant la performance des guichetiers ?

La différence d'appréciation sur ce qui définit le travail bien fait, entraîne un écart de perception également sur les indicateurs de la performance. Dans l'approche du formateur, la performance se mesure par la quantité de produits vendus. Pour les guichetiers, il s'agit d'arriver à avancer efficacement entre les priorités du quotidien tout en préservant une certaine ambiance dans les files d'attente. La satisfaction du

client est à ce prix et nécessite une prise en charge spécifique et non l'industrialisation d'un process de vente normé. Leur conception de la performance agit sur le bien-être de tous et génère un impact positif sur les chiffres.

Quels seraient les critères de définition de cette performance ?

L'idée centrale à retirer de cette situation est que des conflits importants traversent les professionnels sur des définitions fondamentales dans leur représentation du travail. Ce constat rejoint celui de l'écart entre le travail prescrit (tel que défini par l'organisation) et le travail réel (celui qui se réalise au quotidien). Ce qui peut devenir source de mal-être est un positionnement de l'organisation qui rendrait la discussion taboue sur ces sujets et qui se contenterait d'imposer à ses salariés des solutions simplistes. Ainsi, ce qui est « risqué », ce n'est pas de se retrouver dans une situation de travail complexe et traversée par des conflits, mais plutôt d'essayer d'évacuer ces conflits en imposant des solutions sans laisser de place à la discussion.

Exercice construit sur la base de la conférence de Yves Clot « Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux ». Retrouvez l'intégrale sur :

<http://videocampus.univ-bpclermont.fr/?v=BV0O4qVQrZcH>

Yves Clot, psychologue du travail, y précise notamment que devant des situations comme celle vécue par les guichetiers, il s'agit tout d'abord de définir l'objet même du travail. Plus on se rapproche des activités de service, plus les conflits de critères seront forts, et plus les problèmes de conscience seront présents dans le travail. Celui-ci sera donc davantage intense.

Nous devons éclaircir la différence entre l'intensification et l'intensité du travail.

◆ **L'intensification du travail** est la compression dans un même temps d'un nombre plus grand de tâches à effectuer.

◆ **L'intensité du travail** relève de l'augmentation des situations de travail dont le sens mérite d'être discuté et délibéré entre professionnels. En effet, le choc entre les différents critères et définitions de performance, qualité du travail, professionnalisme, appelle la discussion et l'échange. Pour lui, ce qui est central dans les RPS de nos jours est le déni du conflit sur la définition du travail et l'imposition d'un consensus sur ce qui est une expérience subjective et collective intime. Cela rejoindra alors ce qu'il appelle une situation de travail empêché, l'organisation imposant des scripts qui empêchent les salariés d'effectuer ce qu'ils considèrent un travail bien fait. Cette sensation de ne pas

pouvoir faire, cette absence de reconnaissance dans l'objet de notre travail commencent à provoquer une mauvaise fatigue, typique des temps modernes.

♦ **Quelle serait la voie préconisée ?** Yves Clot prône la mise en avant du collectif comme espace d'échange entre professionnels sur leur travail, espace où on peut dire à l'autre « Ce n'est pas du bon travail » et où on a envie de continuer à construire des façons de faire. Si le collectif est brisé et sa fonction sociale absente, on ampute le professionnel d'un outil de travail indispensable.

Corrigé de l'exercice 2

Mieux se connaître

La dimension identitaire peut se mettre en travers de la relation aux autres lorsque la conscience de sa propre nature fait défaut.

Peut-on être 24h/24, 7j/7 en conformité avec les valeurs qui nous définissent le mieux. Par exemple, si l'on se considère globalement « généreux », peut-on l'être réellement avec tout le monde ? Ne s'autorise-t-on aussi pas un peu d'égoïsme pour se préserver ? De même, si l'on prête beaucoup d'importance à la « convivialité », est-ce pour autant possible de ne pas se montrer de temps à autre « morose » ou « rabat-joie » ?

La fragilité identitaire vient de l'absence de sens de la nuance, à savoir une identité du tout ou rien. Ainsi quelqu'un qui se considère comme « compétent » en situation de difficulté professionnelle pourra se considérer à l'autre extrême comme « nul ». Entre « très compétent », « compétent », « moyennement compétent », « ponctuellement incompétent » et « incompétent », il en oublie tout le sens de la mesure.

