

Chez le même éditeur

Dans la même collection – Série Santé psy et travail

Les situations difficiles au travail. Gestion des risques psychosociaux, par M. Poirot, 2013, 160 pages.

Le stress au travail. Prévention et prise en charge en thérapies comportementales et cognitives, par D. Servant, 2013, 152 pages.

Les personnalités difficiles ou dangereuses au travail. Identifier les comportements et gérer les troubles, par R. Guinchard, 2013, 200 pages.

Psychanalyse du lien au travail. Le désir de travail, par R. Guinchard, 2011, 216 pages.

Stress et risques psychosociaux au travail. Comprendre, prévenir, intervenir, par B. Lefebvre et M. Poirot, 2011, 144 pages.

Bases psychologiques du coaching professionnel, par P. Barreau, 2011, 128 pages.

Dans la même collection

Psychothérapie de soutien, par L. Schmitt, 2012, 256 pages.

Gestion du stress et de l'anxiété, par D. Servant, 3^e édition, 2012, 248 pages.

Dans la collection Les Âges de la vie

Psychopathologie du travail, par C. Dejours et I. Gernet, 2012, 168 pages.

Le geste suicidaire, par V. Caillard et F. Chastang, 2010, 376 pages.

Dans la collection Médecine et psychothérapie

Comprendre et soigner la dépression, par C.-S. Peretti, 2013, 248 pages.

Psychologie positive et bien-être au travail, coordonné par J. Cottraux, 2010, 224 pages.

Les thérapies comportementales et cognitives, par J. Cottraux, 2009, 416 pages.

Psychothérapie cognitive de la dépression, par I.-M. Blackburn et J. Cottraux, 2008, 248 pages.

Collection Pratiques en psychothérapie
Santé psy et travail

Conseiller éditorial : Dominique Servant

Stress et risques psychosociaux au travail

Comprendre - Prévenir - Intervenir

Bruno Lefebvre

Matthieu Poirot

Préface de Carole Chatelain



**ELSEVIER
MASSON**



Ce logo a pour objet d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, tout particulièrement dans le domaine universitaire, le développement massif du « photocopillage ». Cette pratique qui s'est généralisée, notamment dans les établissements d'enseignement, provoque une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que la reproduction et la vente sans autorisation, ainsi que le recel, sont passibles de poursuites. Les demandes d'autorisation de photocopier doivent être adressées à l'éditeur ou au Centre français d'exploitation du droit de copie : 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris. Tél. 01 44 07 47 70.

Tous droits de traduction, d'adaptation et de reproduction par tous procédés, réservés pour tous pays.

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (art. L. 122-4, L. 122-5 et L. 335-2 du Code de la propriété intellectuelle).

© 2015, Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés.

ISBN : 978-2-294-74466-2

e-ISBN : 978-2-294-74484-6

Elsevier Masson SAS, 62, rue Camille-Desmoulins, 92442 Issy-les-Moulineaux cedex
www.elsevier-masson.fr

Auteurs

Bruno Lefebvre est psychologue clinicien, et coach de managers et dirigeants. Entrepreneur, il a créé AlterAlliance (www.alteralliance.com), cabinet de conseil et spécialisé dans la prévention du stress et dans le développement de la qualité de vie au travail. AlterAlliance intervient auprès d'entreprises du CAC 40, de PME et de cabinets d'avocats. Bruno enseigne à Centrale Paris, HEC et à l'université Paris-Descartes.

Contactez-le sur bruno.lefebvre@alteralliance.com.

Mathieu Poirot, psychologue social et docteur en gestion, est le fondateur de Midori Consulting. Il partage son activité entre le conseil en entreprise, le coaching, les conférences, la supervision de consultant et l'enseignement-recherche. Ses domaines d'expertise concernent la prévention des risques psychosociaux par la qualité de vie au travail, l'accompagnement du changement, la médiation, et le développement du leadership. Il travaille en France et à l'international.

Retrouvez-le sur www.midori-consulting.com.

Préface

Lorsque les auteurs m'ont demandé de rédiger cette préface, ma première réaction a été la perplexité devant la difficulté de la tâche telle que je me la suis représentée : savoir mettre en lumière une approche pour le moins différenciée de la « qualité de vie au travail ».

En effet, la démarche de cet ouvrage rassemble, selon moi, une réflexion aussi bien conceptuelle que pragmatique. Pour nous DRH, aborder cette problématique sous cet angle nous est précieux car rare et éclairant.

La place des RPS et de la QVT dans la vie d'un DRH

Doit-on considérer que la notion de QVT signe l'échec de la prise en compte des RPS, et qu'en conséquence un visage plus attractif leur est donné ? Ou doit-on au contraire considérer que la QVT est une évolution qui doit découler de l'abandon des RPS au titre d'un véritable travail de prévention ?

Pour un DRH, les RPS et la QVT recouvrent des réalités très concrètes et parfois difficiles. Avant tout, il s'agit de la souffrance de salariés qui attendent de leur entreprise des réponses et un accompagnement, le DRH ne devant ici s'exonérer d'aucune responsabilité. L'énergie du DRH à traiter cet essentiel est bien souvent aussi dépensée à traiter les points suivants :

- le déni des dirigeants lorsqu'ils pensent que c'est un effet de mode ;
- l'obsession de partenaires sociaux qui trouvent là une nouvelle manière de se faire entendre sur des sujets « porteurs » ;
- une charge supplémentaire, voire une accusation, pour des managers de proximité bien peu accompagnés dans l'exercice de leur rôle managérial ;
- une manière pour la médecine du travail de se positionner en protectrice des salariés en souffrance dont elle se contentera souvent de leur seule version.

Accessoirement, les RPS sont une cause de risque pour les DRH qui sont souvent en première ligne tout autant qu'un dernier recours pour faire face à des situations parfois extrêmes.

La QVT ne constituera pas uniquement une version plus cosmétique des RPS, dès lors qu'un véritable corps sera donné à la notion.

Pour cela, il faut être convaincu de deux choses :

- que sa prise en compte est inévitable ;
- et que l'effectivité de sa prise en compte engendre des effets bénéfiques.

Une démarche QVT approfondie est certes bénéfique, mais elle est également devenue incontournable. Tout d'abord du fait d'évolutions sociétales, et tout particulièrement de deux phénomènes :

- d'une part, les salariés ont un seuil de tolérance beaucoup plus bas que par le passé vis-à-vis de conditions de travail qu'ils considèrent inacceptables, ou encore à l'égard de comportements toxiques (notamment par rapport à leurs managers). En parallèle, leur niveau d'attente envers l'entreprise est également beaucoup plus élevé ;
- d'autre part, nous sommes face à un paradoxe, avec d'un côté les entreprises au sein desquelles la performance individuelle est identifiée et valorisée au détriment de la performance collective, et de l'autre une génération Y dont nous constatons tous les jours une propension naturelle à avancer en groupe.

Ignorer ces évolutions finirait par poser un sérieux problème de compétitivité aux entreprises ignorant cette approche collective de l'efficacité.

En termes financiers, nous savons combien le défaut de santé au travail peut peser sur le compte de résultat, et fragiliser l'entreprise : l'absentéisme et ses conséquences, le turnover, les syndromes pouvant aboutir à des incapacités très complexes à gérer, voire à des contentieux très lourds, etc. Tout l'enjeu est de disposer des indicateurs spécifiques permettant de mesurer le coût de la santé dans chaque entreprise.

Nous ne pouvons parler de QVT sans parler de qualité du travail, sinon la compétitivité se jouerait simplement sur les coûts. Or, l'enjeu de la QVT est de tenter une convergence entre l'intérêt de l'individu et celui de l'entreprise. Et cela se résume à la fierté ressentie par le salarié, dont l'entreprise ne peut alors que tirer profit. La difficulté est alors d'objectiver les éléments qui permettraient de démontrer l'existence d'un lien de causalité réel et mesurable entre la QVT et l'augmentation des bénéfices, même si la mise en place des tableaux de bord *ad hoc* demeure compliquée. Cela pose le problème du modèle de compétitivité que chaque entreprise doit rechercher.

Mais alors, qu'a-t-on à gagner avec la QVT ?

Le point principal est celui que nous venons d'évoquer. C'est-à-dire que l'entreprise gagne en performance lorsque les salariés gagnent en fierté, aussi bien du travail bien fait qu'en fierté d'appartenance. C'est le fameux point de jonction des intérêts de l'individu et de l'entreprise.

Un second intérêt d'une approche QVT est de prévenir les RPS. Il s'agit de prévenir un risque qui peut coûter cher, aussi bien en termes de charge financière que de responsabilité et d'image. N'oublions pas qu'aujourd'hui, le client achète également l'image de l'entreprise qu'il choisit. Il a déjà été longuement démontré que les entreprises ternies par une mauvaise image perdaient du crédit aussi bien auprès des talents qu'elle souhaitait attirer, que des clients qu'elle désirait conserver. D'ailleurs, est-il besoin de rappeler que la majorité des appels d'offres adressés aux entreprises contient un item portant sur leur politique sociale. Enfin, nous savons combien l'esprit d'innovation, de créativité est gelé lorsque le salarié n'est pas dans une situation lui permettant de donner le meilleur de lui-même.

Ces facteurs ont évidemment un impact direct sur la productivité de l'entreprise...

Quels sont les visages de la QVT ?

Pour moi, c'est d'abord le sentiment d'appartenance à un collectif, à une image, à une entreprise. C'est également la fierté du travail réalisé, de la mission, et la fierté d'être utile. Un autre élément important repose sur le sens que l'on trouve dans le travail réalisé : la situation de travail permet-elle à l'individu de progresser ? Certes, les DRH sont plus que sensibilisés à la notion d'employabilité, mais ce sentiment va bien au-delà car il rejoint le besoin de se sentir « grandi ».

Il est également indispensable que chacun comprenne la finalité de son action : « Ce que je fais a-t-il un sens ? Est-il possible de localiser ma contribution dans un ensemble plus large ? Quel est le but de mon action pour mon organisation ? La finalité de cette action est-elle conforme à ma propre éthique ? ». S'il reste important de savoir distinguer la vie privée de la vie professionnelle du salarié, il n'en demeure pas moins qu'il faut s'attarder sur certaines interrogations du salarié : « est-ce que mon travail me laisse la place et le temps d'exister en tant que citoyen, parent, être de relations, individu ? ».

Cette notion de QVT est donc extrêmement complexe à mettre en œuvre au sein des entreprises, et le DRH doit constamment naviguer entre différents écueils : la méconnaissance, voire le déni par le dirigeant de la réelle valeur ajoutée d'une véritable politique QVT, aussi bien une gestion en mode pompier des RPS qui va à l'encontre d'un traitement de fond.

Pour nous, être DRH, c'est tenir une position dans laquelle il s'agit de concilier le traitement de situations difficiles exigeant une grande réactivité et de l'anticipation, et le traitement de sujets de fond.

S'ajoute à cela un paradoxe : nous sommes en permanence écartelés entre notre vision du terrain et la stratégie des dirigeants parfois déconnectée de cette réalité. Le risque est que le DRH peut être décrédibilisé par les différentes parties (dirigeants, managers, IRP, salariés), qui estiment ne pas recevoir l'intervention et/ou l'alignement attendu.

De fait, faute de moyens, notre action sera trop souvent de convaincre ou faire malgré – ou sans !

Les limites et intérêts du sujet

Au-delà des limites déjà évoquées, d'autres se révèlent tout aussi pénalisantes pour l'entreprise et le salarié.

L'acronyme « RPS » peut autant décrire une cause qu'un effet. Ainsi, nous déplorons que les RPS soient aujourd'hui un véritable fourre-tout. Le flou qui entoure cette notion ne fait qu'attiser aussi bien les querelles de chapelle, avec d'un côté une logique accusatoire dans laquelle l'entreprise serait responsable de tous les maux, et de l'autre un discours banalisant dans lequel les individus

n'auraient qu'à s'adapter au changement et se montrer compétents pour ne pas être stressés.

Autant la définition consensuelle du stress est claire, autant celle des RPS semble faire davantage appel à un ensemble conceptuel et philosophique. Philosophique car cette définition est souvent associée à une « bataille de la responsabilité » dans laquelle certains nous expliquent que le salarié devrait développer les compétences lui permettant de faire face au stress (par exemple grâce à des formations dédiées). S'il ne parvient toujours pas à « gérer » son stress, c'est qu'il est en défaut de compétences.

Certains au contraire sont partisans du « tout entreprise » en expliquant combien le salarié est une victime qui au mieux demandera réparation grâce au talent d'un avocat et à l'expertise d'un médecin.

Se pose également le problème de la limite du champ de l'intervention de l'employeur : jusqu'à quel point peut-on considérer l'entreprise comme responsable du bonheur de ses salariés ? Lorsque l'on pense que l'autre est responsable de notre bonheur, c'est que l'on a déjà atteint une situation critique !

Tout cela ne fait qu'alimenter le débat de la responsabilité, dans un contexte déjà considérablement altéré...

La « qualité de vie au travail » permet justement de sortir de ce débat stérile. En effet, il n'est plus question de la responsabilité des uns qui exclurait celle des autres, mais bien des leviers que chacun se doit d'actionner pour concilier les enjeux de l'entreprise et ceux de l'individu.

La QVT permet également de sortir du discours simplificateur qui consiste à penser que le salarié plus heureux sera plus efficace, et que l'entreprise en « bonne santé » fera des salariés heureux. Parce qu'à l'inverse, certains profitent d'une vraie qualité de vie au travail sans pour autant démontrer leur efficacité. Ceci pose donc la question de savoir à quel moment les intérêts de l'individu et ceux de l'organisation se rejoignent.

La QVT demain...

Il semblerait que les entreprises qui ont su passer des RPS à la QVT soient parvenues à dépasser la problématique de réponse à un ensemble de contraintes, pour mettre les moyens dans ce qui permettait de faire de cette obligation une véritable opportunité.

À mon sens, les enjeux de demain reposent principalement sur les cinq acteurs suivants :

- Les dirigeants : le passage des RPS à la QVT ne peut s'envisager qu'à compter du moment où l'on est assuré d'un certain degré de maturité des dirigeants. Les indicateurs qui permettent d'en mesurer le niveau pourraient être leur capacité de valorisation ou de sanction des comportements managériaux, les moyens financiers accordés à la prévention des risques psychosociaux, et non uniquement à la réparation de leurs conséquences néfastes une fois avérés,

dans l'unique but de rétablir une paix sociale. L'objectivation de phénomènes subjectifs pourrait s'incarner, par exemple, dans une analyse d'impact sur un projet d'envergure, dont on prendrait en compte les recommandations avant que ces changements ne soient figés, sans avoir pour objectif maquillé de se servir de cette analyse pour imposer une décision prise en amont, sans concertation. Rappelons-nous que les risques psychosociaux sont souvent liés à des changements mal accompagnés où tout a été décidé sans réelle participation des acteurs concernés. La première condition de succès de tout projet de changement, pour éviter les RPS dès l'amont, n'est pas tant de convaincre que de co-construire.

- Le DRH : il doit être un élément moteur dans l'amélioration du processus de maturation des dirigeants. Mais au-delà de cela, il doit créer des outils permettant d'avoir une approche aussi bien quantitative que qualitative de la QVT, sous un angle autant individuel que collectif, en prenant aussi bien en compte les enjeux de l'individu que ceux de l'organisation. C'est en objectivant le phénomène, en tirant des enseignements des réussites comme des difficultés, et en faisant participer l'ensemble des acteurs à la démarche, que l'on pourra parler d'un véritable accompagnement au changement.

- Reste un enjeu plus philosophique. Il demeure très difficile pour un DRH d'éviter un questionnement éthique lorsque les salariés sont en souffrance, et que l'entreprise ne se dote pas des moyens d'y remédier, ou mieux de la prévenir. Cela ne peut qu'aboutir à une profonde remise en cause personnelle au titre de la fonction (liée à l'incapacité à convaincre la gouvernance de la pertinence d'une action), mais également, à titre plus personnel, à la mise en cause de sa part de responsabilité, face à ce dont il a connaissance sans pouvoir agir.

- Les managers : le rôle du manager de proximité ne sera jamais assez souligné. Trop souvent sommé de s'occuper de la santé mentale de ses collaborateurs alors qu'il a été bien peu formé à un tel enjeu, il est le premier rempart contre les risques psychosociaux, mais aussi une cible. En effet, il doit souvent autant « faire » que « faire faire », et son rôle en tant que manager est souvent assez mal défini, ce qui donne lieu à toutes les interprétations. L'enjeu est donc de densifier sa formation, d'améliorer le recrutement en créant des filières pour les experts qui n'ont pas l'envie ou la capacité de devenir managers. Il faudra donc construire des chartes managériales avec eux. La solidité de cette strate de proximité permet bien souvent d'éradiquer une grande partie des problèmes avant leur généralisation, ou avant qu'ils ne basculent ailleurs (DRH, avocats, etc.).

- Les instances représentatives du personnel (IRP) : pourrait-on imaginer travailler également la maturité des partenaires sociaux pour sortir des postures idéologiques détachées de toute préoccupation pragmatique ? Se pose en effet le problème de savoir étudier et agir sur une situation de travail dans sa complexité sans s'arrêter à une simplification idéologique.

- À mon sens, il est aussi essentiel que les IRP s'attachent à comprendre les contraintes rencontrées par les dirigeants, en lieu et place d'une attribution d'intention systématiquement négative. Enfin, pour une appréhension plus globale de la démarche, il me semblerait nécessaire que nos partenaires apprennent à se sentir aussi bien propriétaires des problèmes que des solutions.
- Les collaborateurs : ils doivent accepter de ne pas identifier l'entreprise pour seule responsable de leur épanouissement au travail. Ceci implique de leur part une responsabilisation aussi bien individuelle que collective, où ils sauront se constituer comme force de proposition, sans rester dans un rôle passif d'observation, voire de consommation ou d'instrumentalisation. Nous savons en effet combien la dérive juridique fait aujourd'hui partie des symptômes observés.

Ce livre est un exercice de co-pensée écrit par deux intervenants différents mais aux approches complémentaires. Le résultat de cette réflexion partagée consiste en une approche globale aussi conceptuelle qu'opérationnelle des risques psychosociaux et de la qualité de vie au travail dans laquelle j'ai trouvé aussi bien des questionnements pertinents que des réponses concrètes éclairantes.

Carole Chatelain

Directrice des ressources humaines
du cabinet FIDAL

Introduction

Un divorce symbolique

Notre ouvrage part d'un constat : l'entreprise et l'individu sont brouillés.

Aujourd'hui, l'entreprise n'offre plus de sécurité à ses salariés : ceux-ci ne peuvent plus espérer une pérennité de leur emploi¹, y compris lorsque les résultats de leurs entreprises sont bons². En parallèle, l'entreprise demande toujours davantage (avec moins de moyens) à ses salariés.

Par ailleurs, le contexte de mondialisation pousse à une standardisation : homogénéisation des offres aux clients, des processus, des organisations et des comportements attendus. *Un exemple signant bien cette standardisation est la montée en puissance du juridique dans les entreprises : les contrats « s'américanisent », deviennent de plus en plus longs ; plus rien n'est laissé au hasard ou à l'appréciation de chacun.*

L'individu, quant à lui, a vu ses caractéristiques et attentes évoluer depuis les années 1950. Les obligations avec lesquelles il doit composer se déplacent : de la culture de la névrose, chère à Freud, où l'interdit portait sur la jouissance, nous sommes désormais dans l'interdit à ne pas jouir³ : l'individu est sommé de s'occuper de lui, de rester jeune, heureux. Ce qui devient interdit, c'est de ne pas être capable de dépasser ses propres limites⁴. Le bonheur devient ainsi une performance à atteindre.

Qu'en est-il de la rencontre de cet individu de plus en plus attentif à son bien-être et de cette entreprise de moins en moins sécurisante ? Nous avançons l'hypothèse d'un divorce symbolique lié à des intérêts perçus comme de plus en plus en décalage : les conséquences en sont une focalisation exclusive sur la satisfaction des besoins personnels à court terme d'une part et une focalisation sur l'efficacité ou la rentabilité au détriment des personnes de l'autre. Cette incompréhension s'exprime à travers la thématique du risque psychosocial (RPS). Ce dernier est marqué par des définitions aussi floues que peu consensuelles. Depuis quelques années, ce terme semble de plus en plus présent, dans les discours des salariés comme dans ceux véhiculés par les médias. Ainsi le « stress » est classé deuxième risque professionnel, après le mal de dos⁵.

1. L'Allemagne est ainsi allée jusqu'à abolir les CDI en 2008 !
2. Souvenons-nous des licenciements annoncés chez Michelin le lendemain de l'annonce de ses excellents résultats !
3. Guillebaud, J.-C. (1998). *La tyrannie du plaisir*. Paris : Le Seuil.
4. Ehrenberg, A. (2008). *La fatigue d'être soi*. Paris : Odile Jacob.
5. www.inrs.fr.

Intervenir sur le risque psychosocial constitue aussi un enjeu symbolique : comment demander à des salariés de s'investir dans une entreprise vécue comme nocive ou immorale⁶ ? Ainsi, le besoin par essence inassouvi d'épanouissement revendiqué par les salariés, confronté à la standardisation et à la valorisation du résultat vers laquelle tendent de plus en plus les entreprises, semble favoriser l'installation progressive du risque psychosocial comme une cause durable de discordance entre l'entreprise et l'individu.

Les entreprises sont aujourd'hui évaluées par ceux qui y travaillent ou par ceux qui les observent en tant que clients ou en tant que candidat, au regard de trois critères :

- le *critère d'efficacité* : issue de l'ère industrielle, la recherche d'efficacité trouve son expression symptomatique dans le fameux « faites toujours plus avec toujours moins ». Ce critère fait souvent l'objet d'un consensus, mais trouve deux limites : quel est le coût individuel et collectif de l'efficacité ? Quel en est le sens ?
- le *critère de la santé* : le coût à moyen terme de cette recherche d'efficacité est avant tout un coût humain. Les salariés sont de plus en plus exigeants sur la manière dont l'entreprise préserve leur santé et même promeut leur bien-être. Ce critère est particulièrement important pour attirer les jeunes talents qui « choisissent » de plus en plus l'entreprise dans laquelle ils postulent ;
- le *critère de l'éthique* : lors de la vague de suicides chez France Telecom, l'on a vu des clients résilier leur abonnement téléphonique car ils ne voulaient pas cautionner une entreprise leur semblant « injuste », voire « immorale⁷ ». Le sentiment de concourir à une entreprise « éthique », dans laquelle les pratiques de management, d'information, de rémunération et de relation sont perçues comme justes devient un enjeu majeur.

Les pratiques actuelles de prévention des risques psychosociaux

Deux approches coexistent, chacune d'elles étant liée à des idéologies propres.

- Les *approches individuelles* consistent à étudier et développer la marge de manœuvre des individus face aux contraintes exercées sur eux. À charge de travail ou conditions de travail égales, ils apprennent, par le biais de formations à la « gestion du stress », à développer leur efficacité tout en étant sensibilisés aux enjeux de santé physique et psychique liés au stress. L'idéologie sous-jacente à ce type d'approche consiste à faire reposer la

6. Rappelons-nous de l'indignation générée par l'activation de « parachutes dorés » par des dirigeants quittant leur poste, sans pouvoir justifier de bons résultats.

7. cf. lemonde.fr (particulièrement les commentaires des abonnés).

responsabilité du stress sur les individus : celui qui est stressé est celui qui n'a pas les mêmes capacités d'adaptation ou de récupération que les autres. Cette approche a pour effet d'« individualiser » les symptômes du risque psychosocial.

- Les *approches organisationnelles* visent à améliorer les conditions de travail afin de les rendre moins « stressantes ». Ces approches regroupent souvent des compétences pluridisciplinaires qui vont de l'ergonomie au conseil en organisation. Le modèle sous-jacent consiste à éviter l'apparition de facteurs de stress, sans qu'à priori les ressources de l'individu ne soient prises en compte. Cette approche a pour effet de « déresponsabiliser » le salarié face au risque psychosocial.

L'approche que nous préconisons consiste à penser le risque psychosocial non pas comme un problème d'individu, ni comme un problème d'organisation, mais comme un problème à travailler de manière globale (individu-management-organisation), ce qui amènera l'individu et l'entreprise à retisser leurs liens.

La relation de l'individu et de l'entreprise

Commençons par nous intéresser au mot « relation ». Selon le Littré, il s'agit de « l'état d'une chose qui tient à une autre ».

Cette définition est éclairante ! En effet, nous nous demandons aujourd'hui si l'entreprise tient aux individus qui la composent, sans savoir davantage si les individus eux-mêmes tiennent à leur entreprise. Nous parlerons donc de « relation distendue », car il nous semble que le lien entre l'entreprise et l'individu doit être retissé. Le livre que nous proposons vise à apporter les réflexions et les outils qui contribueront à ce travail de « retissage », avec pour objectif principal celui de réduire l'impact du risque psychosocial sur la santé et la performance des individus et des entreprises. Nous proposons trois conditions permettant que la relation entre l'entreprise et l'individu soit retissée. Ces trois conditions qui feront l'objet de trois différents chapitres :

- *l'entreprise intègre la prévention des risques psychosociaux dans ses pratiques d'organisation*. Nous présenterons les cinq facteurs principaux composant les risques psychosociaux. Ces facteurs sont au croisement des dimensions personnelles, relationnelles et organisationnelles ;
- *le management reconnu et reconnaissant*. Nous entendons beaucoup parler de reconnaissance comme d'un passage obligé : le manager a le devoir de reconnaître ses collaborateurs. Derrière un enjeu moral, on oublie trop souvent de préciser ce que signifie « reconnaître » un collaborateur, et de déterminer ce qui empêche les managers de répondre à cet impératif de reconnaissance. Or, le management ne peut être reconnaissant que s'il est lui-même reconnu. Si cette fonction managériale n'est pas revalorisée,

nous risquons fort d'assister à des managers pris entre des collaborateurs en attente d'une prestation managériale et des dirigeants qui attendent à leur tour que le management fasse le relais de stratégies auxquelles il n'a pas participé. Une situation paradoxale qui caractérise clairement ce que nous nommons la « fatigue de manager ». À management non reconnu, management non reconnaissant ;

- *le lien entre souci de soi et souci de l'autre*. Pris dans la demande de plus en plus pressante qu'exerce sur lui l'entreprise, le salarié risque de s'oublier lui-même, d'oublier les autres, ou de développer au contraire des comportements de mercenariat qui ignorent toute logique autre que celle de sa carrière ou de son profit personnel. Ainsi, nous comprenons l'encouragement à la « paresse », évoquée par Corinne Maier⁸, comme une réaction de repli sur soi engendrée par une déception vis-à-vis de l'entreprise. Qui n'a jamais démissionné « symboliquement » de son entreprise ou de son poste en arrêtant de s'y impliquer, de s'engager *a minima* et de ne se focaliser que sur des projets personnels ? Or, démissionner symboliquement de son entreprise, tout en y restant employé, reste dangereux car le salarié se marginalise.

Risques psychosociaux : les types d'ouvrages en présence

Depuis les années 2000, plusieurs ouvrages sont parus sur des sujets connexes ou compris dans les risques psychosociaux : souffrance au travail, stress professionnel, harcèlement, etc. Il nous semble que ces parutions se rangent suivant trois catégories : les ouvrages visant à faire comprendre, ceux visant à témoigner d'une expérience et enfin ceux proposant des actions à réaliser. Nous avons souhaité conjuguer et articuler ces trois approches au cœur d'un même livre.

Nous nous attacherons donc dans un premier temps les différentes réflexions qui permettent de comprendre le stress au travail et le risque psychosocial (partie I). Nous tenterons par la suite d'analyser les obstacles de l'entreprise en santé (partie II), pour enfin proposer deux stratégies : développer la prévention des risques psychosociaux (partie III) et des pratiques saines de management à destination des managers et des collaborateurs dans l'entreprise (partie IV).

Chaque chapitre est assorti de témoignages recueillis par nos soins et peut être lu individuellement : n'hésitez pas à aller directement à la partie qui vous intéresse le plus !

8. Maier, C. (2004). *Bonjour Paresse*. Paris : Michalon.



Comprendre le stress et les risques psychosociaux

1	De la gestion du stress au management des risques psychosociaux	7
2	Les coûts du stress et des risques psychosociaux	19
3	Développer l'entreprise en santé	29

L'objectif de cette première partie est d'aider le lecteur à comprendre les enjeux de la gestion du stress et des risques psychosociaux. Le développement de la santé psychologique au travail devient progressivement un impératif économique et social. Face à ce nouveau défi, les entreprises ont besoin de développer de nouvelles connaissances théoriques et opérationnelles leur permettant d'entreprendre une véritable démarche de prévention.

1 De la gestion du stress au management des risques psychosociaux

PLAN

- › Qu'est-ce qu'un risque psychosocial ?
- › Le risque psychosocial est une amplification du stress au travail
- › L'impact de notre société sur le stress
- › Quel périmètre de responsabilité de l'entreprise ?

Jusqu'à récemment, le stress au travail était considéré comme un sujet « à la mode ». Pourtant, si les salariés aiment et s'engagent dans leur travail, ils sont également de plus en plus nombreux à vivre un véritable mal-être professionnel. Ainsi, les résultats d'un sondage ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) démontrent que les salariés placent les conditions de travail au même niveau que celui de la rémunération (figure 1.1).

Jusqu'à présent, une majorité d'entreprises proposent un cercle restreint de réponses aux salariés, notamment en ce qui concerne le stress au travail. Pourtant, depuis 2005, le rapport de la Fondation pour l'amélioration des conditions de vie et de travail souligne que plus de 20 % des travailleurs de l'Union européenne estiment que le stress peut entraîner une grave dégradation de leur santé. En France, il aura fallu attendre la malheureuse série de suicides au travail de 2007 et 2009 pour qu'enfin apparaisse une conscience collective massive du stress généré par le travail moderne. En écho, la puissance publique se saisit de ce phénomène et s'achemine vers la mise en place d'une politique volontariste de prévention.