Avoir une identité plus solide, c'est accepter qu'entre nos valeurs et leurs antonymes, qu'entre le blanc et le noir, toute une déclinaison de couleurs est possible en fonction des circonstances de la vie. Notre réelle identité se décline quelque part entre ces deux extrêmes. Elle n'est pas figée mais s'adapte à notre environnement. D'où l'importance de ce travail sur la connaissance de soi, car c'est le seul moyen pour se respecter soi-même et par là respecter les autres. Ainsi que l'a écrit Georges Bernanos dans *Les enfants humiliés*, « la difficulté n'est pas d'aimer son prochain comme soi-même, c'est de s'aimer assez soi-même pour que la stricte observation du précepte ne fasse pas tort au prochain ». Respecter les autres, c'est ensuite par effet miroir attirer le respect des autres.

Corrigé de l'exercice 3

Identifier le stress au travail avec le questionnaire de Karasek

Voici la façon dont les points sont attribués :

- 1 point : Pas du tout d'accord
- 2 points : Pas d'accord
- 3 points : D'accord
- 4 points : Tout à fait d'accord

L'axe « **Demande psychologique** » regroupe trois sous-axes :

◆ **Quantité-rapidité**

- Q10 - Mon travail me demande de travailler très vite.
- Q12 - On me demande d'effectuer une quantité de travail excessive.
- Q13 - Je dispose du temps nécessaire pour exécuter correctement mon travail.

◆ **Complexité-intensité**

- Q14 - Je reçois des ordres contradictoires de la part d'autres personnes.
- Q11 - Mon travail demande de travailler intensément.
- Q15 - Mon travail nécessite de longues périodes de concentration intense.

◆ **Morcellement, prévisibilité**

- Q16 - Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard.
- Q17 - Mon travail est très « bousculé ».
- Q18 - Attendre le travail de collègues ou d'autres départements ralentit souvent mon propre travail.

Le score de « demande psychologique » est donné par la formule :
 $Q10 + Q11 + Q12 + (5 - Q13) + Q14 + Q15 + Q16 + Q17 + Q18$

L'axe « **latitude décisionnelle** » regroupe trois sous-axes :

◆ **Latitude ou marges de manœuvre**

- Q4 - Mon travail me permet souvent de prendre des décisions moi-même.
- Q6 - Dans ma tâche, j'ai très peu de libertés pour décider comment je fais mon travail.
- Q8 - J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail.

◆ **Utilisation actuelle des compétences**

- Q2 - Dans mon travail, j'effectue des tâches répétitives.
 Q5 - Mon travail demande un haut niveau de compétence.
 Q7 - Dans mon travail, j'ai des activités variées.

◆ **Développement des compétences**

- Q1 - Dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles.
 Q3 - Mon travail me demande d'être créatif.
 Q9 - J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles.

Le score de « latitude décisionnelle » est donné par la formule :

$$4 \times Q4 + 4 (5 - Q6) + 4 \times Q8 + 2 (5 - Q2) \\ + 2 \times Q5 + 2 \times Q7 + 2 \times Q1 + 2 \times Q3 + 2 \times Q9$$

L'axe « soutien social » distingue le soutien professionnel ou émotionnel, en provenance des supérieurs ou des collègues :

◆ **Le soutien professionnel**

Par les supérieurs :

- Q22 - Mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés.
 Q21 - Mon supérieur m'aide à mener ma tâche à bien.

Par les collègues :

- Q23 - Les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents.
 Q26 - Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener les tâches à bien.

◆ **Le soutien émotionnel**

Par les supérieurs :

- Q20 - Mon supérieur prête attention à ce que je dis.
 Q19 - Mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés.

Par les collègues :

- Q25 - Les collègues avec qui je travaille sont amicaux.
 Q24 - Les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt.

Le score de « soutien social » est donné par la formule :

$$Q19 + Q20 + Q21 + Q22 + Q23 + Q24 + Q25 + Q26$$

« Job strain » et « isostrain »

Le « job strain » ou « tension au travail » est la combinaison faible latitude/forte demande. En pratique, si le score de demande psychologique est supérieur à 20 et le score de latitude décisionnelle inférieur à 71, le salarié est dans le cadran « tendu », et donc considéré en situation de « job strain ». L'isostrain est la combinaison d'une situation de job strain et d'un faible soutien social, inférieur à 24.