Cette législation du stress au travail, initiée avec la loi sur le harcèlement moral de 2002, s'est accentuée avec le rapport Nasse-Légeron de 2007 (Nasse et Légeron, 2008). Serait-elle une exception française ? Non, car au niveau international, ce sujet est depuis 15 ans considéré comme stratégique par plusieurs pays qui ont pris conscience que le stress au travail est un enjeu de compétitivité des entreprises et de santé des salariés. Aussi le Danemark a-t-il légiféré sur la santé mentale du travail depuis 1975 ! Il ne semble pas que cela réduise son efficacité économique. Au contraire... Dans une économie de la connaissance, fondée sur l'innovation, la créativité et la conceptualisation, peut-on réellement considérer le bien-être des salariés comme quantité

Les conditions de travail restent la principale composante du travail

Question : Quand on a un emploi, qu'est-ce, selon vous, dans la liste suivante, le plus important concernant le travail ? (Deux réponses possibles)



En Guadeloupe, Guyane & France entière, le niveau de rémunération est cité en 1^{er}, 4^e respectivement, à 42, 41 et 48%

Figure 1.1. Sondage ANACT pour la semaine qualité de vie au travail : « Quand on a un emploi, qu'est-ce qui est selon vous, dans la liste suivante, le plus important concernant le travail ? »

Source : 8^e journée de la qualité de vie au travail : ANACT.

négligeable ? Au cours de nos entretiens, nous sommes souvent surpris du lien systématique qu'un salarié fait entre son bien-être et son efficacité au travail. Récemment, le rapport « Bien-être et efficacité au travail » a proposé dix actions pour améliorer la santé psychologique au travail¹.

En France, quelle entreprise a mis en place une réelle stratégie globale de prévention du stress professionnel ? La question mérite d'être posée. Si de grandes entreprises commencent à œuvrer sur le stress professionnel, beaucoup reste à faire. Après la prise de conscience, il est temps d'agir et de le faire à l'aide d'une approche globale !

Encore faut-il se mettre d'accord sur le diagnostic. Le débat porte souvent sur « bon » ou « mauvais » stress, car le terme de stress ne renvoie pas explicitement

1. Lachmann, H., Larose, Ch., Penichaud, M., Moleux, M. « Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail », La Documentation française, février 2010.

à un niveau de risque et oriente la problématique vers la sphère du personnel. En fait, le stress au travail est multifactoriel, ce qui fait qu'il est si difficile à appréhender. Résultat, le monde de l'entreprise avance en ordre dispersé. D'un côté, l'entreprise se focalise sur l'approche individuelle du stress, tandis que de l'autre, les représentants du personnel appuient les revendications sur une bonne organisation du travail. En réalité, ce débat caricatural n'a pas lieu d'être car la prévention globale se fonde sur un travail alliant l'organisation et l'individu (Poirot, 2006).

Ce manque de vision stratégique explique en grande partie la difficulté des entreprises à passer le cap des bonnes intentions. Afin de compléter la notion de stress au travail, les spécialistes utilisent depuis peu la notion de risque psychosocial car elle a l'avantage d'indiquer explicitement l'existence de facteurs de stress professionnels pouvant dégrader la santé d'un salarié. Cette notion permet de faire le lien entre une vision organisationnelle et une vision individuelle du stress au travail. La première pierre d'une stratégie globale de prévention consiste à détecter et limiter ce risque psychosocial (Cooper et Cartwright, 2004 ; Poirot, 2008). Ce travail doit s'appuyer sur des hommes, mais également sur une méthodologie pragmatique d'accompagnement du changement. L'intention n'est pas de révolutionner l'entreprise mais, au contraire, de l'aider à mieux fonctionner en s'appuyant sur des objectifs clairs et réalistes.

Qu'est-ce qu'un risque psychosocial ?

Tout d'abord, commençons par souligner que le travail est un élément essentiel pour rester en bonne santé. Les études nationales ou internationales le démontrent : les personnes qui travaillent vont globalement mieux que les personnes sans travail. Pour autant, l'environnement professionnel peut également influencer négativement sur la santé d'un salarié. L'Organisation mondiale de la santé (OMS) définit la santé « *comme un état complet de bien-être physique, mental et social, et pas seulement par une absence de maladie ou d'infirmité* ». Ainsi, la santé s'avère être multidimensionnelle, à la fois physique et psychologique. C'est pour prendre en compte l'influence des conditions de travail sur la santé mentale des salariés qu'est apparue progressivement en Europe la notion de risque psychosocial. Cette notion désigne un ensemble de phénomènes qui affectent principalement la santé mentale des travailleurs et dont les contours restent relativement vagues. Inspirée des modèles d'intervention en santé et sécurité au travail, la notion de risque psychosocial permet d'aborder le stress au travail dans sa globalité (Cox, 1993) :

- d'une part, l'exposition d'un salarié à un environnement de travail stressant ;
- d'autre part, les conséquences que cette exposition peut engendrer pour le salarié et l'entreprise.

La notion de risque induit d'emblée la notion de résolution de problèmes et donc, *in fine*, la notion de *management* de la problématique du stress au travail. De manière synthétique, un risque psychosocial correspond au danger qu'un contexte de travail fait peser sur la santé psychologique d'un salarié.

Romain, commercial

Romain est commercial pour un opérateur téléphonique. C'est un jeune trentenaire plein d'énergie qui est vite devenu indispensable dans son agence. Pourtant, depuis peu, il commence à se sentir plus agressif et, surtout, à ressentir de la lassitude pour son travail ; il lui arrive même d'avoir des idées noires. Lorsqu'il fait part de son état au médecin du travail, ce dernier lui demande ce qui le met sous pression. C'est en répondant à cette question que Romain prend conscience des nombreux facteurs de stress qui le débordent. Pour faire face à la concurrence, les objectifs commerciaux augmentent et il doit travailler régulièrement dans l'urgence. De plus, son agence est dirigée depuis peu par un nouveau chef qui délègue moins et exerce un contrôle important, alors qu'il avait l'habitude d'être autonome. L'ambiance s'est dégradée et les collègues ne vont plus manger ensemble à midi. Romain se sent de plus en plus seul et songe à quitter l'entreprise, même s'il aime son métier. Voici un contexte pour le moins stressant, même pour quelqu'un en bonne santé !

Le risque psychosocial est une amplification du stress au travail

Nous ne pouvons séparer la notion de risque psychosocial du stress au travail. Le premier est une cause du second. Il existe un continuum entre un stress normal et un stress « dangereux » pouvant être qualifié de risque psychosocial. Essayons, à travers l'exemple de Romain, de mieux comprendre le lien entre facteurs de stress, état de stress et conséquences pour la santé et l'efficacité du salarié.

Les facteurs de stress correspondent aux conditions physiques et relationnelles de travail : ergonomie, pratiques de management, organisation du travail, comportement des clients, etc. Dans le cas de Romain, la surcharge de travail (pression des objectifs, urgence du temps), les comportements de son manager, la perte d'autonomie, ainsi que l'isolement social (le délitement du collectif) sont des contraintes qui lui pèsent. Elles l'obligent à faire un effort d'adaptation qui peut le déborder lorsque cet effort est trop long ou trop important. Les facteurs de stress sont évalués par la personne, ce qui fait que chacun va réagir différemment à situation égale. Cette réaction de stress s'effectue en deux étapes qui vont de l'état de stress (« je suis stressé ») à la stratégie d'adaptation (*coping* en anglais).

Le professeur Lazarus, célèbre psychologue américain, a démontré que l'état de stress correspond à l'évaluation qu'un individu se fait de la situation. Cette évaluation s'effectue à travers un ratio entre un sentiment de contrainte et un sentiment de pouvoir faire face. Plus ce ratio est négatif, plus l'individu est sous tension. Bien entendu, cette double évaluation est orientée en fonction de dispositions personnelles de trois ordres, qui interagissent entre elles :

- les dispositions psychologiques : ce sont les dimensions de la personnalité augmentant la sensibilité aux facteurs de stress. Certaines personnes ont par exemple une personnalité à affect négatif, autrement dit qu'elles ont tendance à voir plus facilement le côté sombre des choses. Autre trait de personnalité, le fait d'avoir une personnalité de type A, c'est-à-dire d'être en permanence dans l'urgence du temps et dans la compétition, quitte à s'énerver souvent, voire très souvent ;
- les dispositions sociologiques : tout le monde n'est pas logé à la même enseigne en termes de ressources sociales. De nombreuses études montrent qu'il existe une différence importante suivant le sexe, l'âge et le statut social. L'archétype de la personne défavorisée face au stress serait une femme âgée de plus de 45 ans, employée à mi-temps et éventuellement célibataire avec enfants à charge ;
- les dispositions biologiques : l'âge, le sexe, l'état de santé et de fatigue sont des variables qui vont agir sur la manière dont nous percevons le monde extérieur. L'important est de sentir que l'on est en forme physiquement. Tout le monde n'a pas le même capital santé au départ, bien que la médecine préventive ait montré que l'exercice régulier et les règles de vie peuvent augmenter les facteurs de résistance.

Lorsque nous sommes en état de stress, nous réagissons pour tenter de le diminuer. Ce phénomène de régulation est appelé *homéostasie* (retour à l'état d'équilibre). Il déclenche deux modes de réaction archaïques ayant évolué dans le temps. Le premier consiste à éviter un facteur de stress, ou plus précisément à le fuir. Ce mode d'adaptation était très utile aux temps préhistoriques lorsqu'un homme se trouvait devant un animal dangereux. Placé dans une telle situation, il lui était avant tout nécessaire de calmer sa peur pour ne pas être repéré. Il devait cependant manger et parfois affronter son facteur de stress, c'est-à-dire chasser un animal. Ce mode d'adaptation nécessitait d'être dans des dispositions physiques d'attaque où le corps se prépare à être agressif.

À notre époque moderne, les facteurs de stress ont changé mais nos modes d'adaptation fonctionnent encore sur la même dichotomie : fuir ou combattre. Rassurez-vous, ils se sont toutefois nuancés. Les spécialistes parlent plutôt d'une dichotomie entre un mode d'adaptation par l'évitement (réduire les émotions provoquées par une situation de stress) et un mode d'adaptation par résolution du problème (éliminer les facteurs de

stress). Face aux situations de stress, chaque individu préférera un mode de réactions type. Ces modes d'adaptation sont appris durant l'enfance et se renforcent en fonction des événements de vie. Concernant l'efficacité de ces modes d'adaptation, les études montrent que l'évitement est beaucoup moins efficace pour réduire à moyen terme le stress, car il entraîne le sentiment d'impuissance face à la situation. Il semble néanmoins efficace lorsqu'une situation est totalement incontrôlable, comme c'est le cas lors d'une catastrophe. Tenter de trouver une solution est plus sain psychologiquement car la personne utilise ses marges de manœuvre face aux facteurs de stress. Cela lui permet de retrouver un sentiment de contrôle, ce qui est primordial pour le maintien d'une bonne santé psychologique.

L'adaptation reste cependant une capacité limitée. Nous avons tous une limite physique et biologique en termes d'adaptation. Lorsque les facteurs de stress s'accumulent de manière excessive, le salarié ressent progressivement le sentiment d'être débordé. Même si Romain possède de solides ressources personnelles, l'accumulation répétée des facteurs de stress le déborde suffisamment pour le faire entrer dans la spirale de l'usure mentale. Au-delà de l'aspect excessif d'un facteur de stress, c'est bien souvent sa récurrence qui le rend toxique pour un individu.

Le fait d'être débordé sur une courte période est rarement grave. En revanche, au-delà d'un certain temps, propre à chacun, l'état de stress va avoir des conséquences importantes et cumulatives pour l'individu. En effectuant une synthèse des recherches et en partant de notre expérience clinique, nous pouvons classer ces conséquences en quatre catégories (Poirot, 2004) qui sont également reliées entre elles :

- Les conséquences psychologiques :
 - augmentation des troubles anxieux ;
 - augmentation des troubles dépressifs ;
 - augmentation des épisodes de détresse psychologique.
- Les conséquences comportementales :
 - augmentation de l'agressivité ;
 - augmentation du repli sur soi ;
 - augmentation de la prise de drogue et d'alcool ;
 - augmentation de la désorganisation ;
 - diminution des capacités de concentration et de mémorisation ;
 - diminution des capacités de prise de décision.
- Les conséquences physiques :
 - augmentation des problèmes de dos ;
 - augmentation des maladies cardiovasculaires ;
 - perturbations du système immunitaire ;
 - augmentation des troubles musculo-squelettiques.
- Les conséquences organisationnelles :
 - diminution de l'engagement vis-à-vis de l'entreprise ;

- diminution de la créativité dans son travail ;
- diminution de la solidarité vis-à-vis de ses collègues ;
- diminution de la vigilance dans le travail (augmentation des risques d'accident) ;
- augmentation de l'intention de quitter l'entreprise ;
- augmentation de l'absentéisme de courte durée.

Les conséquences les plus importantes d'un stress élevé et chronique concernent l'apparition de troubles anxieux et/ou dépressifs. L'*anxiété pathologique* se traduit par une tension physique associée à des perceptions de peur, des soucis excessifs, et prend parfois la forme de crises d'angoisse. Sur le plan comportemental, elle se manifeste par des inhibitions, un évitement des situations anxiogènes et une hyperactivité inefficace. Elle peut aussi conduire à des blocages intellectuels. La *dépression* est un état associant, depuis au moins deux semaines, tristesse, perte d'envie, de plaisir, des troubles du comportement alimentaire, et une vision de soi négative. Elle induit un ralentissement physique et intellectuel, source de fatigue et de découragement, ainsi que des troubles du sommeil.

Gérard, manager des ventes

Manager des ventes d'un grand magasin parisien, Gérard nous décrit son vécu d'une période de travail l'ayant progressivement fait basculer. Cette période fut constituée successivement d'un stress aigu, suivi d'une période d'anxiété et de dépression :

« Je sentais que le département des ventes reposait entièrement sur moi. J'étais tout le temps débordé par le nombre de choses que j'avais à faire [stress aigu] et progressivement j'ai commencé à vraiment avoir peur d'aller au travail [silence]... Je sentais que je n'y arriverai plus. Mon sommeil était très mauvais. Je me mettais à pleurer le matin avant d'aller au travail et, une fois sur le lieu de travail, je n'avais plus la capacité à me concentrer. Je me disais : "Mon patron va se rendre compte que je n'arrive plus et je vais me retrouver au chômage." [anxiété] Progressivement, j'ai senti que je ne ressentais plus que des émotions tristes et j'avais de plus en plus de mal à faire les choses [dépression]. J'avais honte [nouveau silence]... J'étais épuisé, plus aucune force pour faire les choses. Il a fallu que je m'arrête... »

Lorsque le stress aigu se prolonge, le lien entre la personne et son travail devient de plus en plus négatif, conduisant progressivement à des troubles psychologiques.

L'impact de notre société sur le stress

Il serait injuste d'attribuer notre santé psychologique à un seul aspect de la réalité, c'est-à-dire le monde professionnel. Les évolutions de la société ont également leur part de responsabilité dans ce phénomène de fragilisation psychologique.

En dépit d'une grande amélioration de nos conditions de vie actuelles, comme le font remarquer plusieurs observateurs, nous ne sommes pas plus heureux qu'il y a 50 ans (Layard, 2005). Comment expliquer que l'augmentation du confort matériel n'ait pu permettre d'accroître le confort psychologique ? Comment en sommes-nous arrivés au stress et aux risques psychosociaux ? Il semble que notre société actuelle fragilise les individus. Dès lors, l'impact des facteurs de stress professionnels n'en est que plus important. La société actuelle est caractérisée par cinq phénomènes générateurs de stress :

1. L'effritement des institutions : le monde moderne s'est constitué sur la disparition de grandes institutions structurantes, telles l'Église ou la royauté. L'individu n'est donc plus contraint de suivre un chemin tout tracé. Cependant, il doit de ce fait inventer sa vie, ce qui fait dire aux sociologues qu'il existe une véritable fatigue d'être soi. Nous assistons à une lassitude d'inventer sa vie.
2. L'impératif de performance : l'apparition des médias de masse dans notre vie a accéléré l'impératif d'être dans la norme des canons de beauté et de réussite. Cette tyrannie de la perfection est une grande source de culpabilité qui fragilise l'estime de soi de nombreuses personnes. La réussite professionnelle est l'une des normes actuelles de réussite.
3. La mobilité : le développement de l'économie moderne nécessite que les employés et cadres puissent suivre leur entreprise. Il existe ainsi des « couples TGV » et il n'est plus rare de rencontrer des familles ayant déménagé plusieurs fois pour le travail d'un des conjoints. Cette mobilité a pour conséquence un éloignement des grands-parents et de la famille proche, qui souvent aide les parents pour l'éducation des enfants. De plus, les mobilités sont une source importante de stress qui peut fragiliser le salarié.
4. La contraction du temps : le développement technologique nous habitue à vivre dans l'instantané. Tous les objets technologiques ont pour fonction essentielle de nous faire gagner du temps. En parallèle, le rythme du travail s'est adapté à ces nouveaux outils et impose un fonctionnement de l'entreprise fondé sur le « zéro délai ». Le temps ne semble plus appartenir à l'individu mais bien à l'objet.
5. La fragilité des engagements relationnels : nous avons appris à nous détacher sans pour autant apprendre à nous engager. Les relations sociales et intimes sont fondées sur la notion de réciprocité et sont de plus en plus friables. Il en résulte une augmentation de la fréquence des divorces et du nombre de personnes ressentant de la solitude, des modes de socialisation fondés sur le festif et l'éphémère plutôt que le partage durable. Ce phénomène tend à s'accélérer avec l'apparition d'un repli sur la réalité virtuelle au détriment de toute vie sociale dans le monde réel.

Quel périmètre de responsabilité de l'entreprise ?

Si les dispositions personnelles et les facteurs de stress personnels ont un impact sur la santé d'un salarié, il est évident que le périmètre de responsabilité de l'entreprise concerne avant tout les facteurs de stress professionnels. Par ailleurs, on peut posséder de bonnes dispositions personnelles et souffrir d'un stress aigu au travail lorsque l'environnement professionnel est stressant. Les études récentes démontrent que les individus « sains », placés dans un environnement de travail stressant, développent des problématiques de santé psychologiques². Cela explique sans doute pourquoi le travail sur les facteurs de stress est plus efficace et constant qu'un simple travail sur les capacités individuelles de gestion du stress. Si les approches centrées sur l'individu sont nécessaires pour réduire les conséquences du stress sur l'individu, elles ne modifient pas les causes organisationnelles et managériales.

Quelle efficacité des différents niveaux d'intervention ?

Il existe trois niveaux d'intervention sur le stress et les risques psychosociaux :

- ▶ la prévention primaire vise à faire disparaître ou réduire les facteurs de risque ;
- ▶ la prévention secondaire vise à donner les moyens aux individus de s'adapter aux facteurs de risque ;
- ▶ la prévention tertiaire vise à guérir et accompagner les individus ayant été atteints par les facteurs de risque, fragilisés ou vulnérables.

Les entreprises ont longtemps privilégié les outils de prévention secondaire (séminaires de formation en gestion du stress, conférence, etc.) et tertiaire (assistance, aide aux employés) aux outils de prévention primaire (diagnostic des facteurs de risque, mise en place de groupes de travail, comité de pilotage, etc.). Cette tendance semble changer car les évaluations de ces interventions sont très décevantes. Au-delà de l'aspect utile des formations en gestion du stress, les indicateurs de santé et d'absentéisme ainsi que les études conduites dans les pays développés montrent une dégradation de la situation. La tendance est maintenant d'aller vers une approche globale fondée réellement sur les trois niveaux de prévention afin d'augmenter considérablement l'efficacité, et donc le retour sur investissement des interventions (Hurrell et Murphy, 1996). Une méta-analyse réalisée par Bond et Loivette (2006) démontre l'efficacité des interventions visant à réduire les facteurs de stress sur des indicateurs de gestion.

2. Voir <http://www.hse.gov.uk/stress>.

Les formations à la gestion du stress sont génériques par nature, c'est-à-dire a-contextuelles. Comme nous l'observons dans le cas de Romain, il est important d'avoir une vision globale des différents facteurs de risque car c'est en grande partie leur accumulation et leur fréquence qui agit sur la santé psychologique du salarié.

L'Institut national de recherche et de sécurité (INRS), à travers un travail de synthèse³, indique que les facteurs de risque deviennent nuisibles quand ils :

- s'inscrivent dans la durée ;
- s'accumulent ;
- sont subis ;
- sont incompatibles.

Par exemple, une caissière de supermarché va devoir gérer la pression des clients, un environnement de travail difficile (accumulation), sur des périodes de 3 à 5 heures (durée), pour une tâche perçue comme peu valorisante (subie) et dans un contexte de réduction de coûts se traduisant par le fait de faire vite et bien (incompatibilité). Cet exemple montre bien que le risque psychosocial pour ce métier est important car ce contexte professionnel est fortement générateur de stress. Un individu ayant des dispositions personnelles faibles sera très rapidement fragilisé par un tel environnement, tandis qu'un individu avec de fortes dispositions personnelles le sera plus dans la durée. Une telle configuration du travail représente un risque psychosocial pour un salarié.

Comme nous le détaillerons, les facteurs de risque les plus présents dans l'entreprise actuelle sont :

1. La surcharge de travail : demande physique, mentale et émotionnelle excédant les ressources personnelles et collectives des salariés.
2. L'autonomie paradoxale : laisser le salarié faire face à des injonctions paradoxales dans son poste de travail, par perfectionnisme, manque de priorisation et de clarification des rôles.
3. Le manque de pratiques de reconnaissance : pratiques de management et de développement RH ne permettant pas de reconnaître l'individu et ses efforts, au détriment des résultats ; mais également le besoin de développement personnel et professionnel (formation, gestion de carrière, etc.).
4. Le manque d'accompagnement du changement : les changements ne sont pas suffisamment expliqués par la direction et accompagnés par le management de proximité, pour permettre de limiter l'impact psychosocial du changement.
5. Les comportements « toxiques » : pratiques de management et de gestion des ressources humaines ne permettant pas de réguler les conflits, le manque de respect, la violence et l'intimidation.
6. L'isolement social : pratiques de management et de gestion des ressources humaines ne permettant pas d'apporter un soutien social de qualité pour

3. www.inrs.fr, dossier « Le stress au travail », 2008.

des besoins de lien social, notamment en cas de situations de fragilisation personnelle et de retour au travail.

La présence prolongée de chacun de ces six facteurs peut avoir d'importantes répercussions sur l'efficacité et la santé des salariés et de l'organisation. Ce sont de véritables « obstacles » au développement de l'entreprise et de ses salariés. Leur persistance dans le temps doit interpeller le management sur les conséquences de cette situation en termes de coûts cachés. Comme nous l'observons au quotidien lors de nos interventions, l'inefficacité des managers et de l'organisation à réduire les facteurs de stress professionnels coûte cher aux entreprises. Le risque psychosocial est aussi un risque économique et juridique.

Des mots différents pour évoquer les problématiques de santé psychologique :

- ▶ stress au travail ;
- ▶ bien-être au travail ;
- ▶ risques psychosociaux ;
- ▶ qualité de vie au travail.

Pause réflexive

À l'intention des managers et des collaborateurs

Où en êtes-vous dans votre entreprise ? Avez-vous déjà connu des périodes de stress aigu, voire d'anxiété ou de dépression ? Quelles sont les pratiques de votre entreprise et de votre management pour favoriser le bien-être des collaborateurs ? Le bien-être est-il pris comme un critère stratégique pour les dirigeants de votre entreprise ?

Références

- Bond, F. W., Flaxaman, P. E., & Loivette, S. (2006). *À business case for the management standards for stress (n° RR 431)*. Norwich: Health & Safety Executive.
- Cooper, C. L., & Cartwright, C. L. (2004). *Managing the risk of workplace : health and safety hazard*. London/New York: Routledge.
- Cox, T. (1993). *Stress, research and stress management : putting theory to work*. Nottingham: Center for Organizational Health and Development, University of Nottingham.
- Hurrell, J. J. J., & Murphy, L. R. (1996). Occupational stress intervention. *American Journal of Industrial Medicine*, 29, 3338-3341.
- Layard, R. (2005). *Happiness : lessons from a new science*. London: Penguin.

- Nasse, P., & Légeron, P. (2008). *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*. Paris: La Documentation Française.
- Poirot, M. (1998). *L'enjeu du diagnostic dans la gestion et la prévention des risques psychosociaux*. Actes des États généraux du management, Paris, Palais du Luxembourg, Sénat, 18 octobre 2008.
- Poirot, M. (2004). *L'expérience et les résultats issus de la mesure du stress dans six grandes entreprises françaises*. AGRH, congrès 2004 : La GRH mesurée, 1^{er} au 4 septembre, Montréal, Canada.
- Poirot, M. (2006). Stratégie dynamique d'intervention sur le stress : une approche intégrative. In A. Chatillon, & O. Bachelard (Eds.), *Management de la santé et sécurité au travail*. Paris: L'Harmattan.

2 Les coûts du stress et des risques psychosociaux

PLAN

- › Les coûts cachés du stress au travail et des risques psychosociaux
- › L'impact sur le présentéisme
- › Quel intérêt pour les entreprises et organisations de s'intéresser à ce sujet ?
- › Le risque juridique

Ce nouveau risque, plus psychologique, a une véritable traduction dans l'économie réelle de nos pays développés. Ces chiffres semblent liés en grande partie à la transformation du marché du travail et des normes de travail :

- les carrières actuelles sont ainsi plus fragmentées, les salariés passant au cours de leur vie professionnelle par un nombre d'emplois, de projets et d'entreprises de plus en plus important ;
- la population salariée vieillit, augmentant mécaniquement le nombre de salariés âgés ;
- l'utilisation des nouvelles technologies et du télétravail se répand rapidement dans l'entreprise ;
- la flexibilité devient la norme en termes de fonction, mais aussi de compétences ;
- un nombre toujours plus important de salariés travaille dans le secteur du service, impliquant un contact régulier avec la clientèle ;
- l'autonomie et le travail en équipe transversale deviennent la norme.

Dans la plupart des pays européens, le stress professionnel et, de manière plus large, les risques psychosociaux sont en partie rendus responsables de l'augmentation des arrêts du travail.

Le stress est à l'origine de 50 % à 60 % de l'absentéisme en Europe. C'est le problème de santé le plus important après le mal de dos.

Au niveau européen, les études publiées en 2002 par la Commission européenne évaluent les pertes liées au stress au travail à 20 milliards d'euros. Par exemple, le nombre des maladies professionnelles en Allemagne¹ a terriblement augmenté depuis les années 1990. En Grande-Bretagne (Kearns, 1986 ;

1. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, 1999.

Health & Safety Executive, 1990), il a été montré que 40 millions de jours de travail sont perdus en raison d'un stress élevé.

En 1994, le *Health & Safety Executive of Great Britain* a estimé le coût des maladies professionnelles pour l'employeur et la société. Cette étude avait pour ambition de quantifier l'ensemble des coûts aussi bien pour l'employeur (dommages, coûts associés à l'absence, les pertes de production, etc.), le système social et les assurances, que pour le salarié. Les résultats ont été édifiants. Ils ont montré que le coût pour l'entreprise atteignait en 1990 une somme approximativement comprise entre 6,84 et 13,7 milliards d'euros. Concernant les salariés, le coût pour la victime et sa famille atteignait 6,9 milliards d'euros.

Une autre étude réalisée par la *Confederation of British Industry* (1999) indique que, chaque année, l'absence pour maladie est de 8,5 jours par salarié. Cette étude montre par ailleurs que les maladies mineures en sont la cause principale. Or, le stress est l'une des causes principales de ce type de maladie. *Cooper et al.* (1996) estiment ainsi que 60 % des jours d'absence sont liés au stress.

Aux États-Unis, on a évalué que 550 millions de jours de travail sont perdus chaque année à cause de l'absentéisme (Harris *et al.*, 1985, in *Elkin et Rosch*, 1990), pour lesquels le stress professionnel en serait la cause principale dans 54 % des cas (*Elkin et Rosch*, 1990). En 2006, l'*American Institute of Stress* a estimé que le coût du stress au travail s'élevait à 300 milliards de dollars.

En Australie, le *Federal Assistant Minister for Industrial Relations* a estimé que le coût du stress professionnel s'élevait 30 millions de dollars en 1994.

En France, une étude réalisée par l'INRS en 2000 estime que les coûts direct et indirect du stress peuvent être évalués entre 830 et 1 656 millions d'euros par an, c'est-à-dire l'équivalent de 10 à 20 % du budget de la branche accidents du travail/maladies professionnelles de la Sécurité sociale. Une nouvelle étude de l'INRS estime que le coût est en fait de 2 à 3 milliards d'euros en France en 2007. La crise semble avoir augmenté le phénomène. Ainsi, selon une étude de Régus² (2009) dans le monde, auprès de plus de 11 000 sociétés implantées dans 13 pays, 58 % des entreprises au niveau international ont connu une augmentation significative du stress du fait de la crise. L'exigence de rentabilité et de croissance est le facteur le plus important pour expliquer les différences suivant les pays. Ainsi, le stress professionnel augmente fortement en Chine du fait de son hypercroissance.

Comme l'indique un rapport québécois (*Brun et Lamarche*, 2006), il reste très complexe de déterminer avec certitude le coût exact macroéconomique du stress au travail. Il existe souvent de fortes différences entre les rapports

2. www.regus.fr.

selon la conception théorique de ce qu'est le stress au travail. Les hypothèses basses de ces recherches démontrent tout de même l'ampleur du phénomène et son coût pour la société dans son ensemble.

Les coûts cachés du stress au travail et des risques psychosociaux

La mesure du coût du stress ne prend en compte qu'un aspect quantifiable qui est celui de l'absentéisme. En partant de notre expérience, nous considérons que cette approche néglige d'autres coûts, plus difficiles à saisir mais tout aussi importants pour l'efficacité de l'entreprise. Les recherches internationales démontrent clairement que le stress est également relié au désengagement des collaborateurs. Lorsqu'un collaborateur est désengagé, il peut mettre en place deux types de stratégie : chercher un autre travail ou se mettre en retrait. La première consiste à rechercher activement un autre travail plus motivant. Bien entendu, cette démarche nécessite que le collaborateur ait les moyens de trouver ce nouveau travail. Or, il est utile de rappeler que ce sont souvent les collaborateurs les plus précieux pour l'entreprise qui sont également les plus employables. En 1997, une étude McKinsey inventa l'expression « la guerre des talents » pour signaler que c'était la tâche la plus importante pour les entreprises :

1. Les talents sont le moteur de l'organisation.
2. La qualité du personnel est le seul actif de différenciation d'une entreprise.
3. La réussite repose sur les talents. Le bien-être des salariés est donc nécessaire pour l'attractivité de l'entreprise.

Dans le cas où le collaborateur en souffrance n'a pas les ressources pour trouver un emploi à l'extérieur de l'entreprise, il peut se mettre en retrait, c'est-à-dire faire du présentéisme. Le salarié est présent dans l'entreprise mais son investissement est minimal. Ses zones de satisfaction sont extérieures à l'entreprise. Par exemple, il peut s'investir dans une association et ne rester dans l'entreprise que pour assurer une certaine sécurité financière. Souvent, le manager s'en rend compte et passe beaucoup de temps et d'énergie à recadrer la personne afin qu'elle effectue son travail correctement. Cette réaction du manager ne fait que renforcer le présentéisme. Même si les études ne mesurent pas précisément le coût de ce phénomène, il est certain que l'entreprise dépense beaucoup de temps et d'énergie pour lutter contre ses effets. Par exemple, [Hemp \(2004\)](#) montre que cette situation qualifiée de « présentéisme » peut réduire la productivité de 33 %. Autrement dit, les études en santé professionnelle démontrent que limiter un seul facteur de risque augmente la productivité de 9 % et diminue l'absentéisme de 2 % ([Pelletier et al., 2004](#)).

L'impact sur le présentéisme

Issu des recherches en psychologie de la santé au travail, le terme de présentéisme redéfinit la représentation classique d'un salarié qui reste trop de temps au travail. La nouvelle définition indique une situation où un salarié connaît **une forte baisse de productivité** car il est malade, en mal-être psychologique et/ou complètement démotivé³.

Le présentéisme est un phénomène directement relié à l'absentéisme, mais dont les coûts cachés sont plus élevés.

- **Absentéisme** : situation marquée par des absences au travail répétitives ou prolongées d'un ou de plusieurs salariés, excluant les périodes normales de congés et celles prévues par la loi.
- **Présentéisme** : phénomène selon lequel un salarié est à son lieu de travail de façon assidue alors que son état de santé physique et mentale et/ou sa motivation au travail ne lui permettent pas d'être pleinement productif. Quand le salarié est présent, c'est l'entreprise qui le paie, en salaire, mais quand il est absent, c'est la Sécurité sociale qui verse des indemnités au-delà des jours de carence que finance lui-même le salarié.

Les causes les plus fréquentes du présentéisme sont :

- une fatigue intense liée à des difficultés personnelles et/ou professionnelles ;
- un surinvestissement au travail entraînant un état d'épuisement émotionnel. On parle de *burn in*, stade précédent le *burn out* où l'arrêt de travail est obligatoire ;
- une grande insatisfaction vis-à-vis de sa qualité de vie au travail qui conduit à une démotivation appelée « démission intérieure ».

Quel intérêt pour les entreprises et organisations de s'intéresser à ce sujet ?

Le présentéisme coûte cher, très cher même. Les statistiques de nos études montrent une baisse importante de la quantité et de la qualité du travail réalisé ainsi qu'une augmentation du risque d'accident et de conflit. Par ailleurs, le présentéisme peut entraver la guérison et empêcher que les salariés récupèrent pour revenir à un état de santé normal. En incitant au présentéisme, les entreprises peuvent favoriser une incapacité de travail qui risque d'être plus longue et de leur coûter plus cher.

Par exemple, dans le cas des douleurs, maux de tête, de dos, etc. et de dépression, une étude américaine publiée en 2003 a déterminé que 75 à

3. Voir le 1^{er} Baromètre Midori du Présentéisme au travail sur le site www.midori-consulting.com.

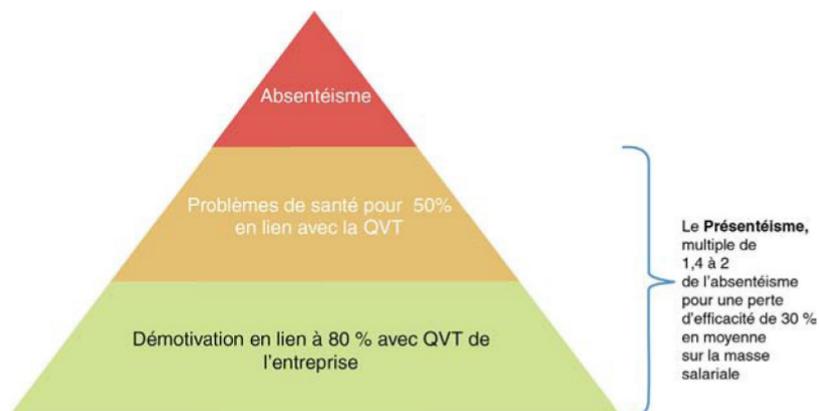


Figure 2.1. La pyramide de perturbation du travail.

80 % des heures de travail perdues correspondaient aux suites du présentéisme et seuls 20 à 25 % aux heures d'absence effective⁴.

L'importance du présentéisme est aussi directement liée au niveau de pression. Une étude effectuée aux Pays-Bas sur 4 000 personnes a démontré qu'en fonction du niveau de pression au travail, le taux de collaborateurs qui affirment avoir travaillé en étant malades peut doubler et atteindre 90 %⁵.

Dans nos différents bilans QVT avec nos entreprises clientes, nous avons établi un lien systématique entre absentéisme, présentéisme et qualité de vie au travail. Nous appelons ce lien **la pyramide de perturbation du travail** (figure 2.1).

Le coût du présentéisme n'est jamais évalué en entreprise alors que nos recherches et celles au niveau international démontrent un coût caché extrêmement important⁶. Pour la première fois en France, nous fournissons une estimation :

- 1 % d'absentéisme peut indiquer jusqu'à 1,4 ou 2 % de présentéisme ;
- 1 % de présentéisme coûte entre 0,42 % et 0,54 % de la masse salariale.

4. *Journal of the American Medical Association*, n° 18, 12 nov. 2003 et n°23, 18 juin 2003.

5. Étude publiée par l'European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, <http://eurofound.europa.eu/ewco>.

6. Johns, G. (2010). « Presenteeism in the workplace: a review and research agenda ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 31, pp. 519-542.
Bergstrom, G., Bodin, L., Hagberg, J., Aronsson, G. and Josephson, M. (2009). « Sickness presenteeism today, sickness absenteeism tomorrow? A prospective study on sickness presenteeism and future sickness absenteeism. » *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol. 51, number 6, pp. 629-638.

Ainsi, pour une entreprise dont le taux d'absentéisme est de 4,53 % (taux national en 2012), le taux théorique de présentéisme peut être compris entre 6,34 % et 9 %. Le coût minimal peut donc être compris entre :

- hypothèse basse : $6,34 \times 0,42 = 2,67$ % **de coût caché** pour la masse salariale ;
 - hypothèse haute : $9 \times 0,54 = 4,86$ % **de coût caché** pour la masse salariale.
- Rapporté à la masse salariale française (513,5 milliards d'euros en 2012), nous obtenons les coûts cachés suivant :
- 13,7 milliards d'euros pour l'hypothèse basse ;
 - 24,95 milliards d'euros pour l'hypothèse haute.

Pour une entreprise dont le salaire annuel chargé moyen est de 27 000 €, cela représente entre 514 € et 660 € de coûts cachés annualisés, par salarié.

Pour une entreprise dont le salaire annuel chargé moyen est de 51 000 €, cela représente entre 970 € et 1 248 € de coûts cachés annualisés, par salarié.

Pour une entreprise dont le salaire annuel chargé moyen est de 110 000 €, cela représente entre 2 093 € et 2 691 € de coûts cachés annualisés, par salarié.

Par secteur d'activité, les taux théoriques de présentéisme sont⁷ :

- BTP Construction (2,81 % de taux d'absentéisme) : entre 3,93 % et 5,62 % ;
- Industrie (3,77 % de taux d'absentéisme) : 5,27 % et 7,54 % ;
- Santé (5,37 % de taux d'absentéisme) : 7,52 % et 10,74 % ;
- Transports (4,92 % de d'absentéisme) : 6,88 % et 9,83 % ;
- Services (5,46 % de taux d'absentéisme) : 7,64 % et 10,92 %.

Le coût caché est donc absolument colossal, à peine anticipé et travaillé par les entreprises publiques et privées. Le manque de qualité de vie au travail a un effet insidieux mais réel sur la compétitivité des entreprises car cela augmente le présentéisme, un coût caché non évalué et intégré dans la gestion RH et financière.

Le stress et les risques psychosociaux jouent également un rôle important dans la dégradation de l'image de l'entreprise. Songeons au coût médiatique des suicides s'étant produits dans certaines entreprises. Combien de candidats de bon niveau ont vu leur perspective sur cette entreprise changer ? Comment les employés de ces entreprises ont-ils vécu la réputation de l'entreprise ? Quels effets sur leur motivation ? La communication de crise autour de ces thèmes n'est pas encore maîtrisée par l'entreprise. Ainsi le suicide d'un collaborateur dans une grande entreprise a fait l'objet d'un direct à la télévision au cours duquel les collaborateurs ont été informés de l'événement par le journaliste !

Les salariés se saisissent de plus en plus de la technologie du Web (blogs, forums Internet) pour exprimer le vécu de leurs conditions de travail. Si l'entreprise peut faire appel à des « nettoyeurs », l'expression des salariés,

7. Estimation à partir du Baromètre ALMA CG absentéisme 2013.

encouragée par l'anonymat d'Internet, ira toujours plus vite que la communication de l'entreprise. Un blog anonyme d'un salarié exprimant sa souffrance au travail est difficile à faire fermer par la justice. Le blogueur peut être suffisamment astucieux pour ne pas évoquer directement l'entreprise, tout en laissant les indices nécessaires pour que le lecteur comprenne de quelle entreprise il parle. Quelques blogs peuvent causer beaucoup de dégâts à l'image de l'entreprise. Ce phénomène de réputation risque de s'accélérer avec l'apparition de classements des entreprises où il fait bon vivre⁸. Le stress est un vecteur d'e-réputation pour l'entreprise et ses dirigeants.

Le risque juridique

Si la protection de la santé fut centrée dans un premier temps autour de la dimension physique du salarié, la notion de santé mentale a progressivement intégré le droit. La loi de modernisation sociale de janvier 2002 impose de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Cette obligation doit être matérialisée par la rédaction d'un document unique répertoriant l'ensemble des risques « *identifiés dans chaque unité de travail de l'entreprise ou de l'établissement* ». Cette obligation concerne autant le secteur privé que le secteur public.

Le fait de ne pas développer une politique de prévention expose l'employeur au risque jurisprudentiel. En effet, il est tout à fait possible de qualifier d'accident du travail le cas d'une personne victime d'un suicide ou d'une dépression. Il suffit que soit démontré le caractère de soudaineté lié à une série d'événements en lien avec le travail. Par exemple, dans le cas de Renault, la Caisse primaire d'Assurance-maladie (CPAM) a retenu l'hypothèse d'accident du travail pour des décès liés aux suicides. Sans aller jusqu'à une telle extrémité, une dépression réactionnelle peut être imputée à l'employeur. La Cour de cassation a récemment inclus dans la faute inexcusable le fait que « *l'employeur avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel était exposé le salarié et qu'il n'a pas pris les mesures pour l'en préserver* ». L'objectif est de rappeler que l'employeur a une obligation de résultat pour protéger l'intégrité physique et mentale du salarié.

Le risque juridique n'est pas seulement français mais également européen. En février 2007, Intel a été condamné en Grande-Bretagne pour le stress aigu d'un de ses employés. En dépit du fait que l'entreprise avait mis en place un programme d'assistance psychologique, la cour a décidé que ce système n'était pas suffisant pour prouver l'intention de prévention et qu'il ne réduisait en rien le problème de la surcharge de travail de l'employé.

8. Le ministère du Travail a même tenté ce type de classement ! Voir <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Liste-des-entreprises-de-plus-de.html>. Voir le palmarès 2010 de l'Institut Great Place to Work avec le Figaro Économie.

La *High Court* a ordonné à l'entreprise de payer des dommages à son ex-employé pour les coûts médicaux et psychiatriques, ainsi que pour son arrêt du travail. La somme demandée était de 400 000 livres sterling. D'autres cas en Grande-Bretagne ont conduit à des versements entre 25 000 et 203 000 livres sterling. En Italie, la *Corte di Cassazione* (la troisième plus importante cour dans le système légal italien) a jugé le fait qu'un employé renversé par une voiture en prenant son bus à la sortie du travail était en partie dû à un niveau de stress au travail de l'employé. Dans un autre cas, la cour a estimé qu'une attaque cardiaque était liée à un niveau de stress excessif lié au travail. La loi de 1996 dite « *Arbeitsschutzgesetz* » impose à l'employeur de prendre les mesures pour protéger la santé mentale et physique. Les sanctions sont à la fois administratives et pénales (1 an d'emprisonnement et 1 million d'amende). Au Pays-Bas, une loi de 1999 oblige les entreprises à évaluer les risques psychosociaux et prévenir le stress. Ce sont les inspecteurs du travail qui évaluent en Europe les pratiques de l'entreprise.

L'absentéisme ou le roulement du personnel ne sont plus les seules conséquences « visibles » du stress au travail. De plus en plus, l'entreprise devra faire face à des litiges et procès avec des salariés ayant le sentiment d'avoir subi les effets de risques psychosociaux, ou des organisations syndicales reprochant à l'employeur de ne pas avoir joué son rôle de prévention.

Coûts cachés du stress

- ▶ Absentéisme.
- ▶ Départ des talents.
- ▶ Présentéisme (démission psychologique).
- ▶ Dégradation de la réputation de l'entreprise.
- ▶ Augmentation du risque juridique.

Pause réflexive

À l'intention des managers et des collaborateurs

Où en êtes-vous dans votre entreprise ? Avez-vous déjà connu des départs de personnes talentueuses car la qualité de vie de l'entreprise était franchement mauvaise ? Quel est le niveau d'absentéisme dans votre entreprise ? Avez-vous ressenti que les conditions de travail, les pratiques de l'entreprise et du management pouvaient vous démotiver ou démotiver vos collègues/collaborateurs ? Comment l'entreprise agit-elle pour favoriser l'engagement de ses collaborateurs ? Existe-t-il un risque pour l'entreprise concernant sa réputation ou d'un point de vue juridique ?

Références

- Brun, J.P., & Lamarche, C. (2006). *Évaluation des coûts du stress au travail*. Rapport de recherche de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail dans les organisations, janvier 2006.
- Confederation of British Industry (1999). <http://www.cbi.org.uk>.
- Cooper, C. L., Liukkonen, P., & Cartwright, S. (1996). The problem of workplace stress. In *Stress prévention in the workplace : assessing the costs and benefits to organisations* (pp. 1-10). Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes.
- Elkin, A., & Rosch, P. (1990). Promoting mental health in the workplace : the prevention side of stress management. *Occupational Medicine : State of the Art Review*, 5, 739-754.
- Health & Safety Executive (1990). <http://www.hse.gov.uk/statistics/causdis/stress/picture.htm>.
- Hemp, P. (2004). Presenteeism : at work – but out of it. *Harvard Business Review*, 82, 49-58.
- Kearns, J. (1986). *Stress at work : the challenge of change*. London: BUPA series.
- Pelletier, B., Boles, M., & Lynch, W. (2004). Change in health risks and work productivity over time. *Journal of Occupational Health Medecine*, 46, 746-754.

3 Développer l'entreprise en santé

PLAN

- › Qu'est-ce qu'une entreprise en santé ?
- › Les trois formes de besoin d'un individu
- › Les effets de la santé organisationnelle
- › Pour développer santé et efficacité, l'entreprise doit favoriser la qualité de vie au travail
- › Le paradigme de la qualité de vie au travail

Plus qu'éviter le trouble, préserver la santé psychologique des salariés est essentiel dans l'économie moderne. Depuis les années 1990, les grandes entreprises se sont lancées dans un mouvement sans précédents de restructuration et de fusion-acquisition leur permettant d'augmenter leurs profits. Les propres fondateurs de ce mouvement, Michael Hammer et James Champy, ont eux-mêmes admis que ce mouvement a négligé le « facteur humain ».

En réalité, ce mouvement général a progressivement brisé l'ancien « contrat psychologique » reliant le salarié à l'entreprise. Cet échange implicite a longtemps reposé sur un rapport de réciprocité entre de la sécurité financière (un salaire) et sociale (un rôle professionnel) octroyée par l'entreprise, et une certaine loyauté ainsi qu'une haute productivité de la part des salariés. Or, dans un contexte de restructuration, de fusion et d'externalisation, l'entreprise n'est plus pourvoyeuse de sécurité. Elle prétend offrir, au mieux, une certaine employabilité. Il y a passage d'une « protection passive » à une « sécurité active » où chacun doit maintenir ses compétences pour rester désirable sur le marché de l'emploi. Pourtant, la réalité des chiffres du chômage démontre les limites de l'employabilité. Ce système, loin de fonctionner en Europe, n'a pu empêcher la montée du sentiment d'insécurité et de déclassement, même pour les travailleurs les plus qualifiés (Gazier, 2005).

Chacun sait que, au fond, c'est le niveau de salaire qui va en grande partie déterminer l'intérêt de l'entreprise à recruter tel ou tel profil. Pour répondre à une concurrence mondialisée, les organisations cherchent à obtenir le plus haut niveau de qualification pour le plus bas niveau de salaire possible. Dans un marché de l'emploi à 9 % de chômage en moyenne depuis 20 ans, la concurrence entre travailleurs s'est accélérée et tend à se durcir. Cette incertitude quasi permanente alimente un fort sentiment de précarité et d'usure mentale.

Pourtant, la nature des défis qui se pose aux entreprises nécessite encore d'avoir un haut degré d'engagement des salariés. L'un des papes du management, Peter Drucker, évoquait déjà l'avènement d'une économie fondée sur une nouvelle classe de travailleurs censés développer le seul capital valable dans la nouvelle économie : la connaissance. Aujourd'hui, ces travailleurs du savoir représentent une partie toujours grandissante des salariés des grandes entreprises. Dans des industries telles que la pharmacie, l'informatique, les médias et l'expertise comptable ou le conseil, ces salariés représentent jusqu'à 25 % ou plus de l'effectif. Ce sont eux qui innovent et développent du savoir consommé par ces grandes entreprises. Ils permettent aux entreprises de se renouveler et de s'adapter aux changements rapides et imprévisibles de l'environnement économique. Les activités capitalistiques les plus dynamiques se concentrent dans les entreprises ayant fondé leur stratégie sur la connaissance et l'expertise individuelle. En un sens, la seule valeur ajoutée d'une entreprise se fonde non sur la flexibilité, l'adaptation ou l'innovation, mais sur sa capacité à « produire des talents ».

Dans un monde d'abondance et de mondialisation, les consommateurs, souvent pressés et exigeants, sont devenus de plus en plus volatils. Comment les fidéliser si ce n'est par le degré d'engagement des collaborateurs ? Quel actif serait plus important pour la réussite d'une organisation ? Chaque entreprise se bat pour capter et conserver de l'*attention*. La ressource rare de notre époque est de trouver du temps. Le nouveau consommateur est donc exigeant mais avant tout impatient. Comme l'a montré Herbert Simon, les réponses des consommateurs ne sont pas des réponses optimales (posséder toute l'information) mais satisfaisantes, c'est-à-dire des adaptations séquentielles au coup par coup. Dans un monde obéissant au culte de l'urgence, l'attention est limitée et chacun va avant tout chercher des réponses satisfaisantes à son problème immédiat. Généralement, dans cette nouvelle économie tertiaire, c'est le comportement du salarié qui va déterminer le niveau de satisfaction du client plus que le produit. Imaginons quelques exemples de consommateurs pressés :

- Marc est chef d'entreprise et désire acheter une voiture de société. Il appelle le concessionnaire d'une marque et celui-ci lui paraît un « peu mou ». Il décide finalement d'appeler un autre concessionnaire car il craint de perdre du temps.
- Isabelle est cliente chez un opérateur téléphonique. Elle appelle pour un problème avec son portable. La personne au bout du fil ne semble pas le comprendre et le ton monte rapidement. Elle raccroche en se promettant d'aller vers un autre opérateur.
- Clément est un manager projet qui travaille dans le développement de technologies informatiques. Il a fait appel à une entreprise de sous-traitance pour développer une puce électronique de son projet mais la livraison a

du retard. L'ingénieur responsable du produit est tombé malade. Le projet semble vraiment mal engagé.

Voici l'un des paradoxes importants de notre époque : l'entreprise infidèle à ses salariés n'a jamais eu autant besoin de les engager psychologiquement :

- plus d'engagement pour contribuer à la qualité des produits et des services ;
- plus d'engagement pour contribuer à la réputation de la marque ;
- plus d'engagement pour continuer à se former et à apprendre ;
- plus d'engagement pour offrir sa créativité à l'entreprise et la partager dans le collectif.

Mais, dans ce contexte, que peut attendre le salarié de son entreprise ? Sans doute qu'elle réponde à son engagement par un environnement de travail de qualité lui permettant de préserver l'équilibre de vie et le bien-être. Chacun le sait, une carrière plus longue et complexe sera inévitable pour les générations actuelles. Dans un monde de précarité, les talents d'aujourd'hui et de demain feront de plus en plus leurs choix de carrière et les efforts qu'ils nécessitent sur la capacité de l'entreprise à leur apporter du bien-être au travail. Il est tout naturel de vouloir préserver au maximum son capital santé pour continuer à s'adapter aux contraintes professionnelles. Beaucoup d'entreprises commencent à l'entendre et affichent vouloir devenir un employeur socialement responsable, un employeur de choix. Derrière ces discours, les directions générales délèguent fréquemment cette question aux seules ressources humaines et ne prennent que partiellement la mesure du changement nécessaire. Il existe même une véritable tendance à répondre à cette demande par un contrôle accru des comportements.

La logique financière du seul résultat obscurci la réalité de l'entreprise. Dans un monde d'émotion et de « guerre des talents », le résultat financier est nécessaire mais non suffisant. L'enjeu est d'arriver à coupler bien-être et efficacité. Ce changement n'est pas simple et un certain nombre de signaux faibles semblent indiquer que le blocage reste la norme. C'est sans doute que, face à cette volonté de gérer le stress et le risque psychosocial, l'entreprise doit modifier ses fondamentaux, en adoptant d'autres pratiques organisationnelles et managériales. Pour cela, elle devra faire progresser son système et développer un certain nombre d'innovations afin d'obtenir un environnement exceptionnel de travail (Quick *et al.*, 2005).

Qu'est-ce qu'une entreprise en santé ?

Le concept d'entreprise en santé peut être défini comme l'ensemble des pratiques organisationnelles et managériales visant à favoriser la promotion du bien-être au travail, reliée à l'efficacité professionnelle. Ces pratiques s'appuient sur des normes conduites par des valeurs, c'est-à-dire les fondements culturels de l'organisation. L'entreprise en santé est donc autant

une pratique qu'une rationalité de ce que peut être une entreprise. Dans un sens, l'objectif de coupler bien-être et efficacité représente la vision des hommes ayant la possibilité d'influencer la structure et le fonctionnement de l'entreprise.

Comment reconnaître l'effectivité de couplage dans l'entreprise ? Les effets observés d'une entreprise en santé concernent le niveau de stress, la créativité, la santé globale et la responsabilisation de chacun dans l'entreprise. On peut repérer une entreprise en santé lorsqu'il existe un ajustement de l'entreprise aux besoins de l'individu.

Ce type d'environnement professionnel doit faciliter et supporter le développement de la santé psychologique des collaborateurs. Elle repose sur un ensemble d'attributs définis par le courant de la psychologie positive (Luthans, 2002) comme l'addition entre la confiance en soi, l'estime de soi et le bien-être émotionnel :

- la *confiance en soi* consiste en l'anticipation de conséquences positives à son action, c'est-à-dire à l'intériorisation de la possibilité d'agir sur le monde, de pouvoir l'influencer dans un sens désiré. Elle est ce qui permet à une personne la mise en action (Emmons, 1986) ;
- l'*estime de soi* consiste en un regard positif porté sur soi-même. Ce regard s'appuie sur la reconnaissance constructive de son entourage personnel et professionnel. L'estime de soi est ce qui permet à une personne de se reconnaître une valeur dans le monde (Baumeister et Leary, 1995) ;
- le *bien-être émotionnel* consiste en l'équilibre entre les émotions négatives et les émotions positives. Elles doivent être plus fréquentes pour maintenir une appréhension du monde constructive. Le bien-être émotionnel est ce qui nous permet de nous sentir heureux au quotidien (Frederick, 2001).

La santé organisationnelle ne veut pas dire qu'il soit nécessaire et utile d'éliminer tous les facteurs de stress. En fait, il est nécessaire qu'existe une certaine dose de contrainte pour stimuler positivement l'individu. Cependant, cette contrainte doit être intégrée au système de motivation et de compétence du collaborateur afin qu'il la vive comme un défi positif.

Les trois formes de besoin d'un individu

L'être humain est naturellement actif. De l'enfance à l'âge adulte, nous continuons d'explorer et de jouer avec notre environnement. Lorsqu'une activité implique nos besoins humains, nous nous sentons concernés et motivés. Ces besoins humains sont de trois types :

- les besoins physiologiques (manger, boire, avoir une activité sexuelle, etc.) liés au système biologique ;
- les besoins psychologiques (autonomie, compétence, attachement) liés au développement de la personne ;

- les besoins sociaux (réalisation, intimité, pouvoir), qui sont les valeurs internalisées au cours de notre histoire sociale et personnelle.

Nos besoins sont mis en relation avec un environnement constamment changeant. Il existe une dialectique entre la personne et ce qui l'entoure. Chacun va tenter d'influencer son environnement pour qu'il corresponde à ses besoins, tandis que l'environnement demande à la personne de s'adapter au principe de réalité. L'individu s'engage dans le monde comme une expression de soi et de ses besoins. Dans un sens, le travail est une formidable activité pour aider chacun à s'épanouir. C'est l'un des piliers de notre santé psychologique, et décrire l'entreprise comme un environnement uniquement pourvoyeur d'émotions négatives n'est pas juste ni utile pour aider les salariés. Au contraire, cette vision par le négatif ne fait qu'attiser la difficulté relationnelle entre l'entreprise et ses collaborateurs. À l'opposé, nous postulons utile et préférable d'accompagner l'entreprise dans le développement de ce qu'elle a de meilleur pour l'individualisation de chacun. Ce n'est pas tant le système qui est important que la marge de manœuvre qu'il laisse à l'épanouissement personnel.

Ce constat constructif de l'entreprise ne doit pas cacher les difficultés sur le chemin de l'entreprise en santé. Aujourd'hui, peu d'entreprises arrivent à proposer un environnement permettant aux salariés d'utiliser le travail comme une expression de soi. À l'inverse, les pratiques actuelles tendent à éviter la dimension subjective du travail. Lorsque celle-ci est prise en compte, cela reste parfois sur le mode la manipulation. L'entreprise aurait-elle peur de la subjectivité qu'elle utilise pourtant si bien dans le marketing ? Comment proposer de vendre du rêve à ses clients si l'entreprise ne peut le faire vis-à-vis de ses collaborateurs ? Beaucoup a été fait pour améliorer les conditions matérielles du travail. Il convient d'œuvrer pour arriver à développer de bonnes conditions psychologiques du travail. Cet effort supplémentaire nous paraît réalisable dans la mesure où l'on ne demande pas à l'entreprise de faire plus pour ses salariés. À bien regarder, elle fait déjà beaucoup.

Un objectif réaliste est d'aider l'entreprise à faire différemment et mieux, en faisant évoluer ses pratiques. Pour ce faire, il est nécessaire de faire réfléchir l'entreprise sur une organisation permettant l'individualisation du travail tout en conservant un projet collectif. Vaste dessein, et il faut bien reconnaître qu'il demande beaucoup de courage et de sagesse aux dirigeants voulant le porter. Pour nous, la santé organisationnelle repose sur quelques principes forts :

1. L'individu a besoin d'autonomie pour s'épanouir professionnellement et psychologiquement. Cette autonomie doit reposer le plus possible sur la subjectivité du salarié et lui permettre de développer des compétences personnelles et professionnelles. Ce besoin est présent à tout âge et tend à s'amplifier avec les années.
2. L'individu a besoin de relations sociales de qualité lui permettant de travailler collectivement dans le plaisir. Il ne peut y avoir d'émotions positives

durables lorsqu'un salarié ne peut avoir de relations intimes au travail. L'entreprise doit donc aussi être une « tribu » rassurante et source d'attachement identitaire.

3. L'individu a besoin d'une organisation du travail qui limite le surengagement et favorise un engagement équilibré. Pour nourrir la sphère du travail, il est essentiel que le salarié puisse nourrir les autres sphères (famille, amis, intimité). L'entreprise doit organiser son amplitude horaire en conséquence mais également encourager l'équilibre de vie.

4. L'individu a plus besoin de sincérité dans le discours de dirigeants que de vérité. Les collaborateurs observent de plus en plus l'exemplarité comportementale des dirigeants et leur capacité à parler de leur vécu subjectif de l'entreprise. Un dirigeant qui manipule son vécu subjectif et reste essentiellement stratégique dans son discours indique indirectement que la subjectivité n'a pas sa place dans l'entreprise.

Lorsqu'un environnement de travail apporte un climat relationnel positif, sans trop d'agressivité, avec une difficulté dosée, alors le salarié y trouve l'occasion de développer sa créativité. Les solutions aux problématiques professionnelles nourrissent la confiance en soi (« J'ai réussi à trouver une solution à ce problème professionnel »), l'estime de soi (« Mes collègues et la hiérarchie le reconnaissent et cela me rassure sur mon utilité ») et le bien-être émotionnel (« J'ai pris du plaisir à trouver une solution et je prends du plaisir dans la relation créative que j'entretiens avec mes collègues »).