Le modèle de Karasek permet de situer les salariés sur un graphique défini selon deux axes :

La demande psychologique se situe en abscisse et la latitude décisionnelle en ordonnée (graphique 1 ci-après¹). Ce graphique est partagé par des axes correspondant à la valeur médiane de chaque score (tableau 1). À droite (ou à « l'est ») du graphique, se trouvent les salariés dont le score de demande psychologique est supérieur à la médiane, en bas (au « sud ») ceux dont le score de latitude décisionnelle est inférieur à la médiane.

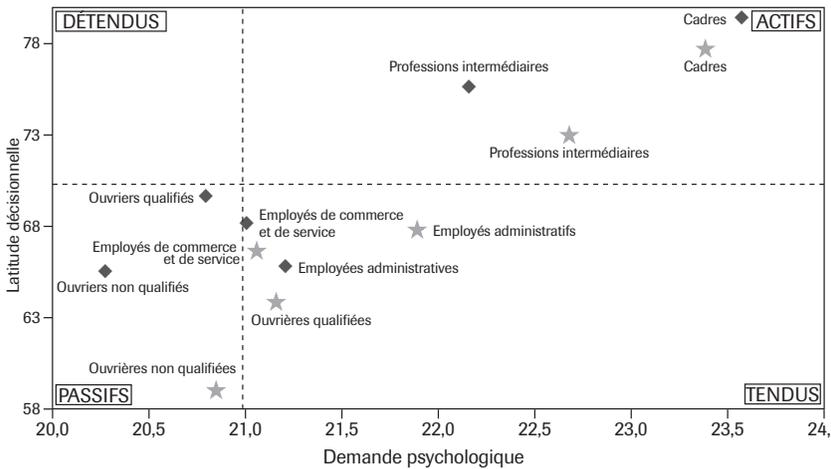
Le cadran où le risque d'avoir des répercussions négatives sur la santé est le plus fort est situé « en bas à droite » (ou au « sud-est »), car les salariés qui s'y trouvent ont à la fois une demande psychologique relativement élevée et une latitude décisionnelle relativement faible. C'est ce que le modèle de Karasek appelle la situation de « *job strain* » (voir encadré ci-dessus), ou de tension au travail. Les situations à risques pour la santé sont celles où les exigences du travail sont importantes, la demande psychologique forte, et où les ressources disponibles dans le travail pour y faire face sont insuffisantes, la latitude décisionnelle faible. Le risque est encore aggravé si le salarié bénéficie d'un faible soutien social.

Les autres cadrans sont ceux des salariés dits « actifs » (forte demande psychologique et forte latitude décisionnelle), « passifs » (faible demande et faible latitude), et « détendus » (faible demande et forte latitude).

1. Enquête SUMER 2003, DARES-DGT.

Illustration² :

Graphique 1
Scores de demande psychologique et de latitude décisionnelle
par sexe et catégorie socioprofessionnelle



Lecture : le graphique est structuré par deux axes représentant les valeurs médianes de la demande psychologique, d'une part, de la latitude décisionnelle, d'autre part.

Les étoiles représentent les femmes. Ainsi les ouvrières non qualifiées ont en moyenne un score de latitude décisionnelle de 59,1 et un score de demande psychologique de 20,8.

Tableau 1
Médianes des scores du modèle de Karasek

	Demande psychologique	Latitude décisionnelle	Soutien social
Hommes	20,9	71,6	23,3
Femmes	21,2	68,6	23,3
Ensemble	21,0	70,3	23,3

Lecture : un salarié homme dont le score de demande psychologique est supérieur ou égal à 21 subit une forte demande psychologique au sens de Karasek. Celui dont le score de latitude est inférieur ou égal à 70 dispose d'une faible latitude décisionnelle au sens de Karasek. Un salarié dont le score de demande psychologique est supérieur ou égal à 21 et

2. Enquête SUMER 2003, DARES-DGT.

celui de latitude inférieur ou égal à 70 est donc dans le cadran « tendu ». On utilise ici les médianes de la population totale comme références.