Jérémie, ouvrier

En tant qu'ouvrier dans une grande entreprise industrielle, Jérémie est un salarié heureux. Il nous raconte que son travail quotidien lui apporte une dose importante de stress (tenir la cadence, ne pas faire d'erreur) mais qu'en contrepartie, son chef reconnaît ses efforts et sait limiter la charge de travail lorsque celle-ci devient trop importante. L'usine où il travaille est située dans une région sympathique. Son plaisir est de prendre la route pour rentrer chez lui le soir et de regarder le paysage. Cependant, depuis quelque temps, la situation devient plus compliquée du fait d'un changement d'horaires qui le coupe progressivement de ses relations extérieures (travail en trois-huit). Il voit de moins en moins son chef et sent qu'il n'a plus les mêmes appuis en interne. Il se demande ce que pourra être sa progression dans la « boutique ». Il prend un peu moins de plaisir qu'avant à travailler.

Les effets de la santé organisationnelle

Il existe un lien systémique entre santé des collaborateurs et efficacité des entreprises. Ce lien peut devenir négatif lorsque l'entreprise dégrade la santé psychologique des collaborateurs, ce qui entraîne nécessairement une dégradation à plus ou moins long terme de l'efficacité. Au contraire, les pratiques

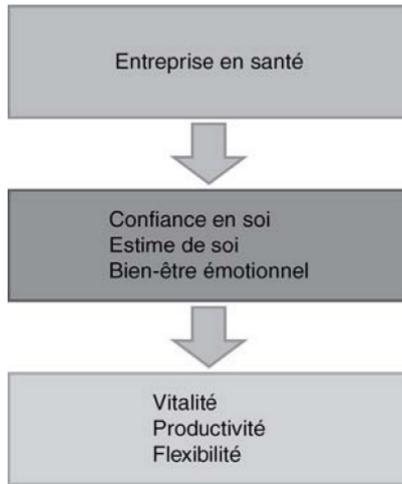


Figure 3.1. Impact de la santé organisationnelle pour l'individu et l'organisation.

de la santé organisationnelle vont influencer la santé psychologique des collaborateurs, ce qui permettra en retour l'augmentation de l'efficacité de l'entreprise (figure 3.1).

La bonne santé psychologique des salariés conduit à trois effets majeurs pour l'efficacité de l'entreprise :

- la vitalité : l'énergie émotionnelle associée à la santé physique et l'agilité de la pensée ;
- la productivité : la quantité et la qualité de la production possible par une personne ;
- la flexibilité : la capacité à modifier son raisonnement et son comportement pour s'adapter.

Pour développer santé et efficacité, l'entreprise doit favoriser la qualité de vie au travail

La santé psychologique est donc un formidable levier de performance encore peu utilisé par les directions. Nous faisons le pari que les entreprises ont encore besoin de clarifier les bonnes pratiques dans ce domaine et qu'elles les implémenteront par mimétisme. Le développement de la santé organisationnelle permet d'augmenter les capacités d'adaptation de l'entreprise, pour répondre harmonieusement aux défis de son environnement. Ce concept transforme la pratique d'entreprise. Il évite de se limiter à la question de savoir comment rester efficace. Le questionnement au cœur de l'ADN d'entreprise s'appuie dès lors sur l'équilibre du coût psychologique avec l'efficacité. Ce type d'innovation managériale n'est pas à sous-estimer

car elle deviendra l'avantage compétitif de demain. **Plus les pratiques organisationnelles et managériales sont saines et plus les salariés pourront s'épanouir et donner à l'entreprise.**

Le paradigme de la qualité de vie au travail

Commençons par retracer le concept de qualité de vie au travail. Ce concept a été initié durant les années 1960 à 1970 aux États-Unis (notamment par Davis et Taylor, 1972)¹ et en Grande-Bretagne (notamment par Trist, Chermis et Wild). Ce mouvement visait à améliorer les conditions concrètes de travail afin d'augmenter la productivité. Hackman et Suttle (1977)² définissaient la QVT comme le degré avec lequel les salariés ont la possibilité de satisfaire d'importants besoins personnels dans leur vécu du travail. La définition anglo-saxonne la plus récente est celle de Serey (2006)³ qui décrit la QVT comme *l'opportunité d'exercer ces talents et capacités pour faire face aux défis du travail*. Ce courant s'appuie sur deux écoles fondatrices :

1. La première école concerne l'expérience *princeps* d'Elton Mayo à la *Western Electric Company*⁴. Conçue d'abord comme une intervention psychologique pour diminuer l'absentéisme, en améliorant notamment l'éclairage des opératrices (1924 à 1927), l'intervention devient par la suite plus expérimentale avec la mise en place de véritables conditions de laboratoire (1927 à 1932). Cette dernière période conduit, après les échecs dans les résultats à transformer, l'intervention. Les six ouvrières volontaires sont invitées à travailler dans une atmosphère de grande qualité de vie : travail à rythme raisonnable, possibilité de coopérer, climat amical donnant le droit de discuter le travail avec les responsables. Ce climat a plus d'effets positifs sur le rendement que les variables expérimentales préalablement installées (mode de rémunération, durée, horaires, etc.), ce qui conduit les chercheurs à conclure que :

- au-delà des éléments concrets du travail (environnement, rémunération, pratique) le respect de la personne et la qualité des relations humaines sont centrales dans la qualité de vie au travail (QVT) ;
- dans l'intervention, ce sont les salariés qui doivent formuler les problèmes et définir les orientations dans les solutions proposées ;

1. Davis LE et JC Taylor. *Design of jobs*, Middlesex : Penguin, 1972.

2. Hackman, JR, Suttle, JL. *Improving life in organizations*. Pacific Palisades, Calif. : Goodyear, 1977.

3. Serey, T. T. Choosing a robust quality of work life. *Business Forum* 2006, 27(2), 7-10.

4. Gillespie, R. *Manufacturing knowledge: a history of the Hawthorne experiments*, Cambridge : Cambridge University Press, 1997.

• l'intervenant n'est pas celui qui sait comme « expert », mais celui qui garantit un cadre de discussion et de compréhension du vécu des différents acteurs de l'organisation. Il agit comme « leader d'opinion » plaidant pour une nouvelle conception des relations humaines.

2. La deuxième concerne l'*action research* et les travaux de Kurt Lewin⁵. Lewin est un professeur de psychologie ayant dû quitter l'université de Berlin pour émigrer aux États-Unis en 1932. Ces circonstances historiques l'ont convaincu de l'importance pour les chercheurs en sciences sociales de pouvoir fournir des réponses pratiques aux problèmes sociaux.

La recherche-action doit permettre de répondre à des problèmes de conflits sociaux et de souffrance humaine. Le chercheur doit intervenir hors du laboratoire pour agir sur des situations « naturelles ». Les principales recherches de Lewin concernent :

- l'effet des discussions de groupe pour donner envie aux participants de manger des « abats »⁶ *versus* le peu d'effet qu'a un expert faisant une conférence sur ce thème ;
 - la supériorité du style de leadership démocratique par contraste avec l'autoritaire et le laisser-faire sur la productivité et la satisfaction ;
 - l'intervention au sein de communautés noires américaines pour lutter contre la discrimination ;
 - et enfin, l'intervention en entreprise pour réguler des situations de conflit.
- Formé à l'école allemande de la *Gestalt* (psychologie de la forme), Lewin entend que l'objet d'étude ne peut être appréhendé qu'à travers la relation qu'il entretient avec les autres objets de son environnement. Ainsi, l'observation d'un comportement n'a d'intérêt que si on peut en déduire les propriétés du champ dans l'entourage de l'objet et réciproquement. Ainsi, l'intervenant doit chercher à comprendre :
- les différents « objets sociaux » en relation ;
 - le contexte et la nature (le champ) de cette relation ;
 - les effets de cette relation.

Le processus de changement est le processus clé d'intervention et de recherche, car il permet de « manipuler » ces trois éléments.

Suite à sa mort prématurée, les différentes recherches conduites par Lewin seront reprises par ses élèves dans une visée d'action plus que de production de connaissances scientifiques et d'élucidation du sens.

La synthèse entre ces deux écoles fondatrices donnera naissance à l'explosion des concepts de développement organisationnel, qui peut être défini comme une méthode visant à planifier des changements culturels afin de rendre l'entreprise plus adaptable et flexible à son environnement et d'évi-

5. Pour une revue, lire Pierre Kaufmann (1968), *Kurt Lewin. Une théorie du champ dans les sciences de l'homme*, Paris : Vrin.

6. Nécessité en ces temps de guerre.

ter ainsi les tensions sociales et humaines. La qualité de vie au travail est ainsi corrélée à la capacité d'adaptation des individus et des organisations. Le développement organisationnel s'étend pour plusieurs raisons :

- Les différents intervenants se sentent suffisamment armés au niveau méthodologique pour partir à la conquête plus générale du milieu économique et organisationnel. Pour ce courant, le travail et la vie des organisations peuvent être objectivement analysés et mesurés.
- Les interventions ne sont presque plus utilisées au sein de communautés mais dans le champ précis d'une seule entreprise, ce qui facilite la confidentialité et rassure les dirigeants.
- Les tensions sociales émergent dans les années 1960-1970.
- L'orientation théorique devient normative (existence d'un bon modèle) et vulgarisatrice (simplifier la théorie pour la rendre accessible). L'individu n'est plus considéré comme central dans les interventions. Le changement primaire s'effectue sur la culture d'entreprise. Les livres grand public se « vendent ».
- La vision est optimiste : il existe une réelle possibilité de concilier les intérêts des individus et ceux de l'organisation. Cette vision correspond à la culture américaine basée sur la philosophie pragmatique d'innovation sociale⁷.
- Ce type d'intervention permet de limiter l'influence des syndicats, ce qui est la stratégie sociale dominante américaine : circonscrire au minimum la protection sociale au travail pour ne pas alourdir l'entreprise.

Cependant, la mise en place en masse par les entreprises de ce type de pratique s'est souvent heurtée à des principes de réalité économique et est restée cantonnée aux grandes entreprises.

D'autres courants européens ont également coexisté pour expliquer la qualité de vie au travail⁸ :

- En Angleterre, le courant sociotechnique (Emery et Trist) et le courant de la *social analysis* (Elliot Jacques) : ce premier courant correspond à l'idée que le système relationnel se développant au sein du travail influence les aspects techniques et réciproquement. Pour être efficace, une intervention

7. Ainsi pour l'école américaine du pragmatisme créée par Peirce, James et Dewey, seuls les effets concrets d'une idée lui fournissent un sens. Les idées ne sont que des représentations artefactuelles permettant de penser progressivement l'expérience. La vérité n'existe pas à priori, mais en fonction des implications concrètes d'une chose pensées. Pour résoudre un problème philosophique l'école pragmatique se pose comme question : quelle différence cela ferait en pratique si telle option plutôt que telle autre était vraie ? Si la réponse est impossible, la controverse est vaine.

8. Le lecteur peut compléter par Luhuier, D. *Clinique du travail*, Toulouse: Eres, 2006.

doit comprendre l'interaction entre des deux systèmes. Les tensions sociales se développent lorsque les deux systèmes sont en opposition. Le courant de Jacques met l'accent sur le fait que, fondamentalement, tout système social est un moyen de lutter contre l'anxiété que chacun ressent inconsciemment. Ce phénomène est important pour comprendre la dynamique des groupes dans les organisations. Pour cet auteur, la notion d'équité est fondamentale. Plus l'entreprise place des individus au bon niveau de qualification, moins l'anxiété sera importante.

- La démocratie industrielle dans les pays scandinaves vise à faire participer les salariés à l'amélioration concrète des conditions de travail. Elle repose sur l'importance accordée culturellement au dialogue social dans des pays ayant connu plusieurs siècles de pauvreté et dont le droit du travail repose sur les conventions collectives.
- La psychosociologie du travail en France, Italie, Espagne. Cette orientation, plus que cette école, s'appuie sur un ensemble des pratiques d'intervention à visée compréhensive sur l'interaction entre la psyché des individus et la société. La psychanalyse y est centrale ainsi que les connaissances des sciences humaines « cliniques ».
- L'ergonomie française appuie sa spécificité sur l'analyse de l'activité dans des situations réelles de travail, afin de repérer notamment le décalage prescrit/réel (comment le travail est organisé *versus* comment les opérateurs travaillent réellement).
- Les écoles de la psychodynamique du travail et de la clinique du travail complètent ces approches françaises. La première étudie les phénomènes d'adaptation inconsciente au travail, notamment sur la manière de faire face aux différentes contraintes du travail. Quant à la clinique du travail, elle s'appuie sur l'analyse de ce que l'organisation du travail empêche ou non le travailleur d'agir et d'échanger entre pairs. De la possibilité d'utiliser ses ressources individuelles et sociales dépend alors la santé des travailleurs.

Ces approches sont principalement collectives et sont une part importante des notions de prévention et de conflits sociaux. Comme pour une très large part de la recherche en sciences sociales européennes, les bases théoriques sont surtout marxistes et freudiennes. Elles postulent donc :

- que le travail est un lieu de lutte et de pouvoir où le salarié est dominé. Toute intervention financée par l'employeur renforce le pouvoir économique et camoufle l'asymétrie sociale ;
- que l'individu et les groupes sont conduits par un inconscient, qui entraîne plusieurs effets (violence, culpabilité, anxiété, perversité, etc.) ne pouvant être régulé que par un travail sur le sens. Toute visée trop pratique peut empêcher l'élaboration sur les modalités défensives. Il est plus important d'aider les personnes de l'entreprise à comprendre que de leur prescrire des actions concrètes ;

- le travail réel ne peut être mesuré, objectif ;
- les interventions se font principalement dans le cadre de la relation entre les dirigeants et les syndicats, ce qui renforce implicitement le pouvoir de ces derniers. Ce type d'intervention renforce la stratégie sociale de l'État souhaitant un niveau important de protection sociale au travail et de dialogue social.

En tendance, cette conception culturelle européenne plus phénoménologique a eu trois effets sur le style européen d'intervention :

- les intervenants ont souvent continué d'élaborer des théories permettant de comprendre en général le fonctionnement du monde du travail, inclus dans la société ;
- il semble que les entreprises soient moins ouvertes à ce type d'approche car plus critique et préfèrent faire appel à des consultants s'appuyant sur les méthodologies du développement organisationnel américain ;
- les interventions sont souvent difficiles et conflictuelles, ce qui semble avoir lassé les entreprises, mais également les intervenants. Ainsi, Enriquez, professeur de sociologie clinique et figure importante de la psychosociologie d'entreprise, dit-il : « *Les patrons d'entreprises se sont aperçus que les démarches participatives étaient beaucoup plus compliquées à mettre en place qu'ils ne le pensaient. En outre, il n'y avait pas de résultats évidents. Parallèlement, la psychosociologie et la sociologie ont évolué. On le voit dans les ouvrages de Chris Argyris, qui posent que le bonheur des individus et le bien de l'entreprise sont quelque peu, et plus ou moins, antinomiques. De notre côté, il y a eu aussi l'évolution des membres de l'ARIP, qui se sont mis à faire des psychanalyses individuelles.* »⁹.

Nous observons donc qu'en fonction de différences de contexte culturel, le concept de qualité de vie au travail peut s'attacher à des théories très différentes. Cependant, il existe à notre sens, quatre similarités :

1. La direction semble toujours au départ des interventions. La qualité de vie au travail est avant tout une démarche intentionnelle et stratégique.
2. Il est toujours question de la qualité du dialogue entre les salariés et les employeurs.
3. L'ensemble des théories induit un degré de participation plus ou moins important au cours de l'intervention.
4. La dimension psychologique est reliée aux dimensions collectives et à l'organisation du travail.

En France, l'Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 précise le champ d'action de la QVT :

1. La qualité de l'engagement de tous à tous les niveaux de l'entreprise.
2. La qualité de l'information partagée au sein de l'entreprise.
3. La qualité des relations de travail.

9. Interview par G. Arnaud et P. Louart dans *Gérer et Comprendre*, mars 2001, p. 70.

4. La qualité des relations sociales, construites sur un dialogue social actif.
5. La qualité des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail.
6. La qualité du contenu du travail.
7. La qualité de l'environnement physique.
8. La possibilité de réalisation et de développement personnel.
9. La possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle.
10. Le respect de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes.

Ces 10 points sont le fruit de la négociation sociale et l'on comprend qu'ils se veulent exhaustifs. Pour notre part, nous retenons surtout l'idée d'action intentionnelle et concertée en vue d'améliorer le vécu du travail. Nous proposons la définition suivante :

La qualité de vie au travail est une démarche proactive et concertée de l'entreprise, visant à améliorer le vécu des salariés, à travers des actions sur l'organisation du travail, les pratiques de management et l'individu.

Les démarches QVT sont le moyen permettant à l'entreprise (figure 3.2) :

- de promouvoir la capacité de gestion du stress des salariés ;
- d'identifier et de réguler les risques psychosociaux de l'environnement de travail.

Cela induit une meilleure adéquation entre l'individu et l'organisation (entreprise en santé), qui s'évalue par :

- une meilleure santé psychologique des salariés ;
- une baisse des coûts cachés.

Ce travail d'amélioration repose sur trois éléments interdépendants : identifier les obstacles (Partie II), changer les pratiques (Partie III) et changer la culture (Partie IV).

Pause réflexive

Où en êtes-vous dans votre entreprise ? Les pratiques d'entreprise et de management permettent-elles de concilier bien-être et efficacité ? Quel est votre vécu du travail ? Avez-vous le sentiment que votre travail permet votre épanouissement ou au contraire constitue un frein psychologique ? Quel est le niveau d'engagement des salariés vis-à-vis de l'entreprise ? Que faudrait-il faire évoluer pour favoriser bien-être et efficacité ?

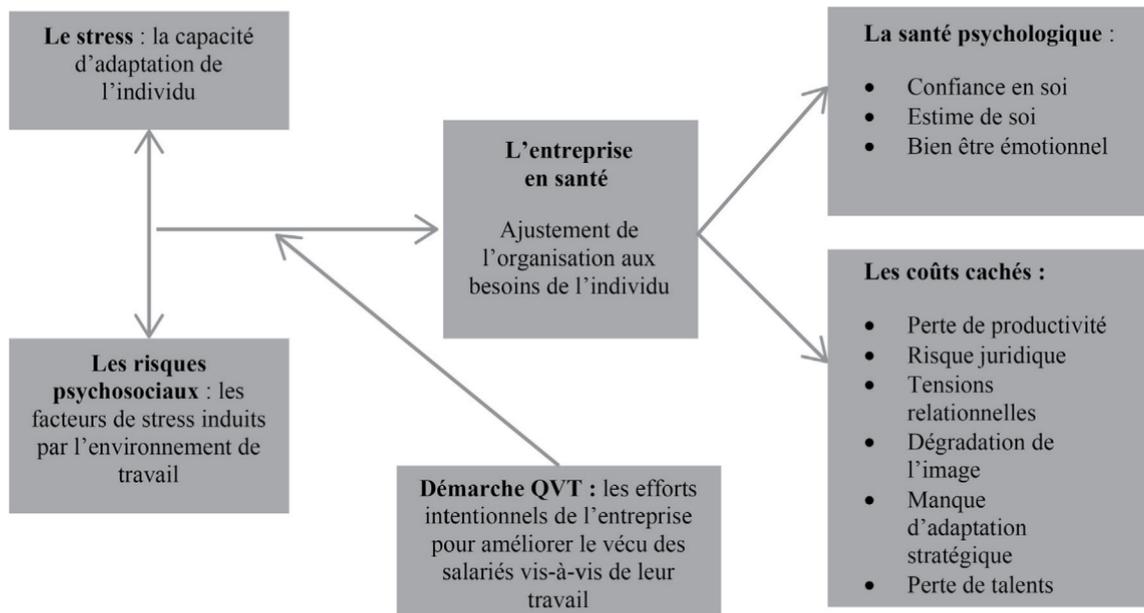


Figure 3.2. La démarche Qualité de Vie au Travail :

Références

- Baumeister, R., & Leary, M. R. (1995). The need to belong : desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety : the experience of flow in work and play*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow : the psychology of optimal experience*. New York: Harper and Row.
- Emmons, R. A. (1986). Personal strivings : an approach to personality and subjective wellbeing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5, 1058-1068.
- Frederick, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology : the broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Gazier, B. (2005). *Vers un nouveau modèle social*. Paris: Champs Flammarion.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior : developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-75.
- Quick, J. C., Macik-Frey, M., & Cooper, C. L. (2007). Managerial dimensions of organizational health : the healthy leader at work. *Journal of Management Studies*, 44, 189-285.



Les « obstacles » de l'entreprise en santé

4	Réguler la surcharge de travail ?	47
5	Favoriser et accompagner l'autonomie	53
6	Développer les pratiques de reconnaissance	61
7	Combattre les comportements « toxiques »	69
8	Lutter contre l'isolement social	75
9	La fatigue de manager	83

Il existe de nombreuses publications et études qui ont permis progressivement à la communauté scientifique et d'expertise d'identifier les principaux facteurs de risque, véritables « obstacles » pour parvenir à l'entreprise en santé. Pour autant, il manque souvent à leur définition une vision plus dynamique prenant en compte la complexité du réel. Dans cette partie, nous allons tenter d'informer le lecteur sur les principaux facteurs de risque afin de l'aider à les identifier.

4 Réguler la surcharge de travail ?

DÉFINITION ÉCLAIR

Une demande excessive qui déborde les capacités naturelles d'un salarié.

En partant de notre expérience et au travers des différentes études sur ce sujet, il nous est apparu que la charge de travail reste un facteur incontournable. Ce facteur peut avoir des effets directs pour l'entreprise (la santé des salariés), mais également des effets indirects (par exemple, le comportement des managers). Mais avant de définir ce facteur, il nous faut circonscrire la forme que revêt actuellement le travail. Premier constat : celui-ci est de plus en plus mental.

Joséphine, commerciale dans les produits du luxe

« Tous les matins j'arrive au travail avec une boule au ventre. Ce n'était pas le cas avant, mais depuis quelque temps, nous avons obtenu de gros contrats. J'ai beaucoup de dossiers à gérer et surtout de nombreux interlocuteurs. Résultat, je suis en permanence au téléphone ou sur mon ordinateur à répondre aux mails ou à rédiger des notes. Le problème, c'est que mon ordinateur est portable, ce qui fait que j'ai tendance à continuer à travailler chez moi. De toute manière, même si je ne travaille pas, je continue de travailler dans ma tête. Le week-end, j'ai du mal à décrocher réellement. J'ai toujours cette inquiétude d'avoir oublié quelque chose. »

Ce que vit Joséphine décrit bien ce que signifie une charge de travail moderne : mobile et émotionnelle. Mobile car elle est avant tout liée à la communication ou à des dossiers, et émotionnelle car reliée à une prestation de service. Ces deux caractéristiques font que la charge de travail est de plus en plus psychologique. Un dossier important à remettre à un client va à la fois susciter un travail physique (taper le dossier à l'ordinateur) mais également psychologique. Cela nécessite de réfléchir, éventuellement en dehors des horaires de travail, d'imaginer ce que veut le client, de rester aimable et compréhensif avec lui, d'être suffisamment inquiet pour bien faire son travail (première charge émotionnelle) et d'être un minimum dans le plaisir pour assurer sa créativité (seconde charge émotionnelle). Résultat : pour chaque dossier que nous traitons, c'est une charge mentale et émotionnelle qui se met en place. Or, si l'activité tend à augmenter, il est

très fréquent d'observer que les salariés ne font plus le tri. L'accumulation d'émotions et de soucis favorise un style réactif conduisant à un envahissement psychique du travail.

L'étape suivante devient bien souvent l'inquiétude de ne pas faire face et bientôt la culpabilité, amplifiant ainsi le sentiment de surcharge. Voici un phénomène souvent observé qui conduit nombre d'entreprises à fonctionner le « nez dans le guidon ». On pourrait alors attendre des managers qu'ils fassent prendre du recul aux collaborateurs pour leur éviter ce type de situation. Malheureusement, c'est un phénomène qui touche les managers encore plus que les autres. Étant eux-mêmes en surcharge, ils ne fonctionnent plus qu'en mode réactif et ont tendance à communiquer leurs inquiétudes aux collaborateurs.

Ce phénomène est parfois traité par les entreprises de services, qui proposent des prescriptions purement comportementales. Un salarié en surcharge aura naturellement, du fait d'un mécanisme neurobiologique (Karli, 1987), tendance à devenir plus agressif. Pour éviter les répercussions de cette agressivité, les entreprises américaines, pionnières dans la standardisation du service, ont inventé ce qui peut être nommé le travail émotionnel (*emotional labor*). Un salarié de Disney ou de McDonald se doit de sourire aux clients même s'il est agacé. Afin de réguler les conséquences comportementales de la surcharge de travail, la tentation est grande de prescrire les « bons comportements ».

Le travailleur émotionnel

La sociologue américaine Hochschild¹ (1983) s'est elle-même appuyée sur les travaux du sociologue Goffmann (1959) pour décrire l'apparition de ce phénomène. Selon cette auteure, l'ouvrier ne vend plus forcément sa force physique en échange d'un salaire, mais plutôt l'expression d'émotions désirées par l'entreprise. Le salarié gère ses sentiments pour créer une apparence faciale et posturale prescrite. Ce travail ressemble à celui de l'ouvrier car l'activité s'effectue « à la chaîne ». Cela nécessite un gros travail physique de régulation de ses émotions pouvant conduire à un épuisement nerveux. L'archétype moderne de cette nouvelle force du travail est le travailleur des centres d'appels devant « sourire au téléphone ».

¹ Hochschild A. (1983), *The managed Heart*, Berkeley, University of California Press.

Il y a dans ce type de pratique un certain déni de la réalité psychique des salariés. Il est épuisant de devoir jouer une émotion et un comportement en incohérence complète avec ce que l'on ressent (Abraham, 1998 ; Zapf, 2002). Or, avec la tertiarisation du travail, ce phénomène ne cesse de grandir. La notion de client a infiltré l'ensemble du tissu économique

et nombreux sont les salariés en relation clientèle¹. La règle est simple : le client est roi. Que le salarié soit triste, agacé, en colère, heureux, inquiet ou démotivé, il devra souvent conserver le sourire. Les ouvriers d'autrefois sont progressivement remplacés par des ouvriers émotionnels : serveurs, réceptionnistes, vendeurs, animateurs, guichetiers, commerciaux, formateurs, etc. Une part croissante de la population salariée se retrouve en position de devoir jouer des émotions qui ne sont pas forcément les siennes. Ce phénomène se nomme *dissonance émotionnelle* et conduit à des perturbations du système immunitaire, à une probabilité accrue de troubles psychologiques et surtout à un épuisement émotionnel (Adelmann, 1995).

Dans cette situation, l'apprentissage joue un rôle capital. Un jeune ayant suivi un cursus BTS en commerce aura appris à gérer ce type de charge mais un employé plus ancien, ayant fonctionné sur des logiques différentes, devra bien souvent s'adapter rapidement et ainsi faire face à cette prescription organisationnelle. Prenons le cas des grandes entreprises françaises de l'énergie et de la téléphonie. Nombreux sont les agents qui sont passés d'une logique technique à une logique commerciale. De même dans le secteur bancaire. Si ce changement s'effectue de manière trop brutale, le risque qu'il conduise le salarié à l'épuisement émotionnel est important. Par ailleurs, les organisations publiques ne sont pas en reste. La logique « client » commence également à y être dominante. La question n'est pas de savoir si la charge émotionnelle est une mauvaise chose en soi, mais plutôt de savoir comment l'entreprise et le management accompagnent ce changement important.

On peut également retrouver ce phénomène, quoique plus occulte, dans d'autres grands groupes. Les salariés sont censés être épanouis et dynamiques. La pression sociale implicite interdit d'exprimer que l'on est en surcharge, que l'on commence à être anxieux ou déprimé. Résultats : les managers ne peuvent jouer leur rôle d'accompagnement car :

- ils sont eux-mêmes débordés ;
- ils peuvent ne pas se sentir autorisés à aborder cette question ;
- il existe une réelle tentation de prescrire les « bons comportements » permettant de nier cette situation.

Un travail physique s'interrompt généralement après la journée de travail, tandis qu'un travail de nature plus émotionnelle et psychologique peut envahir les autres dimensions de la vie du salarié. La récupération se fait difficilement. Évitions cependant de supposer que cette charge de travail étant psychologique, le problème provient de l'individu. Il est très probable qu'il existe un lien important entre le temps de travail réel et la charge de

1. Voir les différents rapports de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail : <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/85/fr/1/ef0685fr.pdf>.

travail, même psychologique. Nous avons souvent observé que les managers travaillent entre 9 et 10 heures par jour, voire 12 heures. Comment peuvent-ils avoir le temps nécessaire pour se relaxer et faire le tri entre les dossiers, ou de réfléchir convenablement aux problématiques de management ? Une entreprise laissant ce type de situation perdurer doit savoir qu'il y a de très forts risques de retrouver des managers en surcharge mentale. Comment expliquer ce phénomène dans les entreprises ? Simplement parce que les managers ayant à la fois une activité d'encadrement mais également de production, les réponses aux mails et le travail de fond sur les dossiers s'effectuent bien souvent tôt le matin et tard le soir, ou encore le week-end. Cette pratique est implicite mais fait bien partie des traditions.

La charge de travail a également changé depuis l'apparition de l'informatique au travail². Ce changement d'activité a fait évoluer notre rapport au temps. D'un temps séquentiel (une tâche après l'autre), nous sommes passés en mode parallèle (plusieurs tâches en même temps). Bien sûr, cette complexification de la charge de travail touche plus les cadres que les ouvriers (Dares, 2008). Pourtant le marché du travail tend à se diriger vers une informatisation toujours plus grande, même dans le secteur ouvrier. Autre phénomène, le travail en réseau augmente également la complexification de la charge mentale. Le travail nécessite plus que jamais de se coordonner avec d'autres acteurs n'ayant pas forcément les mêmes objectifs, ni le même rythme. Ainsi, chacun doit faire face à des variations importantes dans son activité, voire même à des demandes contradictoires. Ce travail en parallèle nécessite une grande capacité de concentration puisque le cerveau étudie plusieurs « dossiers » en même temps. Il habitue le salarié au phénomène de zapping qui va avoir un impact sur le sens qu'il peut donner à son activité. Lorsque ce zapping n'est pas régulé par le management, l'incertitude devient facteur de solitude. Ainsi, 37 % des salariés se sentent seuls face à une décision à prendre³.

Annabelle, gérante d'un restaurant appartenant à une chaîne

Dans son activité, Annabelle doit rester attentive aux différents événements qui peuvent survenir dans le restaurant (problème avec un client, mauvais accord salle-cuisine), mais également renseigner son ordinateur de toutes les démarches effectuées tout au long de la journée. Il faut laisser une « trace » ▷

2. Selon la Fondation de Dublin : « La proportion de personnes utilisant un ordinateur au travail a augmenté très sensiblement, passant de 31 à 47 % en 15 ans. Toutefois, une part significative de la main-d'œuvre n'utilise jamais d'ordinateur au travail (44 % en tout). ».
3. Sondage ANACT-TNS Sofres, mai 2007 pour la 4^e Semaine de la qualité de vie au travail.

- ▷ pour analyser par la suite l'activité du restaurant. Aussi lorsqu'Annabelle passe un peu trop de temps avec un client ou à manager l'un des salariés, elle ressent de l'incertitude et de la culpabilité vis-à-vis de sa tâche de renseignement. Que faire ? Dégrader son travail pour suivre scrupuleusement les règles ou « bricoler » au fur et à mesure de la journée ? Si son manager ne l'aide pas à prendre du recul sur les limites de son rôle, Annabelle sera tendue autant par l'activité que par l'incertitude.

La charge de travail nécessite une implication de plus en plus personnelle du fait d'un impératif organisationnel de créativité et d'innovation. Enjeu de compétitivité (Hamel, 2000), l'innovation implique la mise en place d'une politique d'incitation à une forme nouvelle d'engagement : l'*intrapreneuriat*. Ce dispositif devrait fournir les moyens et les incitations nécessaires à l'initiative originale. L'objectif est de garantir un certain niveau de créativité individuelle permettant d'initier des produits et services différenciés sur le marché. Véronique Bouchard, professeure de stratégie à l'EM Lyon, a bien étudié l'échec relatif de ce type de pratique (Bouchard et Bos, 2006). La trop grande diversité des projets engendrés limite leur cohérence à la stratégie globale de l'entreprise. En fait l'*intrapreneuriat* semble mieux convenir aux PME qu'aux grands groupes qui ont besoin de centraliser leurs pratiques afin de fournir une image cohérente et lisible dans un marché globalisé (Skclair, 2002). L'entreprise « flexible » ne peut fonctionner que si elle est capable d'orienter les tâches accomplies. Il n'y a plus de tâches précises. Celles-ci varient en fonction des besoins de l'entreprise. Comme l'entreprise ne s'occupe plus des fonctions mais d'orienter l'activité au plus proche de la production, il existe un paradoxe important d'*implication pour rien*. D'un côté les salariés sont mis en position d'engager leur subjectivité alors même que l'entreprise, comme l'a bien observé Richard Sennett, centralise de plus en plus ses pratiques en s'appuyant sur les nouvelles technologies. Ce mécanisme renforce la charge émotionnelle, qui mêle plaisir créatif et frustration.

Le conseiller dans les banques de détail

Depuis les années 2000, de nombreuses banques ont mis en place un système informatique, centralisé au niveau national, permettant d'orienter les tâches des conseillers dans les agences. En fonction des résultats généraux, les conseillers ont le devoir de vendre tels ou tels produits même s'ils considèrent qu'ils ne correspondent pas aux besoins actuels du client. Parallèlement, les banques demandent à leurs conseillers d'être plus proactifs sur les besoins de leurs clients et de remplir au fil de l'eau la base de données informatique, tout en sachant que l'orientation des ventes prescrites sera nationale ou au mieux régionale.

L'augmentation de la charge mentale renforce le sentiment d'incertitude. Une question répond en écho : la charge de travail a-t-elle une fin ? Quand puis-je me sentir satisfait et confiant dans mon travail ? En réalité, puisque la charge de travail est de plus en plus psychique, c'est à chacun de déterminer le niveau de contrainte qu'il veut gérer. S'impose dès lors la réflexion sur l'autonomie.

Pause réflexive

À l'intention des managers et des collaborateurs

Où en êtes-vous dans votre entreprise ? Quel est votre niveau de charge mentale et émotionnelle ? Avez-vous régulièrement le sentiment d'être envahi psychologiquement par le travail ? Quelles sont les pratiques de votre entreprise pour mesurer le vécu du travail au-delà du seul travail prescrit ? Avez-vous souvent l'impression de devoir jouer des émotions qui ne sont pas celles que vous vivez réellement ? Votre manager prend-il en compte votre vécu du travail (charge mentale et émotionnelle) ? Que faudrait-il faire évoluer pour mieux réguler la charge réelle de travail ?

Références

- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations : a conceptualization of consequences, mediators and moderators. *Leadership and Organization Development Journal*, 19, 137-146.
- Adelmann, P. K. (1995). Emotional labour as a potential source of job stress. In S. L. Sauter, & L. R. Murphy (Eds.), *Organizational risk factors for job stress* (pp. 371-381). Washington DC: American Psychological Association.
- Bouchard, V., & Bos, C. (2006). Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle : une conception tronquée. *Revue Française de Gestion*, 161, 95-109.
- DARES (2008). *Les facteurs psychosociaux au travail. Une évaluation par le questionnaire de Karasek dans l'enquête Sumer 2003*, Première synthèse d'informations, n° 22.1, mai.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Anchor Books.
- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hochschild, A. (1983). *The managed heart*. Berkeley: University of California Press.
- Karli, P. (1987). *L'homme agressif*. Paris: Odile Jacob.
- Sklair, L. (2002). *Globalization : capitalism and its alternatives*. Oxford: Oxford University Press.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being. À review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 237-268.

DÉFINITION ÉCLAIR

Double injonction de contrôle et d'innovation (« *Tu es autonome mais je te contrôle* »).

Comme nous le percevons à travers les problématiques de charge de travail, le deuxième facteur de risque directement relié à la charge mentale est l'autonomie. Ce mot paraît simple mais appelle plusieurs logiques qui peuvent devenir contradictoires. Dans un premier sens, l'autonomie se définit comme la liberté de se gouverner soi-même. La question est de savoir comment cette liberté peut s'exercer dans des pratiques d'entreprises fondées sur un fonctionnement matriciel, c'est-à-dire où chacun est dépendant de l'autre. L'autonomie se définit également comme la capacité de pouvoir influencer autrui pour maintenir un niveau de marge de manœuvre suffisant.

L'entreprise en logique projet

Au cours de nos rencontres avec des professionnels travaillant en grande entreprise, nous avons très souvent eu l'occasion d'entendre les « producteurs » se plaindre des « marketeurs », et inversement. Les plaintes proviennent d'objectifs et de logiques de fonctionnement différentes certes, mais qui restent complémentaires. Lorsque le marketeur vend à l'un de ses clients, il a le réflexe de survendre pour remporter le marché. De plus, le marketeur a tendance à définir un cadre de vente plus qu'un contenu précis afin de garder le rythme du marché. Résultat, les producteurs se retrouvent avec un produit à développer en ayant une production trop importante et un contenu peu défini. Pouvons-nous prendre parti pour le « pauvre producteur » ? Non, car le marketeur est dans son rôle de vendeur. C'est l'efficacité de cette pratique qui lui permet de rester autonome mais qui va mettre sous contrainte le producteur. Pourtant celui-ci va progressivement retrouver de la marge de manœuvre au fur et à mesure du déroulement du projet. En fin de chaîne, c'est toujours le producteur qui va déterminer la quantité et la qualité finale du produit. Bien souvent il va produire moins pour produire mieux. Là encore, le producteur est dans son rôle, ce qui lui permet de maintenir de l'autonomie. En fait, dans ce processus, c'est la qualité relationnelle entre les services de marketing et de production qui va déterminer l'autonomie conjointe des parties prenantes.

Pourquoi le manque d'autonomie adaptée pourrait-il devenir un risque pour le salarié ? Imaginez que l'on mette devant vous un ordinateur avec pour objectif de vérifier un listing. Dans un premier cas, vous pouvez vous interrompre lorsque vous le désirez, tandis que dans le second, il vous est strictement interdit de vous arrêter. Comment vous sentez-vous dans la seconde situation ? Imaginez maintenant que cette situation dure 3 heures, comment allez-vous écouter votre propre rythme de travail ? Quel sera votre ressenti pendant cette situation ? Plus un salarié est contraint dans son travail, moins il peut respecter ses propres caractéristiques physiques et psychologiques.

De plus, l'autonomie est perçue comme la marque d'un statut social. La réussite s'accompagne d'une plus grande marge de manœuvre sur son travail et sur sa vie. Voilà pourquoi nous entendons souvent les étudiants dire qu'ils souhaitent continuer leurs études pour avoir un statut leur permettant d'avoir plus d'autonomie. Pourtant, celle-ci ne peut plus être reliée uniquement au statut. Dans un système de plus en plus matriciel, l'autonomie est un combat de tous les jours. Un bon statut social ne délivre pas des donneurs d'ordre. Le premier est parfois le « client ». Or, celui-ci peut s'avérer plus complexe à gérer qu'un supérieur hiérarchique.

Arnaud, caissier d'un parc d'attractions

Arnaud, étudiant, nous raconte sa première expérience professionnelle : il travaille dans un parc d'attractions où il gère l'une des caisses de l'entrée du parc. Passé 17 heures, il existe des tarifs réduits. Un client arrive vers 16 h 30 et exige d'avoir le tarif réduit. Le jeune homme, par nature consciencieux, lui indique que le tarif ne commence qu'à partir de 17 heures. Le client devient furieux d'un tel affront et tente de frapper le jeune homme. Heureusement, la femme du client, présente à ses côtés, calme son mari qui finit tout de même par avoir son billet à tarif réduit.

Si l'autonomie peut être négociée dans l'entreprise à travers des règles de fonctionnement, il n'existe pas toujours de règles claires imposant des limites au client, si ce n'est la politesse. Répondre aux besoins devient alors un réflexe qui a tendance à permuter lorsque le salarié devient à son tour client. Dans ce cadre, l'autonomie devient dépendante des capacités de chacun à négocier avec le donneur d'ordre. Or, ce processus nécessite une plus grande énergie psychique car il ne peut fonctionner sur un mode routinier. Il existe un véritable « bricolage de l'autonomie » relié aux compétences relationnelles de chacun. La logique du client a par ailleurs tendance à être intégrée comme logique de fonctionnement dans l'entreprise. On parle ainsi de *client interne*. Afin de répondre à cette logique « client », il paraît important de développer une culture dans laquelle chacun est responsable de son comportement vis-à-vis de ses clients internes et externes. Il existe sur ce sujet un paradoxe car, en parallèle au discours sur l'autonomie, l'entreprise met en place un important outillage pour contrôler les comportements. Ce système permet d'obtenir les comportements relationnels souhaités. Alors

autonomie ou contrôle ? Cette double pratique, si elle permet d'assurer un minimum de coordination, peut conduire, lorsqu'elle est exagérée, à une déstabilisation des salariés favorisant dès lors stress et angoisse. Ce système paradoxal explique sans doute pourquoi le sentiment d'autonomie a reculé ces dernières années chez les salariés de l'Union européenne¹.

C'est à travers ce type de pratique que nous pouvons faire sens au paradoxe des nouvelles technologies (NTIC ou nouvelles technologies de l'information et de la communication). Censées nous fournir plus d'autonomie, ces nouvelles technologies sont également le moyen privilégié pour contrôler le salarié. Une part importante du travail peut être conduite de manière autonome grâce à l'informatique. Bien souvent, les fonctionnalités basiques permettent d'améliorer les conditions de travail. Par exemple, Internet permet d'envoyer un document à plusieurs interlocuteurs sans avoir à se déplacer. Mais les salariés pressentent que les nouvelles technologies donnent accès à une plus grande traçabilité de leur travail, pouvant se transformer en redoutable outil de contrôle. Chaque salarié peut être concerné par ce phénomène.

Hervé, trader dans une salle des marchés

Il a toujours été un élève brillant. Sorti de Polytechnique, il s'est naturellement orienté vers le travail en salle des marchés afin de pouvoir développer son capital financier et, à terme, acquérir une certaine autonomie financière. Si ce choix s'est révélé très satisfaisant d'un point de vue financier, il se décrit volontiers atteint du « syndrome BlackBerry® ». Il peut être joint en permanence et reçoit des mails en flux continu. Ayant cet appareil, ses collègues, clients et supérieurs estiment qu'il doit répondre rapidement à un mail. En conséquence, Hervé se sent obligé de toujours répondre, que ce soit en soirée ou le week-end, mais également en vacances. En raison du cadre légal de son travail, cet appareil permet à l'entreprise de tracer son activité. Depuis sa dépression, Hervé a décidé de ne partir en vacances que dans des endroits où le BlackBerry® ne passe pas.

L'autonomie devient une contrainte forte lorsqu'elle n'est pas accompagnée de marges de manœuvres suffisantes. Celles-ci peuvent être divisées en deux dimensions que nous allons décrire². La première marge de manœuvre est la possibilité pour le salarié de pouvoir prendre des décisions. Par exemple, lorsqu'un ouvrier est en face d'une machine, il peut avoir le choix de l'arrêt de la chaîne de montage ou doit au contraire subir le rythme imposé par la production. Avec son client, un vendeur peut avoir une marge de manœuvre dans la détermination du prix ou, au contraire, devoir s'en tenir au prix fixé. Au niveau des dirigeants, le problème ne porte pas sur le manque de décision mais sur le trop de décisions à prendre. Ainsi, une étude conduite aux États-Unis auprès de 113 cadres dirigeants

1. cf. Fondation de Dublin.

2. Ces deux dimensions ont été extraites d'un modèle du travail développé depuis les années 1970 par le professeur de sociologie Robert Karasek, de l'université du Michigan. Pour une évidence empirique de ce modèle, voir [Van der Doef et Maes \(1999\)](#).

par le cabinet Teradata³ montre que les dirigeants pensent avoir trop peu de temps pour prendre des décisions sur des sujets de plus en plus complexes. En effet, la rapidité des changements du marché impose à l'entreprise un rythme soutenu de prise de décision qui peut enfermer les salariés les moins qualifiés dans le rôle d'observateur impuissant, tandis que les dirigeants se retrouvent dans le rôle du visionnaire, n'ayant d'autre choix que de prendre des décisions sur l'intuition, sans avoir le temps d'approfondir chaque dossier. Le résultat immédiat de ce rythme concerne la difficulté des différents acteurs de l'entreprise à pouvoir donner du sens à leur fonction et surtout à comprendre l'objectif que se fixe l'entreprise. Or, comme le rappelle la chercheuse canadienne Estelle Morin⁴, psychologue spécialiste du sens au travail, nous avons tous besoin de trouver une activité ayant un but clair, permettant un sentiment d'utilité et de stabilité identitaire.

Pour Freud, le travail revêt une importance capitale dans notre équilibre psychique. En fait, c'est une formidable occupation pour lutter contre l'angoisse du vide, fournissant le moyen de nous sentir utiles et désirables. Un salarié a certes besoin d'un résultat financier (la paie) mais également de pouvoir définir sa raison d'être. La prise de décision doit normalement s'accompagner d'un travail sur l'identité et le sens. Combien de salariés peuvent définir aujourd'hui la raison d'être de leur travail ? Entre le trop et l'absence d'autonomie, c'est le temps d'assimilation et de maturation des décisions qui va bien souvent faire la différence. C'est ce temps qui laisse l'espace pour l'appropriation du changement. L'absence de travail sur l'identité dans les entreprises développe le sentiment que l'autonomie ne sert à rien, car il n'existe pas de sens susceptible de la porter. Dans ce cadre, **ce sera de plus en plus au salarié de définir lui-même la raison d'être de son travail en partant de sa subjectivité** (Wrzesniewski et Dutton, 2001).

Cela nous renvoie directement à la seconde dimension de l'autonomie, c'est-à-dire la marge de manœuvre laissée au salarié pour utiliser et développer son potentiel. Lorsqu'une prise de décision s'effectue de manière participative et respecte autant que possible la temporalité et les ressources de chacun, les salariés vont pouvoir développer l'activité de leur travail à partir de ce qu'ils sont et non en fonction d'un standard.

Or, comme nous l'avons introduit, le salarié demande que l'on respecte son individualité tandis que l'entreprise a besoin de standardiser les comportements afin d'obtenir une qualité constante et une augmentation de la productivité. Cette situation entraîne un malaise qui se diffuse dans l'entreprise et renvoie le salarié à la position de victime qui cherche alors à se faire reconnaître comme personne à part entière.

Depuis quelques années, un nouveau courant s'est développé pour expliquer l'effet d'un travail autodéterminé (Gagné et Deci, 2005). Ce courant, issu de

3. <http://www.teradata.com>.

4. Estelle M. Morin est professeure titulaire au service de l'enseignement du management de HEC Montréal. Elle a obtenu un doctorat (Ph.D., 1990) en psychologie du travail et des organisations à l'université de Montréal et fondé le Centre de recherche et d'intervention pour le travail, l'efficacité organisationnelle et la santé (CRITEOS).

la psychologie de la motivation, permet d'aborder un aspect fondamental du travail : quelles sont les différences pour notre bien-être lorsque notre comportement professionnel est dicté par une contrainte, une récompense ou une punition (motivation externe) ou, à l'inverse, par le plaisir et la satisfaction (motivation interne) ? Les nombreuses études ayant été conduites dans plusieurs pays montrent que la motivation interne mène à une plus grande satisfaction au travail et une plus grande performance au travail (Bar *et al.*, 2004). Plus encore, lorsque les managers sont formés à laisser plus d'autonomie et d'initiatives aux collaborateurs, ces derniers perçoivent plus de motivation interne, ont plus confiance dans l'entreprise et sont plus satisfaits au travail (Deci *et al.*, 1989).

Les différents niveaux de motivation selon Deci (1975) et Gagné et Deci (2005)

Le professeur de psychologie, Edward L. Deci, a décrit les différents niveaux de motivation en fonction de leur degré d'autonomie pour la personne. Il fait la différence entre la *motivation autonome* et la *motivation contrôlée*. Si l'autonomie implique d'avoir le sentiment de choix (« je peux »), le contrôle implique d'avoir le sentiment de devoir faire (« je dois »). La motivation autonome implique que l'individu se comporte en ayant pleinement le sentiment d'un libre choix, alors que la motivation contrôlée suppose que la personne agit plutôt sous l'influence de pressions et d'exigences liées à un rendement spécifique et perçues comme lui étant extérieures. Ces deux situations nécessitent une certaine forme de motivation, mais ne conduisent pas à la même satisfaction et au même niveau de performance. La motivation peut également être catégorisée en fonction de son aspect *interne* (intérêt-satisfaction) ou *externe* (récompense-punition). En croisant ces deux continuums (autonomie-contrôle et interne-externe), on obtient six formes de motivation en fonction de leur degré d'autodétermination :

- ▶ l'amotivation qui provient d'une absence de stimulation et d'intention (par exemple, « *J'ai l'impression de perdre du temps dans ce travail* »). La personne évite de faire ;
- ▶ la motivation à régulation externe qui fonctionne par le contrôle (récompense-punition) sur une tâche imposée par l'entreprise (externe) (par exemple, « *Je fais ça parce que mon chef le demande* »). La personne fait pour éviter la punition ;
- ▶ la motivation à régulation introjectée qui fonctionne sur une pression sociale externe mais qui permet à la personne de se sentir confortable (par exemple, « *Je travaille pour me sentir valorisé par un chef que j'estime* »). La personne agit pour faire plaisir à l'autre ;
- ▶ la motivation à régulation identifiée qui concerne le fait d'effectuer une tâche imposée (contrôle) mais dont la finalité correspond à certaines de ses valeurs (motivation interne). (par exemple, « *Je pense pouvoir faire des choses qui en valent la peine avec ce travail* »). La personne fait par cohérence avec ses valeurs ;
- ▶ la motivation à régulation intégrée concerne une situation où la personne effectue une tâche imposée mais qui correspond tout à fait la définition identitaire de la personne (par exemple, travailler en soirée lorsque l'on est médecin urgentiste). La personne fait par motivation vis-à-vis de son rôle ;
- ▶ la motivation interne qui est une tâche que l'on choisit et qui présente un total intérêt pour soi (par exemple, un chercheur qui travaille sur son sujet, un peintre sur sa peinture). La personne fait par plaisir dans l'activité.

On est en présence d'une motivation interne lorsqu'un salarié fait une activité parce qu'il la trouve intéressante et qu'elle lui apporte satisfaction ou plaisir. L'individu qui agit sous l'impulsion de la motivation interne le fait parce que l'activité elle-même devient source de gratification. Une personne intéressée par ce qu'elle fait manifeste de la curiosité et travaille à maîtriser des défis toujours plus grands. Au contraire, la motivation interne, par opposition, implique que l'individu entreprend une activité en fonction de conséquences lui étant extérieures. Parmi les exemples de motivation externe figure le cas où l'individu agit avant tout pour obtenir une récompense ou pour éviter une punition.

La motivation interne est la forme de motivation qui conduit le plus à de la satisfaction au travail et au bien-être. Plusieurs actions peuvent l'entraver :

- récompenser matériellement (motivation externe) quelqu'un en motivation interne ;
- menacer de punition ;
- être trop précis dans l'échéance du travail ;
- utiliser la surveillance.

En réalité, lorsque les personnes sont récompensées, menacées, surveillées ou évaluées, elles ont le sentiment de se voir imposer un comportement, ce qui contribue largement à diminuer le sentiment d'autonomie. *A contrario*, lorsque ces personnes gardent la capacité de choisir, elles en éprouvent un sentiment accru d'autodétermination et, partant, une plus grande satisfaction (Deci et Ryan, 2000).

Cela paraît simple mais, dans la réalité, les dirigeants et directeurs de ressources humaines (DRH) d'entreprise ont souvent peur de perdre la confiance des salariés et réagissent plutôt suivant un désir accru de manipulation et de contrôle par motivation externe. Il en résulte une résistance et une plus grande méfiance de la part des salariés. Par ailleurs, les salariés, attachés au principe de récompense-punition, peuvent prêter une attention peu soutenue à leur motivation interne. La charge de travail et le manque d'autonomie limitent les possibilités d'être dans le *souci de soi* (Foucault, 1998), c'est-à-dire dans l'affirmation de son désir. Ce système a conduit au développement d'une santé psychologique de mauvaise qualité et d'une sensibilité particulière au thème de la reconnaissance.

Pause réflexive

À l'intention des managers et des collaborateurs

Où en êtes-vous dans votre entreprise ? Avez-vous l'impression que l'on vous demande très souvent des choses contradictoires ? Qui dans l'entreprise a une vision globale de ce que vous avez à faire ? Avez-vous l'impression d'être plus contrôlé qu'autrefois ? Comment vivez-vous cela ? Que faudrait-il faire évoluer ?

Références

- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction : a motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology, 34*, 2045-2068.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits : human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*, 227-268.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology, 74*, 580-590.
- Foucault, M. (1998). *Le souci de soi. Histoire de la sexualité (tome III)*. Paris: Gallimard.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 331-362.
- Van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The job demand-control (-support) model and psychological well-being : a review of 20 years of empirical research. *Work and Stress, 13*, 87-114.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job : revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26*, 179-201.

6 Développer les pratiques de reconnaissance

PLAN

- › Une culture de la reconnaissance des compétences ou des personnes ?
- › Que veut dire « se sentir reconnu » ?
 - La reconnaissance des besoins
 - La reconnaissance des droits
 - La reconnaissance sociale

DÉFINITION ÉCLAIR

Toujours localiser la contribution du salarié dans le système.

Une des préoccupations souvent évoquée par les salariés concerne le manque de reconnaissance. Dimension diffuse et floue, la reconnaissance est essentielle à notre bien-être. Elle constitue la démonstration que notre travail est utile et socialement désirable. Si la rémunération joue un rôle important dans la reconnaissance, d'autres dimensions plus subjectives et sociologiques sont également concernées.

Comme nous l'avons vu, le travail s'appuie sur le sens ou plus précisément sur sa raison d'être. Les évolutions du travail amènent le salarié à une plus grande implication personnelle tout en le laissant seul face à ses choix identitaires. En fait, la reconnaissance passe par un système de motivation le plus autonome possible, voire interne. C'est ce qui en fait une dimension particulièrement sensible à aborder pour l'entreprise. L'un des changements les plus importants depuis les années 1990 concerne la mutation des liens d'appartenance dans l'entreprise¹. Le rythme des fusions et restructurations ne cesse d'augmenter. Dans un tel contexte, comment définir son identité professionnelle ? Comment définir son utilité sans référence à un groupe de comparaison ? Que vaut une réussite si elle ne peut être partagée ?

Face à un travail nécessitant un plus grand investissement personnel, nous observons régulièrement deux formes de réaction au besoin de reconnaissance.

1. Le philosophe Zygmunt Bauman évoque que ce délitement des identités est également lié à une évolution de la société vers plus de liberté au détriment de l'appartenance. Nous serions ainsi rentrés dans une société à « modernité liquide » (Bauman, 2000).

La première position, plus fréquente dans le discours des salariés, soutient que le travail étant pénible, l'employeur doit payer pour l'usure² qu'il provoque chez ses salariés. À l'instar du principe du pollueur-payeur, il paraît équitable que celui qui nuit à la santé d'autrui en ressent les conséquences. Pour autant, ce principe poussé à l'extrême nuit au travail, mais également à la véritable reconnaissance. L'environnement de travail deviendrait alors un champ de bataille juridique dicté par un principe de précaution. Dans cet environnement, les émotions dominantes seraient la peur, la méfiance et la suspicion. Cette position exprime bien souvent le besoin des salariés d'être reconnus à leur juste valeur face à une réalité du marché qui ne s'attache qu'au résultat, sans réelle prise en compte des efforts³. Si l'on peut comprendre la frustration, le sentiment d'être victime est par ailleurs corrélé à celui de ne pas contrôler sa vie. Imaginons que la plupart des salariés soient persuadés qu'ils sont victimes du marché et doivent attendre réparation. Quel impact sur la santé psychique une telle conviction pourrait-elle avoir ?

En écho à cette position, l'entreprise semble insister sur la responsabilité de l'individu, appuyant le fait que l'individu est toujours à l'origine de son comportement et doit en assumer les conséquences. Le postulat au cœur de cette idéologie est celui d'un marché du travail fonctionnant au mérite. Un individu voulant réussir sa vie professionnelle doit faire preuve d'efficacité et se remettre en question lorsqu'il n'atteint pas les objectifs fixés par son entreprise.

Le risque d'une telle vision est de focaliser l'attention du salarié sur ce que l'on attend de lui sans que se pose la question du sens. Dans un contexte de délitement des institutions religieuses ou des idéologies, le travail ne peut à lui seul fournir un moteur suffisant. Il doit être associé à un sens que chacun personnalise en fonction de son histoire et de ses projets de vie.

La difficulté pour le gestionnaire se situe au niveau de l'adéquation entre un besoin pour l'entreprise de standardisation du comportement et un besoin individuel de personnalisation de la reconnaissance. Dans ce contexte, chacun peut se détourner d'une situation complexe où il n'existe que des réponses sur mesure. Par exemple, nous avons observé certains managers éviter littéralement cette question avec leur équipe. Une telle attitude ne peut que renforcer le sentiment de manque de reconnaissance chez les salariés.

2. C'est Christophe Dejourné qui a parlé le premier d'*usure* (Dejourné, 1980).

3. Le professeur Richard Sennett évoque la différence entre *potentiel* et *bilan*. Il explique ainsi : « *En lieu et place du métier, la culture moderne avance une idée de méritocratie qui célèbre le potentiel plutôt que le bilan.* » (Sennett, 2006).

Une culture de la reconnaissance des compétences ou des personnes ?

Ancré dans une culture de la compétence (« *skill society* »), le monde du travail, notamment pour la classe moyenne, peut avoir le sentiment d'une reconnaissance de la personne faisant défaut. Alors même que nous sommes enclins à exiger le maximum en position de client, le salarié moderne est consommé pour ses compétences sans prise en compte de ses projets et désirs en tant que personne dans l'entreprise (Sennett, 2006). Dans une situation de standardisation et de précarité des parcours, c'est avant tout la dimension de la subjectivité qui est mise de côté. Il y a là un mécanisme structurel de négation de l'histoire et des projets des individus. Cette norme conduit à un désengagement subjectif permettant de se protéger.

L'individualisation de la reconnaissance s'exprime également par des besoins distincts suivant les générations. Il est souvent évoqué, dans la littérature managériale et sociologique, la difficulté à concilier les différentes attentes selon l'âge du collaborateur. Nous partons du constat qu'il existe actuellement trois types de générations : la génération X (les aînés), la génération Y (les trentenaires et quadragénaires) et, enfin, une nouvelle génération que nous pouvons nommer génération 2.0 (les plus jeunes qui sont *digital natives*)⁴. Chacune va se fonder sur des critères différents pour évaluer la reconnaissance de son travail. La dernière génération est très différente des autres car elle englobe une réalité spatio-temporelle fondée essentiellement sur Internet. Comme dans la navigation sur le net, les différentes activités sont conduites en parallèle. Cette génération vit dans le monde de l'instantané.

La reconnaissance suivant les générations

La génération des aînés concerne les salariés ayant plus de 50 ans et qui ne sont pas nés avec Internet. Cette génération fonde la reconnaissance de l'entreprise sur un critère d'égalité. La génération des trentenaires et quadragénaires, que les spécialistes nomment génération Y, est plus éprise d'équité car cette génération aspire à être reconnue par son individualité. Enfin, la dernière génération est celle des jeunes actifs nés avec Internet et fins connaisseurs du Web 2.0. Celle-ci a l'habitude d'un environnement Inter-

4. Nous rappelons au lecteur que dans le Web 2.0., l'internaute peut agir directement sur le contenu. Après le Web 1.0, connu essentiellement par la génération Y, qui consistait à mettre à disposition des utilisateurs un nombre infini de pages, le Web 2.0 permet l'interactivité entre les internautes et la création de réseaux. Il existe entre 7 et 8 millions de blogs en France.

net qui répond dans l'instantané à ses *besoins*. C'est sur ce critère qu'ils vont évaluer le sentiment de reconnaissance. Pour illustrer ces rapports distincts au travail, nous pouvons donner l'exemple du travail associatif. Un individu de la génération X y fait carrière, celui de la génération Y y participe de temps en temps, notamment si cela lui permet de développer de nouvelles compétences. Celui de la génération 2.0 développe chez lui un site permettant de lever directement des fonds sur Internet, tout en créant un site pour une entreprise informatique.