Corrigé de l'exercice 4

Prendre conscience de son état émotionnel par la sensorialité du corps

Pour gérer son stress et retrouver un équilibre, il s'agit tout d'abord de constater son existence. Il arrive souvent que nous n'en ayons pas conscience. Une des manières d'atteindre cette prise de conscience est de revenir à la sensorialité du corps. Quelles sont mes émotions ? Comment je me sens dans mon corps maintenant ? Apprendre à détecter son stress par l'intermédiaire de ses sens, puis vous préparer aux situations que vous aurez identifiées comme étant source de stress vous permettront de lutter contre celui-ci et de limiter ses effets.

Ainsi, savoir identifier les états de satisfaction qu'on vit a également toute son importance.

Prendre conscience de ce qu'il se passe dans son corps est une forme d'autoreconnaissance. L'épuisement physique, mental et émotionnel liés au stress peuvent alors s'apaiser. C'est une manière de se ressourcer.

► *Se préparer quelques minutes avant*

Il s'agit ici de proposer quelques solutions pour régler les manifestations physiques de votre stress.

Tout d'abord, réfléchissez à une situation dans laquelle vous êtes heureux ou dans laquelle vous vous sentez à votre aise. Vous remémorer cette situation juste avant une activité source de tension peut vous aider à vous détendre.

Pour gérer votre stress, il est recommandé de pratiquer la respiration abdominale alors, avant d'entrer dans une salle de réunion (par exemple), concentrez-vous quelques instants sur votre respiration. Prenez le temps d'effectuer plusieurs inspirations et expirations profondes, cela vous aidera à lutter contre la saturation respiratoire, l'accélération cardiaque et les rougeurs.

De même, pensez à vous hydrater. Pour cela, boire un verre d'eau est souvent suffisant.

Enfin, si vous êtes sujet à des maux de têtes, au palissement ou à des vertiges, cela peut être dû à une légère hypoglycémie, donc pensez à manger avant !

► *Savoir décompresser après*

Surmonter une situation stressante requiert de bien se préparer en amont et immédiatement avant l'instant en question, mais il est également important de savoir décompresser après.

Pour cela, n'hésitez pas à faire une pause après une situation source de stress. Par exemple, vous pouvez effectuer une activité qui vous est agréable. En fonction du moment de la journée ou du temps dont vous disposez, il peut s'agir d'une pause café, de rentrer à pieds plutôt qu'en transport, ou encore d'organiser une petite soirée entre amis ou en famille. Veillez, pendant ce moment de relaxation, à n'avoir aucun élément autour de vous susceptible d'occasionner de nouveau du stress.

Corrigé de l'exercice 5

Écouter au-delà des « maux »

► *Les trois niveaux de conversation*

Une même histoire peut avoir autant de versions que de personnes qui la connaissent. Non pas qu'une personne détienne la vérité et que les autres se fourvoient. Il n'est pas rare que chacun ne dispose que d'une information parcellaire.

Ce déséquilibre dans l'information est notamment dû à l'existence de trois niveaux de conversation³ :

- la conversation circonstancielle qui se rattache aux faits et à notre interprétation du comportement de l'autre ;
- la conversation émotionnelle qui s'attache aux émotions ressenties par chacun aux différents instants de l'histoire. Les émotions peuvent apporter un réel éclairage quant au comportement de chacun ;
- la conversation substantielle relève des enjeux/revendications/exigences de chacun.

Acquérir la capacité de s'interroger soi-même et de s'enquérir auprès des parties de ces trois niveaux de conversation permet d'augmenter ses chances de disposer de l'information la plus exhaustive possible.

3. Jean-Édouard Grésy, *op. cit.*

De même, il permet d'être juste dans sa réponse, en se situant au même niveau de conversation que son interlocuteur.

L'application de cette technique est d'autant plus importante dans le cadre des risques psychosociaux. En effet, ceux-ci mettent en jeu de vives émotions. Or de telles émotions tendent à obscurcir le jugement et à nous empêcher de prendre le recul nécessaire sur une situation difficile.

L'accusé de réception

La pratique de cet exercice permet de renforcer notre capacité d'écoute réelle de l'autre et de nous apercevoir de notre tendance naturelle à retenir plus aisément des faits allant dans le même sens que nos convictions.

Corrigé de l'exercice 6

Se préparer à gérer une situation difficile

Il n'y a pas de corrigé type, mais le fait de se poser systématiquement l'ensemble de ces questions vous permettra de prendre un peu de hauteur vis-à-vis de la situation et ainsi de mieux pouvoir la gérer.

Il s'agit par la suite de sortir de l'immobilisme dans lequel nous plonge parfois une situation difficile au travail (discrimination, harcèlement, surcharge de travail, manque de reconnaissance...). En parler avec la personne et courir le risque d'aller à un affrontement ou laisser la situation se pérenniser sont les deux attitudes opposées qui s'offrent à vous et peuvent paralyser votre conduite.

À défaut de pouvoir riposter, fuir ou céder, le dialogue avec la personne source de la situation difficile au travail apparaît dès lors comme la seule solution pour faire évoluer les choses de manière positive.

► Étape 1 : entamer le dialogue

Après avoir essayé de prendre du recul sur la situation et analysé celle-ci au regard de la grille que nous vous avons proposé, il est nécessaire d'ouvrir le dialogue avec l'autre pour :

- mieux comprendre votre point de vue, mais également celui de l'autre,
- et surtout permettre à l'autre de se rendre compte de l'impact qu'une telle situation a sur vous.

L'exemple suivant vous montre notamment en quoi il est nécessaire d'accorder une réelle écoute à l'autre afin de parvenir à une solution satisfaisante :

	Sentiment	Solution proposée	Attente réelle
De votre part	Vous avez le sentiment que votre travail n'est pas apprécié à sa juste valeur.	Une augmentation.	Que votre supérieur continue certes à vous signaler vos erreurs, mais qu'il sache également dire « bon travail ! » quand c'est le cas.
De la part de votre supérieur	Vous n'êtes pas attentif, trop dispersé et vous ne prenez pas votre travail au sérieux.	Plus de coups de téléphone personnel au travail.	Couper ou baisser la sonnerie de votre téléphone portable professionnel, car vos clients vous appellent plusieurs fois par jour et que la sonnerie commence à représenter une véritable nuisance sonore.

► Étape 2 : rechercher des solutions communes

Une fois le dialogue entamé et la situation comprise par l'ensemble des personnes concernées, une phase de recherche de solutions pourra commencer.

Plus la situation est complexe, plus il est important d'accorder de l'importance aux réelles attentes de chacun afin de trouver la solution la plus adéquate.

► Étape 3 : savoir dire non et se préserver

L'ouverture du dialogue n'a pas porté ses fruits : la personne nie votre souffrance, ou elle en a connaissance, mais refuse obstinément, de changer de comportement.

Il devient alors nécessaire de commencer à explorer vos « plans B » et à les mettre en œuvre afin de vous préserver.

Corrigé de l'exercice 7

Mettre en place un système de prévention des RPS dans l'organisation

Il n'y a pas de corrigé type, mais voici un dernier conseil : la mise en place de systèmes au sein des organisations est un projet de conduite du changement. Il ne s'agit pas de laisser le côté formel et processuel

(**dessin**) prendre le dessus sur le côté culturel et humain de l'organisation (**dessein**).

Ce sont les hommes au sein de l'organisation qui sont au final les acteurs, le moteur et la véritable finalité de ces systèmes. Il s'agit de ne pas oublier leur rôle et leur volonté.

Corrigé de l'exercice 8

Vérifier la cohérence managériale

L'engagement s'avère un facteur clé de la performance : or il n'est pas dans le pouvoir du manager de la décréter seul. Sa responsabilité est d'en effectuer une mesure quantitative, complétée par une évaluation qualitative, afin d'objectiver son plan d'amélioration de la performance⁴ sur une base partagée par tous.

A4	S : opposition E : enfermement R : insatisfaction de l'équipe	S : confusion E : frustration R : insatisfaction de l'équipe	S : confusion E : indifférence R : insatisfaction de l'équipe	S : adéquation E : réalisation de soi R : responsabilisation
	N : 4	N : 2	N : 3	N : 1
A3	S : confusion E : isolement R : insatisfaction de l'équipe	S : opposition E : dévalorisation R : insatisfaction de l'équipe	S : adéquation E : valorisation collective R : coopération	S : confusion E : hésitation R : insatisfaction de management
	N : 2	N : 4	N : 1	N : 3
A2	S : confusion E : incompréhension R : insatisfaction de l'équipe	S : adéquation E : valorisation individuelle R : compétition	S : opposition E : déstabilisation R : insatisfaction de management	S : confusion E : réticence R : insatisfaction de management
	N : 3	N : 1	N : 4	N : 2
A1	S : adéquation E : limitation R : paralysie	S : confusion E : lassitude R : insatisfaction de management	S : confusion E : débordement R : insatisfaction de management	S : opposition E : découragement R : insatisfaction de management
	N : 1	N : 3	N : 2	N : 4
	M1	M2	M3	M4

4. Pour approfondir ce sujet, il est intéressant de se reporter à l'étude sectorielle IBET publiée par le cabinet Mozart Consulting (www.mozartconsulting.eu) (IBET© : Indice de Bien-être au travail).