Lorsque l'on regarde le fonctionnement des entreprises actuelles, on observe que, bien souvent, c'est le système égalitaire qui demeure majoritaire. Ainsi, un DRH de la génération X nous confiait avec étonnement le fait que les salariés de son entreprise aient un sentiment de manque de reconnaissance : « Je ne comprends pas ! Nous avons mis l'ensemble des salariés en CDI alors que, sur ce marché, c'est vraiment très précaire. ». En réalité, ce système est fondé sur le principe d'égalité : chaque salarié est protégé et évolue en fonction de son ancienneté. Or, les salariés de cette entreprise sont majoritairement issus de la génération Y et attendent d'être avant tout traités sur un rapport d'équité, c'est-à-dire suivant un principe d'équilibre contribution-récompense. Ce système induit des inégalités mais basées sur des différences de contribution suivant l'individu. Dans cette entreprise, l'évaluation annuelle est fondée sur trois niveaux : A, B et C. En pratique, chaque salarié est assuré d'avoir une augmentation. Par ailleurs, les contributeurs les plus importants n'ont pas forcément d'augmentation « pour conserver l'équité », nous dit le DRH. Comme cela est fréquent, il existe une confusion entre équité et égalité.

Cela devient beaucoup plus difficile pour la troisième génération qui se base sur ses besoins et vit dans un monde à temporalité parallèle. La notion d'employeur unique tend en fait à disparaître pour cette génération. Un travailleur du savoir (« *knowledge worker* ») peut très bien proposer ses compétences à plusieurs employeurs en parallèle. Nous entrons alors dans une logique de prestation de services. Cette génération attend des managers qu'ils fonctionnent sur une logique collaborative, c'est-à-dire dans un rapport où c'est la compétence qui détermine le leadership et non le charisme ou le statut.

Que veut dire « se sentir reconnu » ?

Selon Axel Honneth (2000), la reconnaissance est conçue du côté de celui qui reconnaît comme un acte mental, cognitif, un acte qui rapporte une perception actuelle à un souvenir.

Reconnaître, c'est juger que ce que l'on connaît a déjà été connu. Nous reviendrons sur cette dimension comportementale de la reconnaissance. Du côté de celui qui est reconnu, la reconnaissance devient un sentiment

subjectif. Il ne peut donc y avoir de recette pour qu'un collaborateur se « sente » reconnu. Néanmoins, ce sentiment de reconnaissance s'appuie sur trois constantes : la reconnaissance des besoins, la reconnaissance des droits et enfin la reconnaissance sociale.

La reconnaissance des besoins

Ce premier niveau de reconnaissance s'appuie sur la perception qu'ont les collaborateurs du fait que l'entreprise et leur manager en premier lieu cherchent à identifier et à répondre à ce qu'ils estiment être leurs besoins.

Alice, secrétaire dans un gros cabinet de conseil

Le besoin qu'Alice exprimait était de faire du secrétariat administratif. Elle n'a pas eu le sentiment que son management reconnaissait ce besoin (alors que ses managers l'avaient peut-être identifié, mais sans doute pas évalué à sa juste importance). Cette indifférence de l'entreprise fut ressentie par Alice comme du mépris à l'égard de son besoin. Elle s'est enfermée puis a démissionné brutalement.

Un collaborateur percevant que son entourage professionnel ne s'intéresse pas à ses besoins, même si cette perception est en décalage avec l'intention de cet entourage, ressentira une frustration nuisible à son engagement dans son travail.

Cette reconnaissance des besoins pose plusieurs problèmes :

- *la reconnaissance n'est pas forcément perçue.* Reconnaître un collaborateur n'a un effet qu'à partir du moment où celui-ci se sent reconnu. Il est nécessaire de vérifier l'existence de cette perception ;
- *reconnaître n'est pas accepter.* La reconnaissance pose ici le même problème que l'écoute. Un collaborateur peut être reconnu dans ses besoins sans pour autant que son entourage professionnel ou l'entreprise souhaite accéder à ce besoin. Il est donc nécessaire de clarifier dès le départ cette différence afin d'éviter une déception ;
- *un besoin cache l'autre.* Le besoin peut être rapproché de la conception psychanalytique de demande, ce qui s'adresse à l'autre ; à ne pas confondre avec la notion de désir, qui comporte une part inconsciente : on ne sait jamais complètement ce qui nous (é)meut.

La reconnaissance des droits

Axel Honneth évoque à quel point la transgression des règles va être le symptôme d'un sentiment de manque de reconnaissance. Qui n'a jamais observé l'un de ses collègues transgresser les règles de la vie sociale (par exemple arriver en retard) pour se faire remarquer ? Il est donc dangereux que les collaborateurs aient le sentiment que leurs droits ne sont pas reconnus, car

ils peuvent chercher à se faire justice eux-mêmes. Il nous semble à ce titre que beaucoup des comportements de sabotage observables en entreprise sont le signe d'un droit qu'un salarié cherche à rétablir.

Alors, il devient nécessaire de se demander comment faire pour qu'un salarié ait le sentiment que ses droits sont respectés. Rappelons que ces droits sont le fruit d'une perception. Ici, c'est une norme interne, propre à chacun, qu'il s'agira de mettre au jour.

La reconnaissance sociale

Axel Honneth évoque là aussi Hegel : « *L'individu s'intuitonne dans chacun comme soi-même.* » Cette phrase énigmatique énonce une condition permettant de vivre ensemble en société : c'est quand je me reconnais en l'autre et quand l'autre se reconnaît en moi qu'une identification suffisante est possible pour pouvoir vivre ensemble.

Cette capacité à reconnaître quelque chose de l'autre en soi et à reconnaître quelque chose de soi en l'autre permettra ensuite l'adoption d'une attitude qu'Honneth appelle la *solidarité*. Celle-ci fait obstacle à l'isolement social, l'un des facteurs de risques psychosociaux.

Joëlle, comptable dans une PME

Le domaine de Joëlle n'est pas d'un accès aisé à tous. Pour que ses collègues de toute l'entreprise s'y reconnaissent, il va falloir qu'ils commencent par se reconnaître en elle. Les préoccupations de Joëlle doivent « parler » à ses collègues pour qu'ils acceptent de s'intéresser à sa matière, à sa nécessité et aux contraintes qu'elle impose.

Ce qui facilitera le fait que chacun des collègues se reconnaisse dans les préoccupations de Joëlle, et donc dans la comptabilité, est qu'elle-même se reconnaisse dans les préoccupations des autres. En allant à la rencontre de leur altérité et en s'y reconnaissant, elle les amènera à faire de même avec la sienne.

C'est à cette condition de reconnaissance mutuelle qu'une solidarité pourra se construire en cas de difficulté pour Joëlle. C'est parce que ses collègues se reconnaîtront en elle qu'ils auront envie de l'aider. C'est aussi parce qu'ils comprendront la difficulté de ce qu'elle fait qu'ils pourront la féliciter en cas de succès.

La reconnaissance ne s'accommode pas d'un standard unique. Elle peut être *existentielle* et permettre le développement d'une raison d'être et de retours positifs. Elle peut également être *matérielle* en fournissant une rétribution équitable et des moyens suffisants. La diversité des attentes implique qu'aucune entreprise ne peut instaurer à priori un système de reconnaissance entièrement satisfaisant. C'est aux différents acteurs (ressources humaines, managers, services supports) de faire vivre une pratique de la reconnaissance fondée sur l'individu. Une telle pratique nécessite que

l'entreprise lutte contre les « petits chefs » ou, plus globalement, contre les comportements « toxiques ».

Pause réflexive

À l'intention des managers et des collaborateurs

Où en êtes-vous dans votre entreprise ? Avez-vous le sentiment d'être reconnu dans votre travail ? Quelles sont les pratiques de votre entreprise et de votre management pour favoriser la reconnaissance ? Existe-t-il un équilibre entre les différentes formes de reconnaissance ? Êtes-vous évalué sur l'unique critère des résultats ? Comment le vivez-vous ? Que faudrait-il faire évoluer pour améliorer les choses ?

Références

- Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Dejours, C. (1980). *Travail, usure mentale*. Paris: Bayard.
- Honneth, A. (2000). *La lutte pour la reconnaissance*. Paris: Le Cerf.
- Sennett, R. (2006). *La culture du nouveau capitalisme*. Paris: Hachette Littératures, collection « Pluriel ».

Combattre les comportements « toxiques »

PLAN

- › L'importance de la récurrence
- › De la nécessité des conflits

DÉFINITION ÉCLAIR

Autoriser implicitement, par l'absence de sanction, des comportements pouvant nuire à l'intégrité physique ou morale d'un salarié.

Depuis les années 1990, une sensibilité particulière s'est développée concernant les mauvais traitements au travail (Faulx et Delvaux, 2005). Cette réceptivité sociale s'est appuyée sur l'émergence de plusieurs concepts : harcèlement psychologique, harcèlement moral, *mobbing* ou *bullying* (Zapf et Einarsen, 2001).

Cette profusion de termes est un signe de l'importance qu'a pris l'exigence de bien-être chez le sujet au travail. Ainsi, la notion de harcèlement a connu un succès médiatique sans précédent (Hirigoyen, 1998) qui a conduit à la mise en place d'une loi (Conseil économique et social, 2001).

Pourtant, si le terme a le mérite de faire sens pour le grand public, il reste flou pour la communauté des chercheurs (Lapeyrière, 2004). Le point central des différents concepts concerne l'existence de comportements considérés comme « toxiques » par la cible, c'est-à-dire pouvant engendrer des dommages psychiques et/ou physiques.

Le diagnostic de ce facteur de risque doit s'appuyer sur sa récurrence et ses effets négatifs pour un individu. Combien de salariés souffrent au travail du fait de critiques blessantes, de sabotages ou de jugement personnels ? Qui n'a jamais eu à faire à un patron désobligeant, un collègue râleur ou un client irrespectueux ? L'un des facteurs de risque les plus fréquents concerne les comportements provoquant intentionnellement une émotion négative. Le travail d'une personne émotionnellement « toxique » consiste à augmenter les émotions négatives de sa cible (Frost, 2003), notamment en ce qui concerne l'estime de soi.

Doit-on parler de victime ou de cible ?

Plusieurs auteurs ayant abordé les comportements « toxiques » dans l'entreprise parlent de victimes. Ce mot inclut que l'individu ciblé par des comportements « toxiques » serait passif. Nous préférons parler de cible car, face à de tels comportements, une personne peut réagir et s'adapter pour en diminuer l'impact. Cela n'enlève en rien le caractère inadmissible de ces pratiques mais replace l'individu en position d'acteur. Face à une agression, un sujet peut rencontrer deux types de difficultés pour se défendre. Il peut :

- ▶ bénéficier de moins de ressources que l'agresseur ;
- ▶ et ne pas mobiliser les ressources suffisantes pour se défendre. Les deux hypothèses sont à prendre en compte.

Ainsi, il peut être utile psychologiquement, dans l'optique de ressentir du contrôle, de faire la liste des moyens de contre-attaque dont l'on dispose. Par exemple, une salariée cible de comportements « toxiques » nous explique comment elle a imaginé écrire une lettre à la femme du manager agresseur pour lui indiquer de manière anonyme qu'elle est sa maîtresse depuis 2 ans. Bien sûr, ce n'était pas vrai, mais elle a évoqué ce moyen personnel de supporter l'événement et de relativiser sa position d'agressée. Ce travail de prise de recul l'a aidée à faire les démarches nécessaires pour se défendre.

Environ un travailleur de l'Union européenne sur vingt s'est déclaré en 2005 avoir été victime de harcèlement. Les différences sont toutefois importantes d'un pays à un autre : cela va de 2 % en Italie à 17 % en Finlande. L'enquête européenne 2005 sur les conditions de travail montre que les salariés français interrogés sont 7,7 % à se ressentir la cible de harcèlement et 6,9 % cible de menaces ou violences physiques¹. Bien souvent, ce comportement provient de la hiérarchie. Il est également répandu entre collègues.

Les expertises que nous avons pu conduire nous montrent que, suivant les entreprises, 7 à 10 % des salariés sont concernés dans l'année par des comportements « toxiques » fréquents avec leur manager et 5 à 7 % avec leurs collègues². Entre 1 et 1,5 % des managers peuvent également être concernés par des comportements « toxiques » de la part de leurs collaborateurs.

La relation hiérarchique semble plus propice à la mise en place de comportements toxiques car son auteur dispose de plus de ressources que sa cible. Par ailleurs, il est évident que tout manager provoque un jour ou l'autre des

1. Voir les différents rapports de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail : <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/85/fr/1/ef0685fr.pdf>.
2. Fondé sur une dizaine d'études effectuées entre 2006 et 2008 dans les domaines de l'industrie automobile, de l'énergie, les banques de détail et des PME.

émotions négatives chez ses collaborateurs, tout comme il peut également provoquer des émotions positives. C'est sans doute quand le comportement a pour effet de toucher l'estime de soi de la personne qu'il devient durablement toxique. Les salariés sommés de s'engager émotionnellement dans le travail (dissonance émotionnelle, intrapreneuriat, motivation interne) seront d'autant plus sensibles au regard porté sur eux. Toute personne mal intentionnée peut utiliser cette hypersensibilité à des fins négatives. Bien sûr, des maladresses relationnelles peuvent suffire à blesser.

Liste non exhaustive de comportements « toxiques » au travail

Voici quelques comportements qu'un manager maltraitant peut utiliser pour déstabiliser sa cible :

- ▶ dévaloriser ouvertement le travail ;
- ▶ humilier publiquement ;
- ▶ insulter ;
- ▶ bloquer l'information ;
- ▶ faire des critiques sarcastiques ;
- ▶ faire du chantage et de l'intimidation ;
- ▶ avoir des comportements violents, physiquement et/ou verbalement ;
- ▶ faire de la discrimination ;
- ▶ mettre au placard, isoler la personne du reste de l'équipe ;
- ▶ avoir des gestes déplacés, à connotation sexuelle ;
- ▶ évoquer la vie privée de la cible pour la déstabiliser ;
- ▶ etc.

Concernant les maladresses, voici les plus fréquentes :

- ▶ ne faire que des retours négatifs sans célébrer le positif ;
- ▶ faire des jugements de valeur sur le travail (par exemple, transformer le fait de ne pas aller suffisamment vite en « *Tu n'aimes pas travailler* ») ;
- ▶ s'approprier les résultats de ses collaborateurs ;
- ▶ oublier systématiquement de demander leur avis aux collaborateurs.

L'importance de la récurrence

La fréquence de survenue d'un comportement doit être prise en compte pour en comprendre les conséquences délétères.

L'intensité du comportement n'est pas forcément ce qu'il y a de plus toxique. La difficulté est de définir ce que l'on entend par fréquence. La définition la plus prudente serait d'indiquer une notion de répétition. C'est l'effet cumulatif de comportements toxiques qu'il convient de prendre en compte. Il est également

nécessaire de détecter les situations où peuvent se développer des récurrences de comportements toxiques. La situation type est celle du conflit (Einarsen *et al.*, 2003). L'intention de nuire n'est pas forcément nécessaire car un conflit peut y conduire par un mécanisme de défense activé par les deux protagonistes. Ce mécanisme est engendré par une *résonance négative*.

Conflit et résonance négative

Une résonance négative correspond à la rencontre entre deux individus ayant une vision du monde ou du travail opposée. Par exemple, Marc apprécie d'aller vite dans son travail. Au contraire, son collègue Jean apprécie de travailler dans le détail. Lorsqu'ils doivent travailler ensemble, il y a de fortes chances pour qu'ils aient du mal à fonctionner ensemble.

En fait, lorsque l'on doit interagir avec quelqu'un dont le mode de fonctionnement est opposé au sien, la tentation est de convaincre l'autre d'adopter notre façon de voir, comme s'il existait une « bonne » manière de travailler. Ainsi, Marc peut pousser Jean à travailler plus vite et, inversement, ce dernier peut enjoindre Marc à aller dans le détail. Imaginons maintenant que ce soit Marc qui soit en position de manager : le risque est alors qu'il se sert de sa position hiérarchique pour orienter le comportement de Jean vers sa vision du monde. Nous serions dans une situation où un manager se sert de sa position hiérarchique pour imposer sa subjectivité. On agresse l'autre pour se protéger. Or, face à ce type de situation, le collaborateur va se braquer, également pour se protéger. Un conflit important va souvent se mettre en place et conduire le manager vers un comportement de plus en plus agressif, tandis que le collaborateur va de plus en plus se braquer ou se soumettre sans être convaincu. À l'issue de cette escalade conflictuelle, c'est souvent le collaborateur qui part. Comme nous le verrons dans les prochains chapitres, ce type de situation peut même provoquer une situation de détresse psychologique.

Nous recherchons plutôt des résonances positives, c'est-à-dire les situations nous faisant interagir avec des individus partageant la même vision du monde que nous. On parle alors de « *feeling* », parfois de coup de foudre ! N'avez-vous jamais rencontré de collègues ou de chefs avec qui vous vous compreniez à demi-mot ?

Néanmoins, s'il est important de partager avec ses proches une vision similaire du monde, il paraît dangereux d'éviter ou de vouloir contrôler la vision du monde ou du travail des autres : dans l'entreprise « flexible », une équipe doit fonctionner avec plusieurs visions du monde afin de s'adapter aux différentes exigences du marché.

De la nécessité des conflits

L'entreprise standardisée n'aime pas qu'il existe des conflits en son sein. C'est ce qui fait que bien souvent le conflit n'est pas traité, voire évité.

Pourtant l'efficacité nécessite une dose d'altérité, notamment pour favoriser l'adaptation. Or, comment travailler dans l'altérité sans être parfois en conflit ?

Les conflits peuvent avoir pour fonction de faire évoluer les normes et valeurs de l'entreprise vers une plus grande adéquation avec l'environnement. Si les gens du marketing et de la production rentrent en conflit, cette situation peut nécessiter un travail de médiation du DRH. Cette médiation conduira à réfléchir à un assouplissement du mode de fonctionnement entre les services. En permettant la mise à jour d'un conflit, l'entreprise travaille aussi à améliorer les modes de coopération.

Dans une société de la diversité et de l'entreprise « flexible », les dirigeants doivent encourager leurs collaborateurs et managers à affronter la différence avec courage et sagesse. Pourtant, nous observons régulièrement que les salariés ne rentrant pas dans la norme peuvent être mis sur la touche. Ils deviennent alors les exclus du soutien relationnel et doivent faire face à la maladie honteuse de l'isolement social.

Pause réflexive

À l'intention des managers et des collaborateurs

Où en êtes-vous dans votre entreprise ? Avez-vous parfois le sentiment de souffrir d'un manque de respect ? Existe-t-il des comportements agressifs, voire violents ou manipulateurs, non régulés par l'entreprise ? Existe-t-il des managers « toxiques » ? Quelles sont les pratiques de votre entreprise et de votre management pour favoriser le respect dans le collectif ? Que faudrait-il faire évoluer pour améliorer les choses ?

Références

- Conseil économique et social (2001). *Le harcèlement moral au travail*. Paris: Éditions des Journaux Officiels, p. 59 ; article L. 122-49, paragraphe 1 du Code du travail.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2003). The concept of bullying at work : the European tradition. In *Bullying and emotional abuse in the workplace : international perspectives in research and practice* (pp. 3-30). London: Taylor & Francis.
- Faulx, D., & Delvaux, S. (2005). Le harcèlement moral au travail : phénomène objectivable ou "concept horizon" ? Analyse critique des définitions des phénomènes de victimisation au travail. *Pistes*, 7, 3.
- Frost, P. (2003). *Toxic emotions at work : how compassionate managers handle pain and conflict*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hirigoyen, M. F. (1998). *Le harcèlement moral, la violence au quotidien*. Paris: Syros.

- Hirigoyen, M. F. (2001). *Malaise dans le travail : harcèlement moral – démêler le vrai du faux*. Paris: Syros.
- Lapeyrière, S. (2004). Le harcèlement moral. Une affaire collective et culturelle. *Travail et Emploi*, 97, 29-43.
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace : recent trends in research and practice – an introduction. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 10, 369-373.

PLAN

- › La relation entre l'organisation et le collaborateur
- › Qu'est-ce que le soutien social ?
- › Du soutien social à l'isolement social
- › Le salarié rejeté
- › Isolement et comparaison
- › L'importance du soutien social dans les organisations

DÉFINITION ÉCLAIR

Marginaliser les salariés hors norme.

Le cadre théorique de l'échange social a servi depuis plusieurs années à de nombreuses recherches sur l'organisation. Au sein d'une organisation, les individus vont développer des relations fondées sur le long terme suivant une loi d'équilibrage des contributions respectives. Cependant, cette relation sera toujours basée sur un déséquilibre intrinsèque à la relation d'emploi salariale (puisque la rétribution provient de l'employeur). Il existe ainsi une dépendance plus importante du collaborateur vis-à-vis de l'organisation que l'inverse (Molm, 1990). Cette situation impose au collaborateur d'être particulièrement attentif à toute dégradation de l'équilibre de l'échange afin d'activer une stratégie de réajustement. Dans un contexte d'entreprise, deux transactions sont essentielles (Wayne *et al.*, 1997) :

- la *relation entre l'organisation et le collaborateur* : cette relation, nommée soutien organisationnel perçu (*perceived organizational support*), est particulièrement étudiée par les travaux fondateurs d'Eisenberger et ses collaborateurs (1986). Selon ces auteurs, la théorie du soutien organisationnel postule que les collaborateurs développent une perception de la manière dont leur entreprise contribue et fait attention à leur bien-être ;
- la *relation entre le supérieur hiérarchique direct et le collaborateur* : un collaborateur va être sensible à la qualité de la relation qu'il entretient avec son supérieur hiérarchique. De par la nature de l'échange se déployant dans cette relation (échange de liberté de rôle pour le collaborateur contre confiance pour le supérieur hiérarchique), celle-ci semble particulière et unique dans l'ensemble des liens interpersonnels se nouant dans l'organisation.

La relation entre l'organisation et le collaborateur

Selon [Eseinberger et al. \(1986\)](#), le développement d'un soutien organisationnel perçu est lié à la tendance naturelle de tout individu de personnifier son organisation selon des caractéristiques humaines. Cette assertion provient de l'idée selon laquelle les salariés ont tendance à voir les actions de la hiérarchie de l'entreprise comme une émanation de l'organisation. Selon l'auteur, cette personnification nécessite trois conditions :

- que l'organisation soit légalement et financièrement responsable des individus travaillant pour elle ;
- que l'histoire et la culture de l'entreprise offrent un sentiment de continuité des rôles et comportements attendus (par exemple le comportement des cheminots) ;
- que l'organisation exerce un contrôle sur les employés grâce à des agents de contrôle (la hiérarchie).

En se fondant sur cette personnification de l'organisation, le collaborateur va développer le sentiment d'être important pour celle-ci. Chez les collaborateurs, la perception de soutien organisationnel se développe sur le sentiment que l'organisation valorise sa contribution et fait attention à développer son employabilité et son bien-être ([George et al., 1993](#)). L'équipe dirigeante est directement englobée dans cette perception car elle est censée influencer très fortement l'organisation.

Les recherches montrent que les employés interprètent les messages et comportements de direction comme une information sur le degré de soutien fourni par l'organisation. Une des informations les plus importantes concerne les pratiques discrétionnaires des ressources humaines (coaching, formation, gestion des hauts potentiels, etc.). Ce type de pratique donne le sentiment au salarié que l'organisation prend des décisions individualisées, ce qui suppose un fort attachement à sa satisfaction personnelle.

Pour autant, les relations hiérarchiques actuelles ont changé. En effet, les dirigeants ne sont plus aussi puissants qu'avant et les employés savent bien que de nombreux acteurs extérieurs (les actionnaires, par exemple) peuvent influencer l'organisation. De plus, un nombre toujours plus important de missions concernant les ressources humaines est délégué aux managers opérationnels de terrain. En restant au niveau européen, les résultats de l'étude [Price Waterhouse Cranfield \(Bournois, 1990\)](#) démontrent clairement que sur 4 700 organisations de plus de 200 salariés, une tendance lourde incite les entreprises, depuis les années 1990, à décentraliser leurs politiques du personnel vers l'encadrement opérationnel.

Cette nouvelle distribution des pouvoirs laisse supposer que le salarié est actuellement très sensible aux comportements de son manager direct comme signe d'un soutien professionnel et donc d'un enrichissement de

son capital social. Le supérieur hiérarchique direct joue un rôle primordial de soutien social dans la vie quotidienne et l'évolution de carrière du salarié.

Qu'est-ce que le soutien social ?

Le soutien social est fréquemment divisé en plusieurs sous-types :

- le *soutien émotionnel* consiste dans l'expression à une personne d'affects positifs que l'on ressent à son égard (confiance, amitié, amour, etc.) et qui apportent à celui-ci un sentiment de réassurance, de protection ou de réconfort, qui vont l'aider dans les moments difficiles (décès, divorce, licenciement, etc.) ;
- le *soutien instrumental* se réfère à l'aide matérielle ou l'assistance effective telle que les dons d'argent, de bien matériel ou de service ;
- le *soutien d'estime* consiste à rassurer une personne en ce qui concerne ses compétences et sa valeur afin que celle-ci puisse agir dans un moment de doute (examen, changement de fonction, etc.) ;
- le *soutien informatif* comprend les conseils, les suggestions et l'apport de connaissances sur un problème donné. Il peut être fourni par des proches ou par des spécialistes.

La plupart des travaux menés sur l'efficacité relative de ces différents types de soutien montrent que c'est le soutien émotionnel qui est le plus efficace pour réduire le stress et l'anxiété. Cependant, il existe différents types de soutien qui, non seulement, n'aident pas la personne cible, mais peuvent avoir des effets extrêmement nocifs. Tenter, par exemple, de réconforter une personne souffrant d'une maladie sévère en utilisant le déni (ou la minimisation) vis-à-vis de la douleur ou de l'anxiété que celle-ci ressent peut aller complètement à l'encontre de ses besoins d'exprimer et de ventiler ses affects négatifs.

Soutien social du manager et changement

Il nous arrive régulièrement d'observer des managers qui, lors de périodes de changement, vont utiliser le déni pour accompagner le deuil vécu par les salariés. Ces managers partent d'une bonne intention et veulent réellement aider leurs collaborateurs. Pourtant, à force de maladresses relationnelles, les collaborateurs finissent par se couper de leurs managers (évitement) ou par devenir franchement agressif (attaque). Les managers vont alors s'éloigner de leurs collaborateurs pour se protéger, ce qui va augmenter, en retour, le sentiment de ces derniers de ne pas être soutenus durant cette période de changement.

Certains types de soutien, utiles dans certaines situations, peuvent s'avérer inadéquats dans d'autres. L'unique indicateur de l'adéquation d'un soutien avec les besoins d'une personne reste la satisfaction ressentie par celui-ci. Les chercheurs s'intéressent donc de plus en plus au domaine du soutien social perçu.

Le soutien social perçu

Il peut être défini comme « l'impact subjectif de l'aide apportée par l'entourage d'un individu et la mesure dans laquelle celui-ci estime que ses besoins et ses attentes sont satisfaits » (Procidano et al., 1983). Cette notion est différente du réseau social et du soutien social reçu car elle désigne une évaluation cognitive et subjective de l'environnement social. Cette notion peut se subdiviser en plusieurs dimensions telles que la disponibilité et la satisfaction.

La disponibilité

Cette dimension correspond au fait de percevoir certaines personnes comme susceptibles de fournir une aide en cas de besoin (avis, information, écoute, réconfort, aide matérielle, etc.). Selon Cohen et Willis (1985), le fait d'être convaincu que certaines personnes peuvent nous aider va diminuer l'impact subjectif d'un événement stressant.

La satisfaction

Cette notion correspond souvent à l'aspect qualitatif du soutien social perçu. Gentry et Kobasa (1984) définissent la satisfaction vis-à-vis du soutien comme « une ressource psychologique, qui correspond à la perception qu'a l'individu de la qualité de ses relations interpersonnelles ». Ainsi, sur l'ensemble d'un réseau social, seules certaines relations seront considérées comme « sécurisantes », c'est-à-dire capables de compréhension, d'empathie et de confidences dans les situations de besoin (Hobfoll, 1985).

Du soutien social à l'isolement social

Le risque maximal pour tout individu est de se retrouver isolé. L'un des moyens les plus efficaces pour faire souffrir l'autre est de l'empêcher d'avoir des contacts sociaux. Parce que l'homme est un animal grégaire, nous ne pouvons nous en passer. Nous avons besoin de nous sentir utiles et désirables. Or, dans un univers standardisé, les personnes hors norme peuvent se sentir exclues. Pourquoi ? Sans doute parce que nous n'aimons pas les « moches », les « ratés », mais également les « *supermen* » ou « *superwomen* ». Il est toujours plus facile de travailler avec des personnes dans la norme car, de fait, ils se révèlent prévisibles.

Mais alors, quelles sont les normes actuelles ? La complexité du fonctionnement de l'entreprise pourrait nous faire supposer que l'homme sans qualité, adaptable et autonome mais sans affirmation d'un désir spécifique serait le salarié parfait. Celui-ci aurait, comme motivation, le plaisir et la consommation, voire de se sentir stressé pour en oublier les grandes questions existentielles. Au fond, pourquoi se poser autant de questions sur l'existence ou le travail quand il suffit de se laisser porter par une norme préétablie (Melman, 2002) ?

Bien sûr, un tel salarié n'existe que rarement dans cette forme caricaturale, ou alors de manière très ponctuelle. En fait, nous observons plus régulièrement que chacun, tel un caméléon social, laisse une partie de lui-même au vestiaire de l'entreprise afin de se conformer à ce modèle social de l'homme sans spécificité. Pourtant, nous avons tous des aspérités et qualités particulières et nous y sommes très attachés. Dans ce silence de soi, la difficulté à s'adapter à la norme peut très vite devenir une faute professionnelle, voire un crime dans certains milieux professionnels. Comment supporter que quelqu'un se permette d'être différent quand ce conformisme coûte tellement aux autres ?