Légende⁵ :

L'ellipse grise en diagonale représente l'adéquation entre les attentes du management et de l'équipe et des situations à faible risque.

Les éclairs symbolisent au contraire une opposition entre le management et l'équipe ainsi que des situations à risque élevé.

Enfin, les nuages figurent la confusion et un risque moyen.

S = Situation

E = Ressenti de l'équipe

R = Résultat pour l'organisation

N = Risques (1 = faible/4 = fort)

Questions clés	Aspiration de l'équipe	A1	Individuel + règles
		A2	Individuel + initiative
		A3	Collectif + règles
		A4	Collectif + initiative
	Management	M1	Individuel + règles
		M2	Individuel + initiative
		M3	Collectif + règles
		M4	Collectif + initiative

5. Pour une cartographie détaillée des « états d'esprit », le lecteur pourra se reporter à la méthodologie proposée par le cabinet Rupert Consulting (www.rupertconsulting.com).

Troisième partie

POUR ALLER PLUS LOIN

Programme d'un stage de formation de deux jours

Objectifs

Harcèlements, stress, *burn-out*, dépression et suicide sont, ces dernières années, étroitement liés au monde du travail et concernent un nombre grandissant de salariés. Le débat autour des risques psychosociaux s'est ainsi taillé une place de choix dans les médias remettant en question les méthodes de management et l'organisation du travail. La dimension subjective du bien-être au travail est indissolublement liée au travail bien fait et à la possibilité d'en débattre avec ses pairs.

En réhabilitant une conflictualité productive au sein des organisations, cette formation propose une boîte à outils complète pour identifier les symptômes du mal-être au travail, en diagnostiquer les causes et savoir réagir à bon escient. Il s'agira de :

- comprendre les évolutions dans l'organisation du travail ;
- savoir définir clairement ce qu'englobe la notion de RPS ;
- repérer et faire exprimer le mal-être ;
- mener une politique de prévention structurée et raisonnée ;
- développer une culture conjuguant humanisme et performance ;
- réduire les coûts et prévenir les risques liés aux RPS.

Première journée

Matin

- 9 h 00 - 10 h 00 Introduction du séminaire et présentation des participants
- 10 h 00 - 10 h 45 **Les fondamentaux de la prévention des risques psychosociaux**
Les origines et le contexte général
La santé mentale au travail
L'impact sur les individus, les équipes, l'entreprise
- 10 h 45 - 11 h 00 Pause
- 11 h 00 - 11 h 45 **Le contexte juridique et les responsabilités de l'employeur**
Les textes de référence
La responsabilité de l'encadrement
- 11 h 45 - 12 h 30 **Diagnostiquer les risques psychosociaux dans l'entreprise**
Les enjeux du diagnostic
Les symptômes à repérer
Les différents acteurs à impliquer pour une démarche collective

Après-midi

- 14 h 00 - 15 h 45 **Les facteurs à prendre en compte dans l'analyse des risques**
Repérer et analyser les indicateurs d'alerte dans l'entreprise
- 15 h 45 - 16 h 00 Pause
- 16 h 00 - 16 h 45 **Les méthodes à utiliser en situation de stress chronique au travail**
Cas pratique
- 16 h 45 - 17 h 30 **Prévenir les risques psychosociaux dans l'entreprise (partie 1)**
Élaboration d'un dispositif global de prévention des risques psychosociaux
Analyse approfondie des dysfonctionnements et plan d'action

Seconde journée

Matin

- 9 h 00 - 9 h 30 Synthèse de la veille
- 9 h 30 - 10 h 15 **Prévenir les risques psychosociaux dans l'entreprise (partie 2)**
Manager la démarche de prévention
Organiser, coordonner, faciliter, motiver, former
- 10 h 15 - 11 h 00 **Les étapes clés de l'organisation de la démarche et la mise en place d'un Système de Prévention des RPS**
Cas pratique
- 11 h 00 - 11 h 15 Pause
- 11 h 15 - 12 h 30 **Les liens entre management et santé psychique**
Comprendre les problématiques du manager et les RPS liés au management
Les acteurs de la prévention
Mieux comprendre la réalité du manager d'aujourd'hui