Le salarié rejeté

Les ressources humaines sont souvent étonnées d'apprendre qu'un collaborateur a été la victime d'une véritable quarantaine organisationnelle. Comme à l'école, un salarié isolé sans l'avoir choisi n'ose pas toujours le dire car il a honte.

Le risque est alors que son seul moyen de communication soit un acte symbolique, tels le sabotage, la démission, l'arrêt maladie et, dans un cas extrême, le suicide. Pour ne pas en arriver à de telles extrémités, il convient de conserver un bon réseau dans l'entreprise. Or, pour cela, il devient nécessaire d'être habile dans la gestion de ses compétences relationnelles. La manière d'entrer en relation fait donc partie de la norme implicite véhiculée par l'entreprise. L'isolement guettera ceux ne pouvant satisfaire à cette norme. Comment s'étonner, par exemple, que la dépression soit un véritable tabou et que nombre de salariés cachent leur réelle santé psychologique par crainte d'être exclus du groupe ? Sommé d'avoir une vie sans relief, le salarié d'aujourd'hui va culpabiliser de ses difficultés.

L'exclusion des parents célibataires

L'une des populations que nous retrouvons fréquemment isolées concerne les parents célibataires. Cette situation familiale particulière a tendance, depuis les années 1980, à se développer. Il faut savoir que depuis les années 1960, le nombre de parents célibataires a doublé. Aujourd'hui, en France, une famille sur cinq est monoparentale (Eyroud et Letablier, 2007) ; autrement dit, c'est 2,4 millions d'enfants qui sont élevés par un seul parent. Dans notre quête du bonheur et les évolutions sociologiques, nous sommes davantage enclins à la séparation. Il existe dans ce phénomène un déséquilibre puisque les familles monoparentales sont constituées à 87 % de femmes. Dans ce contexte, nous observons dans la totalité de nos études que cette population est significativement plus souvent dans un état psychologique dégradé (anxiété, dépression, détresse psychologique) que le reste de la population salariée. Ce résultat s'explique d'une part par l'accumulation de contraintes que la personne doit gérer seule, mais également

par une discrimination qui réduit souvent la personne célibataire à accepter ou rester dans un emploi moins valorisant, symboliquement ou socialement. Par ailleurs, ces personnes se sentent parfois exclues socialement de par leur difficulté à avoir une vie sociale après le travail, notamment lorsque leur séparation est récente. Cette évolution sociologique n'appartient pas à la sphère de l'entreprise, mais l'oblige pourtant à observer et gérer le phénomène pour éviter l'isolement social de cette population.

Isolement et comparaison

À l'intérieur de l'entreprise, la normalisation du travail facilite l'isolement social¹. En effet, lorsqu'un travail s'appuie sur des procédures standards, chacun peut ainsi comparer l'efficacité de son travail à l'autre. La référence du travail n'est plus la simple efficacité en soi (bien faire son travail), mais l'efficacité en comparaison aux autres (faire aussi bien ou mieux que l'autre). Dans ce cadre, les personnes ayant une efficacité inférieure ou supérieure à la norme du groupe seront plus visibles et feront l'objet d'un processus psychologique d'envie et de rivalité ou, au contraire, de mépris en cas de sous-performance.

L'importance du soutien social dans les organisations

Le risque est alors d'essayer de nuire au bon élève tout en évitant de travailler avec le salarié stigmatisé. Lorsque ce phénomène se met en place, la tendance est de se retrouver seul pour faire face aux différents risques psychosociaux précédemment cités. Or, la qualité de notre soutien relationnel, qu'il soit fondé sur de l'aide matérielle ou émotionnelle, est primordiale pour conserver une bonne santé psychologique au travail, notamment pour soutenir une carrière plus longue et fragmentée. L'individu au travail est un sujet socialisé dont la quantité et la qualité perçue des relations sociales va influencer le niveau de stress. La relation que le collaborateur entretient avec son manager direct revêt une importance essentielle dans le sens où ce lien fait suite à la mise en place d'une relation de subordination dans laquelle le collaborateur est « dépendant » de son manager. Celui-ci est

1. Bénédicte Vidaillet, maître de conférence à l'IAE de Lille, décrit bien le phénomène d'envie amplifié dans l'entreprise par la mise en place de systèmes d'évaluation standardisés, qui de fait augmentent la comparaison sociale (Vidaillet, 2007).

donc essentiel pour lutter contre l'isolement social pouvant se développer dans les organisations.

Pause réflexive

À l'intention des managers et des collaborateurs

Où en êtes-vous dans votre entreprise ? Avez-vous déjà connu des périodes où vous avez eu le sentiment d'être isolé(e) ? Existe-t-il dans votre entreprise des personnes ou des populations particulièrement isolé(e)s ? Quelles sont les pratiques de votre entreprise et de votre management pour lutter contre ce phénomène et favoriser le soutien social ? Que faudrait-il faire évoluer pour améliorer les choses ?

Références

- Bournois, F. (1990). *La place de la fonction ressources humaines en Europe : similitudes et différences*. Bordeaux: Actes du 1^{er} Congrès de l'Association française des ressources humaines.
- Cohen, S., & Willis, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98, 310-357.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eydoux, A., & Letablier, M.T. (2007). *Les familles monoparentales en France*. Rapport de recherche du Centre d'études de l'emploi, n° 36.
- Gentry, W. D., & Kobasa, S. (1984). Social and psychological resources mediating stress-illness relationships in humans. In W. D. Gentry (Ed.), *Handbook of behavioral medicine* (pp. 87-113). New York: The Guilford Press.
- George, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., et al. (1993). Contact with AIDS patients as a source of work-related distress : effects of organizational and social support. *Academy of Management Journal*, 36, 157-171.
- Hobfoll, S. E. (1985). Personal and social resources and the ecology of stress resistance. In P. Shaver (Ed.), *Review of personality and social psychology* (pp. 265-290). Beverly Hills: Sage.
- Melman, C. (2002). *L'homme sans gravité : jouer à tout prix*. Paris: Denoël.
- Molm, L. D. (1990). Structure, action and outcomes : the dynamics of power in social exchange. *American Sociological Review*, 55, 427-447.
- Procidano, M. E., & Heller, K. (1983). Measures of perceived social support from friends and from family : three validation studies. *American Journal of Community Psychology*, 11, 1-24.
- Vidallet, B. (2007). *Les ravages de l'envie au travail*. Paris: éditions d'Organisation, Eyrolles.
- Wayne, S., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member-exchange : a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.

9 La fatigue de manager

PLAN

- › La lassitude des managers
- › Surcharge, hyperactivité managériale et manque de prise de recul
- › Le délitement du collectif

Résistance des cadres, présentéisme ou *turnover* des plus jeunes, difficultés de recrutement des talents, absentéisme des aînés, etc. les échanges que nous avons avec des chefs d'entreprise et des managers commencent souvent par l'évocation de tels symptômes. Quelque chose ne tourne pas rond dans le monde de l'entreprise. Deux phénomènes semblent inquiéter plus particulièrement les dirigeants : la fatigue des cadres (Courpasson et Thoenig, 2008) et le délitement du collectif dans l'entreprise.

La lassitude des managers

L'évolution de l'entreprise vers plus de flexibilité et de réactivité affecte aussi l'encadrement. Les cadres et managers semblent ne plus pouvoir concilier tous les paradoxes de l'entreprise :

- **Comment** faire pour gérer dégraissage des effectifs et responsabilité sociale des entreprises ?
- **Comment** assumer d'être un leader quand la stratégie est décidée de manière directive, sans que le management y ait participé ?
- **Comment** concilier mise sous tension des équipes et gestion du bien-être ?

Nous observons régulièrement des entreprises où les managers ont un nombre de missions à accomplir frôlant l'impossible. Nous pouvons comparer ce phénomène à celui d'un millefeuille ; les couches s'empilent jusqu'à devenir franchement indigestes ! En fait, les managers sont avant tout en surcharge et n'ont plus le temps ni l'énergie de gérer la complexité du monde du travail. Élément supplémentaire, ils ont le sentiment que face à l'adversité, la direction ne les aide pas. Au contraire ! La haute direction part nécessairement d'une vision théorique de l'activité de terrain. Elle ne peut dès lors s'approprier le travail informel produit par les managers de proximité pour réussir à gérer les contradictions. Or, s'il est facile de faire en sorte d'éliminer les paradoxes dans une vision théorique du travail, il est beaucoup plus difficile de faire disparaître ces paradoxes lorsque l'on est confronté au travail réel. C'est pourquoi il est essentiel de s'appuyer sur

les solutions trouvées sur le terrain. Ce sont ces solutions qui sont les plus réalistes par rapport au contexte local des managers. Quand cette remontée de l'activité réelle n'est pas faite, les décisions prises par la direction peuvent rajouter de la complexité dans le travail des managers. Nous assistons sans doute à une crise de légitimité des dirigeants, de par leur éloignement de plus en plus important des réalités du travail opérationnel.

En réaction se développent de véritables stratégies de rébellion face aux décisions de la haute direction. Ces réactions ne sont pas fondées sur un ressort idéologique. Elles visent plutôt à améliorer les conditions de travail des managers et surtout l'efficacité de l'activité quotidienne. Voici l'exemple d'un manager expérimenté qui nous décrit sa réaction face à l'annonce d'un nouveau changement :

« Je n'étais pas d'accord avec les nouvelles directives. J'ai essayé de négocier avec mon responsable. Il m'a dit que c'était comme ça. Que cela tombait d'en haut. Ils n'ont pas assez préparé les nouveaux changements. Cette fois-ci, je ne vais pas me laisser faire ! »

En fait, les managers se rebellent souvent parce qu'en période de changement, les aspects opérationnels ne sont pas suffisamment pris en compte. Ils sont confrontés à l'injonction d'obtenir des résultats face à des défis impossibles. Résultat, ils ne peuvent gérer le changement et en même temps gérer les effets de ce changement sur les collaborateurs. L'accumulation des tâches devient indigeste et, pour survivre, les managers doivent choisir entre réduire le suivi des directives de l'entreprise et réduire le suivi des collaborateurs. Comment se sentir confortable face à ce type de dilemme ?

Surcharge, hyperactivité managériale et manque de prise de recul

L'une des manières de pouvoir faire face à des tâches accumulées et contradictoires est d'augmenter son implication quantitative (temps passé à travailler) et qualitative (implication subjective). Ce phénomène met les managers en surcharge et favorise l'hyperactivité. Une telle situation conduit le manager à faire la chasse aux temps improductifs, ce qui conduit progressivement à un appauvrissement de la pensée et de l'activité managériale. L'hyperactivité devient un calmant à l'angoisse, permettant d'intégrer la gestion des paradoxes. Les managers deviennent dès lors incapables de pouvoir prendre le recul suffisant pour accompagner convenablement leurs collaborateurs, notamment en période de changement. Voici ce que nous décrivaient plusieurs managers au siège d'une grande entreprise :

- « Si l'on veut travailler tranquillement, on doit arriver tôt le matin. J'ai essayé de m'organiser autrement, mais c'est impossible car en pleine journée les réunions et les mails incessants m'empêchent de maîtriser mon emploi du temps. »

- « J'ai des impératifs qui s'accumulent, je n'ai pas décollé le nez depuis deux semaines. »
- « J'ai trente entretiens annuels d'évaluation à faire, ce qui est écrasant. Je conviens également que je ne suis pas assez présent dans l'entreprise. »

Le délitement du collectif

Pour faire face aux nouveaux modes d'organisation, l'efficacité collective et la coordination des énergies deviennent un facteur central pour la compétitivité des entreprises. Or, les dirigeants et DRH évoquent fréquemment la difficulté à fédérer les collaborateurs. Le collectif a pour fonction de nourrir la contribution de chacun par celle des autres (principe de fertilisation croisée).

Collaboration versus coopération (Zaibet, 2006)

Collaborer, c'est travailler ensemble à une œuvre commune, c'est-à-dire à produire un objet à partir des contributions personnelles dans l'action. Coopérer, c'est opérer conjointement à partir d'une répartition du travail.

L'hypothèse la plus importante relative au travail collaboratif est que chaque acteur doit avoir des activités orientées vers les autres (attention, reformulation, négociation) pour contribuer à un résultat collectif.

Le collectif se construit sur l'association des individualités et non sur l'intégration de chacun dans une norme. La réalisation d'un collectif efficace suppose la mise en place d'un désir de collaboration, c'est-à-dire le développement de liens de *confiance* unissant les collaborateurs. La confiance se définit comme une espérance ferme envers une personne ou un objet (ici, l'entreprise). Il est difficile d'instaurer la confiance lorsque l'entreprise favorise l'incertitude. Comment la susciter lorsque les managers sont trop occupés pour faire du management ? Car c'est eux qui vont par leurs actions quotidiennes faire en sorte que l'équipe puisse exister et se faire confiance. Ils devront, par exemple, développer des objectifs communs, réduire les inquiétudes, faire évoluer les comportements et réguler les conflits. **La structuration du collectif repose sur la qualité de l'accompagnement managérial.**

De plus, le collectif nécessite que les collaborateurs puissent s'appuyer sur une éthique commune, c'est-à-dire des valeurs partagées. Le manager devient autant un spécialiste de l'accompagnement des comportements qu'un déontologue garant d'une éthique collective. Pourtant, bien souvent, les managers n'ont pas l'opportunité de participer à la stratégie de l'entreprise et, même quand c'est le cas, n'ont pas le temps de se l'approprier. Ils se considèrent de plus en plus comme des salariés comme les autres et, de

ce fait, n'ont plus forcément la volonté de faire adhérer les collaborateurs à l'entreprise (Dupuy, 2005). Ce phénomène, relativement rare dans l'ère industrielle, favorise la mise en place de résistances collectives auxquelles participent les managers¹. Résultat, **le collectif de travail se construit de plus en plus contre l'entreprise.**

La lassitude de manager et le délitement du collectif nécessitent de repenser l'entreprise pour construire de nouvelles pratiques professionnelles plus efficaces. Ces phénomènes expliquent les difficultés des entreprises à développer l'entreprise en santé.

- **Comment** réduire la surcharge lorsqu'il n'y a pas de prise de recul chez les managers ?
- **Comment** coordonner l'autonomie sans collectif ?
- **Comment** développer des pratiques de reconnaissance lorsque le management est las et les salariés en colère ?
- **Qui** se préoccupe d'affronter les comportements toxiques et de réduire l'isolement social dans une entreprise sans collectif, avec un management désengagé, voire en rébellion ?

Pause réflexive

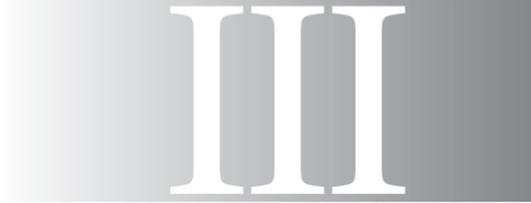
À l'intention des managers et des collaborateurs :

Où en êtes-vous dans votre entreprise ? Comment vivez-vous votre travail de manager ou votre position de managé ? Le management est-il dans votre entreprise un métier à risque ? Quelles sont les pratiques de votre entreprise pour soutenir les managers et les aider à prendre du recul ? Que faudrait-il faire évoluer pour améliorer les choses ?

Références

- Amossé, T. (2004). Mythes et réalités de la syndicalisation en France. *Premières Synthèses*, octobre 2004, 44.2.
- Courpasson, D., & Thoenig, J. C. (2008). *Quand les cadres se rebellent*. Paris: Vuibert.
- Dupuy, F. (2005). *La fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*. Paris: Le Seuil, « La République des idées ».
- Zaibet, O. (2006). *Collaboration dans l'entreprise et intelligence collective*. Congrès de l'AIMS.
- Lefebvre, B. (2011). Diriger, un métier de tout repos ? *La Tribune*, 30 août 2011.

1. Qui sait aujourd'hui que le taux de syndicalisation des cadres est plus important que celui des ouvriers ? (Amossé, 2004).



Une approche globale pour prévenir les risques psychosociaux

10	Les grands principes d'une démarche stratégique	89
11	De la philosophie à l'action : les six étapes d'une démarche efficace	113

La prévention du stress et des risques psychosociaux nécessite une approche globale, permettant de combiner les aspects individuels et collectifs de ces phénomènes. En fait, la santé psychologique au travail est influencée par trois domaines que sont l'organisation, le management et les caractéristiques individuelles et sociales de l'individu. Il est donc nécessaire d'avoir une vision complète et de développer une stratégie permettant de cibler les actions à réaliser sur ces trois dimensions. L'objectif de cette partie est de vous proposer des éléments de réflexion, accompagnés d'outils pratiques, afin d'élaborer et d'accompagner une démarche stratégique sur les risques psychosociaux.

10 Les grands principes d'une démarche stratégique

PLAN

- › L'entreprise : un système organisationnel complexe
- › Qu'est-ce qu'une organisation ?
 - L'organisation comme une machine
 - L'organisation comme un organisme
 - L'organisation comme un cerveau
 - L'organisation comme une culture
 - L'organisation comme un système politique
 - L'organisation comme une prison du psychisme
 - L'organisation comme un flux de transformation
 - L'organisation comme un instrument de domination
- › Proposition d'une définition de l'organisation en tant que modèle artefactuel
- › Existe-il une réelle relation possibilité d'améliorer les choses dans les entreprises ?
- › La stratégie d'une approche globale
- › Les enjeux d'une démarche globale
- › Les conditions d'une démarche globale

Une intervention doit avoir pour ambition de développer un ensemble de bonnes pratiques permettant de limiter les effets du stress au travail et des risques psychosociaux. Pour être efficace dans cette démarche, il est préférable de s'appuyer sur une approche globale et contextuelle. Actuellement, les interventions s'appuient fréquemment sur une vision linéaire et partielle du stress et des risques psychosociaux :

- pour l'école de l'individu, c'est la manière dont le salarié gère son stress qui va induire un risque psychosocial ;
- pour l'école de l'organisation, ce sont les conditions de travail qui induisent le risque psychosocial.

Si les partisans des deux approches sont en opposition, ils fonctionnent sur le même raisonnement à *causalité linéaire* : un événement A va déclencher ou influencer B. Cette séquence peut être illustrée comme suit :

- Gestion du stress par le salarié → Risque psychosocial.
- Conditions de travail → Risque psychosocial.

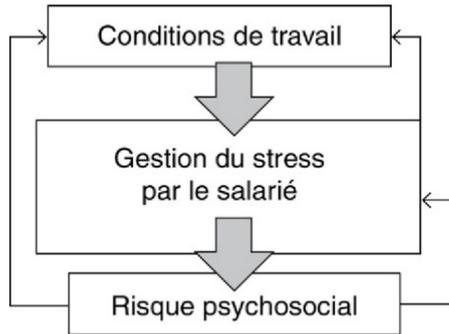


Figure 10.1. Le risque psychosocial : une causalité circulaire.

Dans ce type de raisonnement, l'influence réciproque entre les différents éléments du système n'est pas prise en compte.

À l'inverse, l'*approche globale* étudie la *causalité circulaire* entre les différents éléments explicatifs d'un risque psychosocial (figure 10.1). Celui-ci sera interprété en tenant compte des différentes interactions entre les éléments. Dans ce type d'approche, si un élément A influence l'élément B, l'influence rétroactive de B sur A est aussi prise en compte. De plus, l'approche globale consiste à éviter le réductionnisme et considérer l'ensemble des interactions possibles dans l'entreprise. La chaîne d'événements A et B peut ainsi influencer l'événement C qui en retour peut influencer l'élément A.

Une démarche de type linéaire et rationaliste du stress a tendance à isoler les différents éléments de l'ensemble pour les étudier séparément les uns des autres. Une telle approche favorise la connaissance détaillée des différents éléments mais limite l'appréhension du fonctionnement global d'un système¹. Par contraste, l'approche globale permet de montrer l'interdépendance entre les différents éléments afin d'identifier le fonctionnement dans son ensemble. C'est à travers cette vision synthétique que peuvent se dégager des solutions globales et intégrées.

L'entreprise : un système organisationnel complexe

Les liens complexes entre les méthodes de travail, le recrutement, le style de management ; les relations entre groupes formels et réseaux informels, le décalage entre travail prescrit et travail réel ; enfin les incohérences entre les valeurs portées par l'organisation et la réalité comportementale : tout invite à envisager l'entreprise comme un système complexe.

1. La définition courante d'un système est celle d'un ensemble d'éléments en interaction de telle façon qu'une modification quelconque de l'un d'eux entraîne une modification de tous les autres.

Le développement organisationnel est né de l'intérêt de chercheurs en sciences humaines pour l'acte « d'organiser ». La psychologie industrielle a joué un rôle important dans ce courant. Historiquement, celle-ci s'est intéressée au recrutement et à l'appréciation du personnel. La sélection a ainsi été rendue possible par l'apparition de mesures scientifiques permettant de classer les individus sur plusieurs dimensions.

Cette approche scientifique a essayé d'aider l'organisation à trouver le meilleur individu pour une tâche précise. De ce fait, les psychologues industriels ont été amenés à se pencher sur le processus même de définition de la tâche à accomplir. Ce faisant, les psychologues ont élargi leur vision de sélection de l'individu à la définition du travail en lui-même, en fonction de trois objectifs :

- coordonner et faciliter le travail ;
- maximiser les capacités d'un individu en fonction d'une tâche ;
- analyser le rendement de « l'ensemble ». L'étude de l'interaction entre un individu et une tâche a poussé les spécialistes à comprendre l'impact du système de rétribution-punition sur le rendement. L'impact de la motivation liée au système de rétribution-punition, notamment sur l'apprentissage d'une tâche, fut particulièrement étudié. Ces études permirent de tester des lois initialement expérimentées sur des animaux ou des « sujets » de laboratoire.

En creusant cette dimension, les psychologues constatèrent que les relations interpersonnelles dans le travail jouaient un rôle plus important que le travail en lui-même. Les notions de groupes et de normes de travail firent leur apparition et avec elles les sociologues et les psychosociologues. L'analyse du travail fut ainsi élargie à l'analyse psychosociologique sur les relations de groupes et intergroupes. L'organisation devint progressivement un objet conceptuel global et complexe. Les sciences humaines, ainsi introduites dans le monde de l'entreprise, ont permis de montrer que le travail n'est pas seulement « matériel », mais aussi subjectif et basé sur des représentations, tout autant que sur des conditions réelles. Le comportement d'un travailleur devint un objet complexe issu d'un système biopsychosocial global.

En conséquence, le développement individuel du travail apparaît comme un prolongement du développement de l'organisation dans son ensemble : le développement organisationnel était né.

Cette nouvelle pratique, fille des théories de l'organisation, peut être mise en relief par une situation classique actuelle. Comment, face à une mutation socioéconomique rapide, l'organisation peut-elle constituer un environnement interne propice à une bonne adaptation de son personnel ? Deux axes de réflexion sont possibles :

- est-ce que faute de développement personnel, l'entreprise ne pourrait s'adapter à un nouveau contexte extérieur ?

- les relations sont-elles suffisamment harmonieuses pour entraîner une coopération des membres de l'organisation ?

Nous pressentons que cette « totalité » organisationnelle ne peut être abordée comme « objet » de recherche qu'à la condition qu'un certain nombre d'outils conceptuels et méthodologiques soit créé. Aussi devons-nous en priorité définir ce qu'est une organisation.

Qu'est-ce qu'une organisation ?

Si nous voulons parler de développement organisationnel, il nous faut tout d'abord proposer une définition de notre objet de recherche et d'intervention, c'est-à-dire l'organisation. Cette tâche est rude, tant la profusion des définitions proposées par la littérature académique est importante. Cette profusion est-elle un message ? L'organisation ne serait-elle qu'un concept vide ou polysémique ? L'organisation ne serait-elle qu'une construction sociale actualisée au gré des idées et des courants de pensées managériales ? Doit-on parler d'organisation, d'organisant, ou d'organisé ?

Notre parti pris est de nous baser sur le travail, remarquable de pédagogie, de Gareth Morgan (1999) pour définir l'organisation comme une « vision », c'est-à-dire comme une représentation socialement construite et institutionnalisée en tant que réalité. L'avantage de cette position est de fournir une définition pouvant s'insérer dans l'histoire en postulant une continuité dans l'ensemble des définitions proposées dans la genèse de la gestion. L'autre avantage d'une position historique et de laisser une chance à cette définition d'évoluer dans le futur. Comme l'a si bien expliqué E. Morin (1981, 2004), une vision qui n'évolue pas tend à se transformer en dogme totalitaire. Rojot (2003) a remarquablement illustré le besoin de relativiser une vision de l'organisation. En termes d'intervention, cependant, les théories existantes peuvent tout à fait construire des réponses identiques (Rojot, 2003, p. 13). Ainsi, nous considérons qu'une approche « relative » de ce qu'est une organisation n'est pas un problème, mais une richesse permettant de conserver une flexibilité aux acteurs, sans lui retirer un quelconque intérêt praxéologique.

Notre travail part du postulat proposé par Gareth Morgan (1999) : « Toutes les théories de l'organisation et de la gestion reposent sur des images implicites ou des métaphores qui nous amènent à voir, comprendre et gérer des organisations de façon particulière, quoique partielle » (p. 3).

La métaphore fut initialement conceptualisée par Aristote. Dans *Rhétorique*, Aristote indique qu'une métaphore permet de produire un savoir différent des lieux communs, dans le sens où elle permet de capter les attributs de A pour les apprêter à B : la métaphore est une construction de connaissance sur un objet n'ayant pas encore de symbolisme social élaboré (Wittgenstein, 1958). Nous nous proposons de passer en revue les différentes métaphores synonymes d'images de l'organisation.

L'organisation comme une machine

Celle-ci est considérée comme un ensemble de pièces qui s'imbriquent les unes dans les autres, et où chacune joue un rôle clairement défini dans le fonctionnement de l'ensemble. Cette vision mécaniste est celle du matérialiste français Julien Offray de la Mettrie² en 1748³. Celui-ci, dans un essai intitulé *L'homme machine*, soutient que l'homme est une machine et que le corps et l'âme répondent à un phénomène mécanique. En conséquence, cette thèse postule que le comportement humain peut être ramené à un ensemble de lois de la matière en mouvement. L'auteur rejoint ainsi le fantasme de Galilée dans son désir que la physique devienne loi universelle de la réalité par l'explication de la matière en mouvement. L'organisation bureaucratique s'intègre à cette vision du monde.

La caractéristique principale du taylorisme n'est pas que Taylor ait cherché à mécaniser l'organisation du travail, mais le degré auquel il désirait parvenir. Même si ce courant fut et continue d'être extrême, il nous permet de concevoir une première série d'attributs de l'organisation. **Celle-ci est avant tout un processus de planification, de coordination et de contrôle au service de la réalisation d'une tâche.**

L'organisation comme un organisme⁴

L'inconvénient principal de la vision mécanique de l'organisation était de faire disparaître la diversité des formes d'organisation. Comment expliquer qu'il existe des formes d'organisation telles que l'industrie électronique, les

2. Médecin et philosophe français, Julien Offray de La Mettrie défendit l'une des formes les plus radicales du matérialisme. Destiné à l'état ecclésiastique, il fait ses études chez les Jésuites. Il commence par publier des ouvrages sur des sujets médicaux. Son livre, *Histoire naturelle de l'âme* (1745), où il défend des thèses matérialistes, provoque un scandale et lui fait perdre sa place de médecin des gardes françaises. Il retourne à Leyde en Hollande où il avait fini ses études, puis est accueilli par Frédéric II de Prusse à Berlin où il reste jusqu'à sa mort.
3. Ce courant de pensée fut particulièrement influencé par la *Théorie des animaux-machines* de Descartes et des cartésiens, d'après laquelle les animaux sont entièrement assimilables à des machines et n'éprouvent aucune sensation ni aucun état affectif. Ce concept sera étendu à l'homme par la suite : « *Au XVII^e, le nom de Descartes fait songer bien des gens à «l'animal-machine» (...). Le siècle suivant n'hésite pas à mettre en circulation et à la portée de tous une conception d'homme-machine* » (Valéry, *Variété V*, 1944, p. 242).
4. L'organisme peut être défini comme assemblage, combinaison, ensemble des éléments constituant un être vivant (*Dictionnaire Trésor de la langue Française*). Déjà cette métaphore était utilisée dans la philosophie : « Les idées théoriques sont aujourd'hui demeurées très inférieures aux nécessités pratiques, que, dans l'état normal de l'organisme social, elles devancent habituellement » (Comte, *Philos. posit.*, t. 4, 1839-42, p. 11).

chaînes de *fast-food*, des boulangeries ou encore les hôpitaux et les universités ? L'organisation vue comme un organisme permet de répondre partiellement à cette question. En effet, celle-ci devient alors une « espèce⁵ », une « forme » ayant pour objectif de répondre à ses besoins en organisant une relation adaptée à son environnement. De ce fait, il existe une multiplicité de formes d'organisation correspondant à des milieux différents. Ce courant permet de poser plusieurs postulats sur ce qu'est une organisation :

1. Chaque organisation et ses membres possèdent des besoins.
2. Une organisation est un système ouvert ayant pour contrainte de conserver un fort degré d'homéostasie entre elle et son milieu.
3. De ce fait, l'organisation est contingente à son milieu.
4. Les organisations peuvent être classées en « espèces » suivant plusieurs caractéristiques :
 - l'environnement ;
 - la stratégie ;
 - la structure ;
 - la technique ;
 - l'engagement du personnel.

Cette réflexion sur les espèces a amené les chercheurs à considérer que, tout comme les espèces animales, certaines « populations d'organisation » naissent, se développent et meurent, ce phénomène démographique permettant une sélection des organisations les plus adaptées et les plus résistantes.

Au final, en utilisant l'image de l'organisation comme système de relation d'échange avec son milieu, nous pouvons penser cet objet de manière souple, complexe et ouverte. De plus, **nous envisageons un nouvel attribut fondamental de l'organisation : celui d'être avant tout un processus de survie.** Cependant, cette métaphore conserve les principaux défauts des visions implantant des théories dures dans les sciences humaines : elle ne prend pas en compte l'espace de liberté, le statut d'agent de l'être humain et donc de l'humanité constitutive de la vie organisationnelle.