Après-midi

- 14 h 00 - 15 h 45 **Définir et affirmer votre rôle auprès des salariés en difficultés**
Votre cadre d'intervention
Le comportement à adopter vis-à-vis des salariés/managers
Promouvoir votre action en matière de RPS et les inciter à vous solliciter
Vous placer en tant que médiateur face aux plaintes des collaborateurs
Cas pratique : quelle méthode utiliser face à une situation présumée de violence au travail ?
- 15 h 45 - 16 h 00 Pause
- 16 h 00 - 17 h 00 **Sensibiliser ses collaborateurs pour éviter les comportements nuisibles**
Comment le manager peut-il contribuer au bien-être de ses collaborateurs ?
Les interpeller sur leur rôle dans la prévention des RPS
- 17 h 00 - 17 h 30 Clôture et évaluation du séminaire

Bibliographie

ALTER Norbert, *Donner et prendre : la coopération en entreprise*, Paris, La Découverte, 2010.

BRENNEUR Béatrice, *Stress et souffrance au travail : un juge témoigne*, Paris, L'Harmattan, 2010.

BRETON-KUENY Laurence et DESGROUX Roseline, *Santé et bien-vivre au travail*, Paris, Afnor, 2011.

BRUN Jean-Pierre, BIRON Caroline et ST-HILAIRE France, *Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail*, Québec, IRSST, 2009.

CAILLE Alain, *Anthropologie du don – Le tiers paradigme*, Paris, Desclée de Brouwer, 2000 (2007).

CFDT, *Agir sur les risques psychosociaux*, « Collection Compétences Syndicales », CFDT Productions, 2010.

CLOT Yves, *Le Travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte, 2010.

DEBANDE Jean-Christophe, *Les relations sociales en entreprise en 100 points clés*, Vuibert, 2012.

DEJOURS Christophe, *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Paris, INRA Éditions, 2003.

DEJOURS Christophe, *Travail, usure mentale*, Paris, Bayard, 2008.

DEJOURS Christophe et BÈGUE Florence, *Suicide et travail : que faire ?*, Paris, PUF, 2009.

DELGA Jacques (coord.), *Souffrance au travail dans les grandes entreprises*, Paris, Eska, 2010.

DUPUY François, *Lost in Management*, Paris, Seuil, 2011.

DU ROY Ivan, *Orange stressé. Le management par le stress à France Télécom*, Paris, La Découverte, 2009.

FILLIOZAT Isabelle, *Que se passe-t-il en moi ?*, Paris, Marabout 2002.

FRADIN Jacques, *L'intelligence du stress*, Paris, Éditions d'Organisation, 2008.

FRIEDMANN Georges, *Le Travail en miettes*, Paris, Gallimard, 1964.

GAULEJAC Vincent de, *La Société malade de la gestion*, Paris, Seuil, coll. « Points Économie », 2009.

GAULEJAC Vincent de, *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Seuil, 2011.

GRÉSY Brigitte, *Petit Traité contre le sexisme ordinaire*, Paris, Albin Michel, 2009.

- GRÉSY Jean-Édouard, *Gérer les ingérables*, Paris, ESF éditeur, 2009.
- HALIFA Yves, *Le Syndrome du lapin dans la lumière des phares*, Jouvence Éditions, 2011.
- HIRIGOYEN Marie-France, *Le Harcèlement moral dans la vie professionnelle*, Paris, Pocket, 2002.
- HUBAULT François (coord.), *Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail ?*, Paris, Octarès, 2011.
- LACHMANN Henri, LAROSE Christian et PÉNICAUD Muriel, *Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*, rapport remis au Premier ministre en février 2010.
- LEMPEREUR Alain (coord.), *Le Leadership responsable : un allié sûr contre la crise*, Paris, Gualino, 2009.
- LEMPEREUR Alain, SALZER Jacques et COLSON Aurélien, *Méthode de Médiation : au cœur de la conciliation*, Paris, Dunod, 2008.
- LEYMANN Heinz, *La Persécution au travail*, Paris, Seuil, 2002.
- LINHART Danièle, *La Modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, 2010.
- LINHART Danièle, *Travailler sans les autres ?*, Paris, Seuil, 2009.
- MANZONI Jean-François et BARSOUX Jean-Louis, *Relations difficiles au travail*, Paris, Village Mondial, 2004.
- MASLACH Christina et LEITER Michael, *Burn-out : le syndrome d'épuisement professionnel*, Paris, Les Arènes, 2011.
- MÉDA Dominique, *Le Travail : une valeur en voie de disparition ?*, Paris, Aubier, 1995.
- MONNEUSE Denis, *L'absentéisme au travail*, Afnor, 2009.
- NASSE Philippe et LÉGERON Patrick, *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*, remis au ministre du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité, 2008.
- PEZÉ Marie, *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés. Journal de la consultation « Souffrance et Travail » 1997-2008*, Paris, Flammarion, 2010.
- ROJOT Jacques, *Théorie des organisations*, Paris, Eska, 2005.
- SAINSAULIEU Renaud, *L'Identité au travail*, Paris, Presses de Sciences Po, 1993.
- SENNETT Richard, *Le Travail sans qualités : les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, Albin Michel, 2000.
- STONE Douglas, PATTON Bruce et HEEN Sheila, *Comment mener les discussions difficiles*, Paris, Seuil, 2008.
- URY William, BRETT Jeanne et GOLDBERG Stephen, *Gérer les conflits « autrement »*, Paris, A2C Medias, 2008.
- VIALLET Jean-Robert, *La Mise à mort du travail*, France Télévisions Distribution, 2009.

Index

A

Absentéisme : : 59, 60, 189
Agissements hostiles : 108
Atteintes à l'identité : 25, 36
Autodiagnostic sur la prise en compte
des RPS : 180

B

Burn-out : 63

C

CHSCT : 158, 177, 184
Commission contre le harcèlement :
140, 148
Communication de crise : 188
Conflictualité productive : 29, 60
Conflit : 91, 92, 101, 112, 129
Coping : 55, 93, 150
Créativité : 106
Crise : 101, 118
Culture : 122, 130, 150
– décisionnelle : 122, 126

D

Dépression : 66
Diagnostic : 152
Dignité humaine : 147
Direction des ressources humaines : 30,
139, 151, 153, 179
Discrimination : 48, 86
Diversité : 88, 150
DUER (document unique d'évaluation
des risques) : 136

E

ÉCRAN® (méthode) : 101
Empathie : 72, 82, 188
Empowerment : 39
Ergonome : 44
Escalade conflictuelle : 92

H

Harcèlement : 50
– moral : 52, 93, 108, 142, 147, 182
– sexuel : 50, 147

I

Identité : 31
– atteintes : 36
Impuissance acquise : 39
Indignation : 162
Individualisation du travail : 26, 30, 171
Intelligence émotionnelle : 89

J

Juge (rôle) : 142

L

Leadership responsable : 77, 118

M

Manager : 112
– arbitre : 115
– coach : 117
– expert : 114
– médiateur : 116
– négociation : 112
Médiation : 114, 116, 140
Menace : 107
Mixité : 88

N

Négociation : 126, 129

P

Pouvoir : 107, 123

Précarisation subjective : 172

Préjugés : 85

Présentéisme : 189

Proactivité : 41

Q

Questionnement : 80

R

Recadrage : 105

Reconnaissance : 82

Référentiel ALTER® de bien-être
au travail : 97, 163

Représentants du personnel : 54, 140,
147, 156, 172, 178, 184, 198

Ressentis : 88

Risque : 48, 180

– financier : 189

– image : 186

– judiciaire : 180

– psychique : 48

S

Santé psychologique

10 propositions : 176

Sexisme ordinaire : 87

Stéréotypes : 85

Stress : 55, 61

Suicide au travail : 68

Syndrome : 63

– de l'échec programmé : 84

– d'épuisement professionnel : 63

Système de Prévention des RPS

(SPRPS©) : 126, 143

T

Travail : 22

– fonctions : 24

– organisation : 162

– sensation : 27

– significations : 22

Triangle de Sigaut : 39

Troubles : 44

– dépressifs : 63

– Musculo-Squelettiques (TMS) : 44

V

Violence : 101, 111

Volontariat : 144