L'organisation comme un cerveau⁶

L'avantage de cette métaphore est de mettre l'accent sur l'intelligence adaptative d'une organisation. En effet, celle-ci apprend à s'adapter à son environnement (apprentissage externe), mais apprend aussi à apprendre

5. XII^e s. *vraie espèce* « signe, révélation (de Dieu) » (*Alexis*, ms. S, éd. Paris et Pannier, 1298).
6. Partie du système nerveux central logé dans la boîte crânienne des vertébrés et par extension, centre nerveux des invertébrés correspondant plus ou moins, par sa position et par ses fonctions, au cerveau des vertébrés (*Dictionnaire Trésor de la langue Française*). Du latin *cerebellum* « (petite) cervelle » (II^e s. av. J.-C., Titinius dans *TLL s.v.*, 858, 52) « siège de la pensée » (Pétrone dans *Oxford lat. Dict.*), diminutif de *cerebrum* « cerveau » (*cérébral*).

(apprentissage interne). La difficulté de cette métaphore est qu'elle impose un énorme travail de réflexivité. Le chercheur est placé dans une position où il doit comprendre le cerveau avec son cerveau ! Sternberg (1990)⁷ décrit ainsi toutes les métaphores qui ont permis aux chercheurs de « penser une théorie de l'esprit ». De cette vision, plusieurs attributs peuvent être dégagés :

1. Le cerveau et l'organisation vus comme des systèmes de communication et de prise de décision.
2. Le cerveau et l'organisation sont des systèmes cybernétiques⁸ répondant à la différence.
3. Le cerveau et l'organisation vont pouvoir répondre à la différence en apprenant et en apprenant à apprendre.
4. Le cerveau et l'organisation fonctionnent sur une logique holographique⁹ décentralisée. Ainsi, les qualités de l'ensemble sont incluses dans toutes les parties, de sorte que l'organisation a la capacité a priori de se régénérer de manière durable. Cet attribut nécessite cinq principes :
 - construire le tout dans les parties ;
 - l'importance de la redondance ;
 - la variété requise (la complexité interne est au moins égale à la complexité de l'environnement) ;
 - les spécifications minimales (définition minimale des tâches pour permettre le hasard) ;
 - apprendre à apprendre.

Dans une économie que Peter Drucker a décrit comme une « économie de la connaissance », **cette métaphore a la force de réhabiliter la créativité, l'intelligence humaine, mais aussi le partage dans l'organisation.** Cette image fournit un moyen puissant de réfléchir à l'amélioration de l'efficacité de l'organisation. Cependant, cette image un peu lisse et basée sur un sens du consensus tout anglo-saxon a tendance à écarter les notions de conflit et de pouvoir, pourtant présentes dans toute organisation. Le risque, en se basant uniquement sur la notion d'adaptation organisationnelle, est d'oublier que celle-ci est différente de l'adaptation individuelle. En effet,

7. Sternberg , A.L. (1990), *Metaphor of Mind : Conceptions of The Nature of Intelligence*, Cambridge: Cambridge University Press.

8. Ce terme est emprunté au grec κυβερνητική qui signifie « art de piloter ; art de gouverner ». On retrouve ce terme en anglais, *cybernetics*, réintroduit par le mathématicien américain N. Wiener (1894-1964) attesté en 1948 (N. Wiener, *Cybernetics*, 1948) : "We have decided to call the entire field of control and communication theory, whether in the machine or in the animal, by the name Cybernetics".

9. Rappelons que l'holographie est une technique photographique permettant de restituer le relief des objets, basée sur l'utilisation des interférences produites par la superposition de deux faisceaux laser, l'un provenant directement de l'appareil producteur, l'autre réfléchi par l'objet à photographier.

si l'organisation doit être sensible à son milieu et s'y adapter, un individu peut avoir intérêt à ne pas s'adapter dans le sens de l'organisation afin de conserver des avantages externes matériels et/ou symboliques.

L'organisation comme une culture

Ces dernières années, un nombre toujours plus important de chercheurs et consultants s'est intéressé à la culture¹⁰ d'entreprise. Dans ce sens, l'organisation peut être vue comme une construction sociale guidée par des valeurs, des croyances, des rituels. Plusieurs attributs ressortent de cette métaphore :

1. Une culture d'organisation peut être homogène ou hétérogène.
2. Une culture permet de construire un sens commun donnant une direction commune à l'action.
3. Le sens donné par l'organisation peut être considéré comme un langage permettant d'exprimer ou de taire la « vision » de l'organisation.
4. Face à l'incertitude, la culture permet la prise de décision.

L'avantage de cette métaphore est d'expliquer, en dehors d'une vision mécaniste, le lien permettant aux individus de coopérer. Cette vision réhabilite la force de la symbolique dans la vie organisationnelle, c'est-à-dire son humanité. Ce retour, conceptuel, à l'humain, permet d'expliquer comment l'organisation sélectionne, traite et recrache les informations issues de son environnement : **la culture est la matrice de l'organisation, son ADN.** Pour autant, la notion de culture, de par sa signification positive première (culture de la terre), n'introduit pas un attribut particulièrement important de toute vie sociale « organisée » : la politique.

L'organisation comme un système politique

Le politique est au cœur de la vie dans le sens où nous devons vivre avec autrui. L'organisation n'échappe pas à cette dimension, centrale dans l'œuvre d'Aristote. Cette métaphore réintroduit les différents intérêts, valeurs et comportements politiques influençant la vie de l'organisation. Dans ce sens, la gouvernance et avec elle les jeux de pouvoir, sont mis en avant. Cette approche permet l'émergence de plusieurs attributs d'une organisation « politisée » :

1. Chaque organisation possède en son sein des jeux de pouvoir pouvant l'influencer.

10. Terme emprunté au latin classique *cultura* signifiant « action de cultiver la terre, agriculture » et « culture de l'esprit, de l'âme », « culte, action d'honorer, de vénérer ». Sous l'influence de l'allemand *Kultur* (v. Ph. Bénétou, *op. cit.*, p. 55 à 97 ; *Europäische Schlüsselwörter*, pp. 9-10 et 66 ; *Civilisation, le mot et l'idée*, p. 61 à 73.) et de l'anglo-saxon *culture*, cette notion fut répandue par les ethnologues américains, cet emploi de *culture* s'expliquant en partie par le fait que la langue américaine ne possède pas d'adjectif correspondant à *civilisation*, ce qui a contribué à répandre l'association *culture/culturel* (v. Ph. Bénétou, *op. cit.*, p. 113 à 150).

2. Il existe plusieurs « styles » de gouvernance fortement influencés par un dirigeant et sa coalition.

3. Les membres d'une organisation vont se situer dans celle-ci en fonction de leurs intérêts et de leurs pouvoirs d'influence et/ou de décision.

4. Au final, cette métaphore permet de briser l'illusion d'une organisation unifiée et tendue vers un même objectif.

Ces attributs nous invitent à réfléchir au pouvoir idéologique et de domination que l'organisation peut exercer sur ses membres. En particulier, l'organisation semble engendrer deux catégories pouvant être les extrêmes d'un même continuum : les gagnants et les perdants. Ainsi, nous commençons à souligner que l'organisation ne produit pas que des conséquences positives.

Cette métaphore comporte également ses limites. En effet, l'accent mis sur les jeux de pouvoir et les conflits d'intérêt peut laisser supposer qu'une organisation n'est qu'un champ de bataille où chacun avance ses pions afin de gagner la partie. **Les règles, les procédures peuvent être un moyen efficace, permettant de construire une certaine paix sociale dans l'organisation.** D'autre part, nous pouvons supposer que les membres d'une organisation partagent un minimum d'intérêts pour pouvoir travailler ensemble.

L'organisation comme une prison¹¹ du psychisme¹²

L'organisation en tant que construction sociale permet à l'individu de se créer un univers fermé, sorte d'objet contraphobique permettant de lutter contre l'angoisse de mort. Pour autant, nombre d'auteurs soulignent le phénomène d'aliénation auquel l'organisation peut conduire. Celle-ci peut alors être pensée comme un cadre structurant se servant de l'énergie psychique de ses membres pour se nourrir. Les membres de l'organisation auraient en retour le confort d'une « vie » ayant un « sens ». Cette métaphore permet de réintroduire une dose d'irrationalité et une dose d'affect dans l'organisation. En effet, la « sécurité psychique » apportée par l'organisation n'a-t-elle pas pour origine la peur et notamment celle du vide ? Partant de ce constat, les chercheurs observent que bien souvent, les individus préfèrent conserver une vision « illusoire » de la réalité plutôt que de se confronter au choc de la réalité. Ce mécanisme de défense semble tout autant dû à des dimensions cognitives qu'inconscientes. **La force de cette métaphore est ainsi d'expliquer pourquoi une organisation peut se**

11. Du lat. *pre(n)siō*, contraction de *prehensio*, « action d'appréhender au corps » (prendre), devenu *preison*, puis *prison*, sous l'influence de *pris*, participe passé du verbe *prendre*. A éliminé au sens de « prison » chartre et géole.

12. Emprunté au latin chrétien *psychicus*, substantif pluriel de *psychici*, « les charnels, les matérialistes », nom donné par Tertullien et les Montanistes aux Catholiques (mot traduit ensuite par *animalis*), par opposition à *spiritalis* ou *pneumaticus* (v. Blaise, *Lat. chrét., s.v. psychicus*).

révéler incapable de modifier son fonctionnement, alors même qu'une résistance au changement compromet ses chances de survies.

Nous percevons deux limites à cette métaphore :

- elle peut pousser le gestionnaire à ne concevoir la résistance au changement qu'en lien avec des difficultés psychiques, les difficultés matérielles (salaires, statuts avantages sociaux, etc.) étant occultés ;
- la position des intervenants travaillant à partir de cette vision est bien souvent critique et peu praxéologique. Cette posture, au demeurant forte logique avec sa vision de l'organisation, place cependant le gestionnaire dans une demande paradoxale : « préoccupez-vous de l'inconscient dans l'entreprise mais ne vous en occupez pas » ? L'on comprend aisément l'anxiété que ce type de message peut engendrer.

L'organisation comme un flux de transformation

Suivant cette métaphore, l'univers serait constitué en flux de transformation, incluant des périodes d'ordre et de désordre. L'une des propriétés constantes de ce système de pensée est de considérer que tous les éléments sont liés dans un tout et que le changement d'un élément engendre nécessairement un changement du tout. L'univers étant en constante expansion et donc en mouvement, le changement en serait alors une loi fondamentale.

L'organisation, système social par excellence, se différencie des systèmes physiques par une qualité fondamentale du vivant : l'autoréférence¹³. De ce fait, l'organisation entretient une relation bien moins ouverte à l'environnement que les théories systémiques pouvaient laisser le supposer. Ainsi, l'organisation, partant d'un point de vue autoréférentiel, peut très bien fonctionner contre l'environnement ou essayer de l'influencer. Il importe, par ailleurs, de signaler que l'environnement d'une organisation est souvent constitué lui-même d'une multitude d'organisations ayant elles aussi tendance à l'autoréférence. L'autoréférence faisant loi, le changement ne peut exister que par auto-(ré)-organisation, celle-ci provenant d'une donnée non autoréférentielle : le hasard. En effet, l'organisation, malgré une tendance à l'autoréférence, ne se reproduit jamais exactement de la même manière et ceci en fonction d'événements aléatoires et non linéaires, qui amènent le système à fonctionner légèrement différemment.

13. L'autoréférence peut être définie comme une projection de soi sur son environnement afin de conserver son identité. « Phrases autoréférentes et phrases paradoxales sont les deux aspects du même jeu sur le langage (...) On définit ainsi une phrase autoréférente comme une phrase qui se décrit elle-même, tandis qu'une phrase paradoxale est une phrase qui se contredit. » (Michel Criton, *Les jeux mathématiques*, PUF, 1997). Exemple de phrase se décrivant elle-même : « cette phrase s'écrit avec trente-huit lettres ».

Cette vision nous permet d'aborder un attribut important de l'organisation, à savoir que l'organisation ne peut jamais être complètement planifiée. Un autre attribut fondamental de cette vision est que l'organisation, étant reliée à un tout, va déclencher la création de son contraire. Par exemple, une organisation fonctionnant sur la production de produits polluants va engendrer la création d'organisations luttant contre la pollution ainsi produite.

Cette vision est en générale perturbante pour un Occidental habitué à voir le monde en variables séparées et continues. De ce fait, cette métaphore comporte la faiblesse de sa force : **le manager doit apprendre qu'il ne contrôlera jamais complètement l'organisation mais qu'il peut l'orienter par autoréférence.**

L'organisation comme un instrument¹⁴ de domination

L'organisation peut être vue comme un instrument développé dans l'objectif de produire une domination d'un groupe d'individu sur un autre. Les uns profiteraient des bienfaits de l'organisation tandis que les autres en subirait les conséquences négatives. Cette vision cynique a tout de même le mérite de nous rappeler les limites morales de toute organisation.

Depuis l'Antiquité, un rapport direct semble établi entre organisation et domination. La plupart des monuments historiques que nous visitons régulièrement avec enthousiasme et fascination sont le fruit d'une domination d'un groupe d'individus sur d'autres individus. Il est intéressant de remarquer que le modèle dominant de la gestion est bien souvent celui de l'armée. Les conséquences négatives de l'organisation sont régulièrement exposées dans les médias et les pays développés ont entrepris un effort important pour réguler ces conséquences. Il ressort d'un nombre important de travaux que toute organisation va « polluer¹⁵ » son environnement physique et social.

L'une des « pollutions » sociales les plus couramment attribuées aux entreprises modernes s'appelle le stress. Comme nous l'avons rappelé en

14. Il est intéressant de remarquer que le terme « instrument » et emprunté au latin *instrumentum* qui signifie « mobilier, ameublement matériel, outillage » et qui est dérivé de *instruere*, signifiant *instruire*. L'organisation serait-elle le lieu où les individus sont instruits à devenir des outils ?

15. Nous n'avons pas d'hésitation à utiliser le mot pollution en association avec le social. En effet, ce mot, est, à l'origine, emprunté au latin *pollutio* signifiant « salissure, souillure », le sens ayant longtemps dominé étant celui de « profanation » en latin chrétien, synonyme jusqu'au XIX^e siècle de souillure des âmes puis, avec l'industrialisation naissante, de souillure des éléments naturels (Maulnier, T, (1976), *Le Sens des mots*. Paris : Gallimard, pp. 179-180).

Tableau 10.1. Résumé des attributs de l'organisation.

Métaphores	Attributs associés
Machine	Processus mécanique au service d'une tâche
Organisme	Système ouvert soumis aux contraintes de l'évolution
Cerveau	Traite l'information afin d'apprendre
Culture	Les individus sont reliés par un système de sens
Système politique	Les membres rentrent en conflit lorsqu'ils ne partagent pas les mêmes intérêts, ce qui engendre des gagnants et des perdants
Prison du psychisme	Une dose d'aliénation et d'irrationalité est présente dans toutes organisations
Flux de transformation	L'organisation se transforme en continue sans que cela soit volontaire
Instrument de domination	L'organisation produit des dominants et des dominés

introduction, l'entreprise est considérée comme un facteur de risque psychosocial pour le stress. Or, comment une organisation peut-elle survivre lorsqu'elle pollue ses membres et l'environnement dont elle se nourrit ? Le stress des collaborateurs est-il un moteur ou un frein au développement d'une organisation ? Peut-on et doit-on supprimer le stress ? Le stress est-il un attribut naturel des organisations modernes ? A-t-il besoin d'être géré ? Ces questions posent les limites de cette dernière métaphore. En effet, les conséquences négatives produites par l'organisation peuvent être perçues comme des points sur lesquels l'organisation peut s'améliorer. **Cette vision rejoint celle du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises.** En effet, loin d'un procès d'intention, nous pouvons espérer que les organisations soient demandeuses d'outils leur permettant de gérer les conséquences négatives de leurs activités.

Les attributs de l'organisation peuvent ainsi se résumer de la façon suivante (tableau 10.1) :

Proposition d'une définition de l'organisation en tant que modèle artefactuel

Une définition est avant tout une catégorisation visant à l'autonomie de son objet. Dans ce sens, définir l'organisation revient à définir une frontière entre ce qui appartient ou n'appartient pas à l'objet « organisation ».

Le choix des attributs sélectionnés s'effectue de manière collective au sein de disciplines tendant elles aussi à s'autonomiser par la définition de leur objet de recherche. Ainsi, le choix de ce qui « est » ou « n'est pas » une organisation ne peut être considéré comme une pratique neutre d'enjeux institutionnels et personnels. Les sciences de gestion peuvent-elles définir

l'organisation sans en faire une frontière institutionnelle ? La notion d'organisation se trouve morcelée entre les différentes disciplines psychologiques, sociologiques, économiques et managériales : à la psychologie les aspects inconscients et cognitifs de l'homme en organisation, à la sociologie l'étude de la culture et des phénomènes collectifs, à l'économie l'analyse des marchés et leur impact sur les organisations, et enfin au management la prise de décision et la recherche opérationnelle.

De fait, en management, l'ensemble de ces disciplines est interdépendant d'un projet, celui de faire fonctionner l'organisation au mieux. Le morcellement des disciplines peut ainsi être réduit par la confrontation des savoirs au service d'un projet. Par celui-ci, les sciences de gestion permettent de revenir au sens premier du mot « discipline » : l'autocritique. La qualité du consultant pourrait alors s'évaluer par la qualité de son regard, notamment à partir d'un point de vue pris sur le réel pour la mise en œuvre d'un projet. **L'organisation est ainsi conçue comme un système artificiel destiné à un projet et interagissant avec son environnement extérieur dans les limites imposées par les contraintes de ses propres structures sous-jacentes.** Cette définition entraîne un positionnement différent pour le consultant : il doit décrire le présent pour imaginer le futur de l'organisation. En ce sens, l'intervenant se préoccupe avant tout des processus de conception des futuribles : « *On a toujours cherché des explications quand c'était des représentations qu'on pouvait seulement essayer d'inventer* »¹⁶.

Comme l'a souligné [Simon \(2004\)](#)¹⁷, les phénomènes artificiels, au contraire de phénomènes « naturels », sont nécessairement contingents et dépendants de leur environnement. Ainsi, il a toujours existé un doute sur le fait de pouvoir les faire relever du domaine d'étude des sciences. « *Ces doutes concernent quelquefois le caractère téléologique des systèmes artificiels et la difficulté qui en résulte pour démêler la prescription de la description* » ([Simon, 2004](#), p. 18). Le monde d'aujourd'hui est fait d'artifices. Presque tous les éléments de notre environnement comportent une part d'artifice humain. D'ailleurs, il ne faut pas confondre biologique et naturel. La plupart des aliments que nous consommons sont des artefacts produits par l'ingéniosité de l'homme. Tout comme l'ingénieur, le gestionnaire est concerné par la façon dont les objets devraient être, afin d'atteindre leurs buts et de fonctionner. Aussi, une science de gestion devra être étroitement apparentée à une science de l'ingénieur. Ce type de science est intéressé prioritairement par la conception d'artefacts symboliques (les représentations) permettant de relier l'intention humaine à la nécessité des lois naturelles. [Simon \(2004\)](#) postule ainsi que « *les systèmes de symboles sont pratiquement les artefacts*

16. Valérie, P, *Cahiers, T. 1*, Pléiade, p. 837.

17. Simon, A.H (1996), *The sciences of the Artificiel*, Cambridge : MIT Press, traduction française (2004), *Les sciences de l'artificiel*, Paris : folio.

quintessentiels, parce que leur factualité d'adaptation à un milieu est leur seule raison d'être » (p. 57).

L'invention d'une représentation de l'organisation peut-elle être considérée comme le privilège d'un acteur ? Les syndicats, les dirigeants, les salariés, les juristes, les journalistes et autres corps sociaux ont tous une idée précise de ce qu'est une organisation. Peut-on ignorer ce fait ? Notre conviction est que chacun doit prendre en compte dans son projet les attentes des parties prenantes de l'organisation. En effet, nos descriptions du monde, définissant nos champs du possible, naissent dans et par les relations sociales et prennent forme à travers l'artefact symbolique que constitue le langage. Le langage, les représentations produites changent notre champ des possibles. Aussi, un consultant constitutif de l'humain ne peut construire des représentations de l'organisation sans laisser la place aux différents acteurs la composant. Ce positionnement n'indique pas qu'elle se déresponsabilise de sa production, mais qu'elle ouvre d'autres configurations dialogiques permettant la coordination de différentes réalités perçues par rapport à des attentes. Ces attentes vont correspondre bien souvent à des problématiques réelles et vécues par la société vis-à-vis de l'organisation. Ce positionnement nous permet de ne pas oublier qu'un mot n'a de sens qu'à partir du moment où il est coordonné à l'action d'autrui.

Si l'organisation est un artefact, sa création nécessite un processus. Celui-ci peut être conduit sans difficulté par les membres d'une organisation ou nécessiter l'aide d'un tiers extérieur afin de « fluidifier » ce processus, notamment par la création d'une connaissance *réflexive* sur l'organisation. Il convient avant tout de conserver l'idée que l'organisation est un modèle fait par et pour les hommes au service d'un projet.

Existe-il une réelle possibilité d'améliorer les choses dans les entreprises ?

L'organisation est un artefact construit par les hommes et pour les hommes. Elle est un objet complexe et mouvant, que chacun doit investiguer en vue de l'améliorer. Cette voie est celle de la QVT, cherchant à concilier le développement des organisations et celui des hommes la composant. Cette double nécessité trouve un écho fort dans la société actuelle. Comme nous l'avons démontré, le niveau de qualité de vie au travail peut avoir un impact direct en termes de coûts directs et indirects sur la société et sur la performance des organisations. Peut-on pour autant affirmer qu'il existe un chemin permettant de faire cohabiter harmonieusement les demandes de l'entreprise et celles des individus ? À partir d'une analyse de contenu des ouvrages anglo-saxons et français en GRH, [Brabet \(1996\)](#) a déterminé trois modèles articulant des représentations tant sur l'objet, l'action et le savoir en management des ressources humaines.

Ces trois modèles permettent de questionner l'adéquation entre l'individu et l'entreprise.

1. Le premier modèle, instrumental, postule qu'il existe une zone naturelle de convergence entre les besoins du salarié et ceux de l'entreprise. L'efficacité de l'individu et de l'entreprise est alors liée dans un système rétroactif. L'individu permet par son efficacité à l'entreprise de produire de la richesse, celle-ci lui étant rétribuée par la suite par l'entreprise. Les faits actuels et passés montrent bien que la réalité est plus complexe et que ce modèle est une construction sociale issue de l'idéologie dominante. Selon l'auteur, ce type de recherche conduit à rechercher un « *one best way* » tendant à « naturaliser » l'organisation et l'individu au travail. L'aspect construit et conflictuel de la situation de travail est nié.

2. Le deuxième modèle, appelé « modèle de l'arbitrage managérial » semble mieux à même d'intégrer les aspects construits et conflictuels de l'organisation et de la gestion des ressources humaines. Ce modèle élargit la dénomination des acteurs de la ressource humaine en y introduisant le management. Celui-ci, pris au cœur de la complexité, devra arbitrer entre les différentes parties prenantes de l'entreprise afin d'arriver à une décision rationnelle et éthique acceptable par l'ensemble. Ici, les solutions sont contingentes et l'analyse contextuelle est préférée à l'expertise. L'efficacité économique prime à court terme sur l'efficacité sociale. Pour autant, la recherche d'un consensus pousse la direction à maintenir pour l'individu, un horizon à long terme. Le management intermédiaire est le niveau d'analyse pertinent de ce modèle.

3. Le troisième modèle dit « de la gestion des contradictions » postule qu'il ne peut y avoir de convergence entre la finalité de l'entreprise et la finalité humaine. L'efficacité économique ne peut donc aucunement se confondre avec l'efficacité de l'individu. Le paradigme de la complexité est au cœur de ce programme de recherche et développement. L'entreprise n'est pas mise en dehors de la société. Le savoir ne peut émerger que de l'intervention, cette dernière étant interdisciplinaire. L'enjeu est avant tout que les contradictions soient explicitées et présentées aux acteurs concernés afin qu'ils aient la possibilité d'effectuer un choix.

Le lien entre qualité de vie et performance de l'entreprise peut être pensé selon trois modèles. Suivant le premier modèle, la recherche pourrait démontrer que ce lien existe et qu'il est naturel. Le deuxième modèle permettrait de voir comment le management peut réduire la contradiction entre qualité de vie et performance. Le troisième modèle nous permettrait de montrer les incompatibilités entre ces deux attentes et la manière dont les acteurs dialoguent sur ces contradictions.

1. **Modèle instrumental** : les recherches de type instrumental cherchent à montrer le lien entre QVT des individus et performance. Ce lien indique clairement que l'entreprise ne peut être performante sans une bonne gestion de la QVT.

2. Modèle de l'arbitrage managérial : le management en tant que facteur de stress et/ou ressource sociale a un rôle important d'arbitrage sur ce sujet : stresser ou déstresser ses collaborateurs. Reste à comprendre comment le management gère cet arbitrage.

3. Modèle de la gestion des contradictions : enfin les conditions de travail sont un sujet idéologique au cœur des contradictions de l'organisation. Comme nous l'avons développé, la QVT est autant liée à des caractéristiques environnementales et organisationnelles (induisant des RPS) qu'individuelles (gestion individuelle du stress). Chaque acteur de l'entreprise peut de ce fait faire valoir ses attentes à travers ce thème. Intervenir sur le sujet du stress et les risques psychosociaux dans l'entreprise, c'est avant tout ouvrir un débat sur les zones de convergences et de divergences des acteurs et groupes sociaux la composant.

Au-delà, la crise amplifie les difficultés françaises toujours existantes de dialogue social, alors même que celui-ci est une condition nécessaire pour qu'une intervention soit efficace. Nous repérons un même *pattern* de comportements relationnels, entraînant une impasse dans la résolution des problèmes :

- un président de CHSCT placé à un niveau organisationnel ne lui permettant pas d'intervenir sur les problématiques transversales. Par exemple, il peut intervenir sur des problèmes de logistique ou de réfection du site, mais pas sur la régulation de la charge de travail des collaborateurs, car l'activité est gérée en matriciel. Il se sent attaqué, voire agressé par les membres du CHSCT et considère que c'est injuste au vu des efforts qu'il produit pour améliorer la situation. « Cela prouve bien que les membres du CHSCT ne veulent pas réellement avancer sur la situation », se dit-il ;
- les membres du CHSCT savent que le président n'a pas la main pour avancer ;
- et ils considèrent que cela démontre parfaitement l'objectif de l'entreprise qui est de réduire la légitimité de leur rôle de représentant du personnel sur les conditions de travail, la santé et la sécurité. Afin de rappeler leur existence, ils font de l'obstruction par des non-décisions sur les votes, des expertises, voire des référés. Ils expriment leur agacement auprès du Président de CHSCT, qu'ils perçoivent comme « l'avocat » de l'entreprise, puisqu'il n'a pas réellement de pouvoir pour changer les choses.

Cette interaction favorise la mise en place d'une hypothèse autoconfirmatoire où chacun, par sa réaction, permet de démontrer la véracité d'une croyance : « il cherche à me/nous bloquer, donc c'est normal que je l'agresse ».

En systémique, cette situation démontre que la tentative de solution devient progressivement le problème et engendre l'impuissance. À ce jeu, tout le monde est perdant :

- l'entreprise qui ne peut avancer correctement dans ses transformations ;

- les salariés qui sont instrumentalisés dans ce conflit et n'ont pas le sentiment que l'efficacité des dispositifs de prévention soit la priorité ;
- les présidents et les membres de CHSCT qui subissent le caractère violent de la situation et ont le sentiment de ne pas agir correctement.

Personne ne pense à faire différemment pour changer la nature du travail du CHSCT. Il existe deux approches dominantes qui chacune ne font que renforcer ces différentes problématiques :

- une approche « patronale » cherchant à aseptiser le débat par la mise en place d'un discours hygiéniste consistant à former les managers à la détection des personnes à risque, former à la gestion du stress et mettre en place des numéros verts pour prendre en charge les personnes en souffrance. Le rapport de force avec les syndicats est combattu par *une stratégie de détournement* ;
- une approche syndicale visant à multiplier les expertises CHSCT pour faire ralentir le rythme des changements et utiliser la loi pour mettre les directions en position de réparation vis-à-vis de situations pathogènes de travail. Le rapport de force avec le patronat est combattu par *une stratégie de l'affrontement juridique*.

Bien souvent, le salarié est spectateur désabusé de cette opposition sociale stérile. Les extrêmes politiques n'ont qu'à prospérer et le désespoir s'installer. Par ailleurs, ces deux approches pourtant chronophages et coûteuses, n'ont pas de résultats sur la santé des salariés, et n'empêchent pas les tensions sociales de redescendre.

Le constat est **qu'aucune de ces deux approches ne cherche à construire l'efficacité de l'organisation sur la qualité de vie au travail**. Sur cet objectif, une troisième voie est possible. Pour ce faire, le débat favorisé par l'intervention d'un tiers extérieur doit permettre de répondre à cinq questions :

1. Quel est le réel vécu des salariés : les problèmes, les conséquences ?
2. Quelles sont les solutions proposées par les salariés ?
3. Quel compromis social pour l'implémentation d'un véritable plan d'action ?
4. Quel mode d'organisation du travail permettant de faire sérieusement participer les salariés à leurs conditions de travail ?
5. Comment concilier santé de tous et efficacité ?

Pour répondre à ces cinq questions, il convient d'installer quelques conditions favorables :

- faire un diagnostic de qualité permettant de manière scientifique et participative de déterminer les problèmes et solutions ;
- construire des dispositifs de dialogue social respectueux du CHSCT, mais permettant l'innovation sociale au détriment du « travail en chambre ».
- d'impliquer dès le début de la démarche le management de proximité comme faisant partie de la solution ;
- faire participer les sous-traitants à la démarche ;

- équilibrer les plans d'action sur l'organisation du travail, les pratiques de management, l'accompagnement des salariés en difficulté, le renforcement des collectifs de travail ;
- mettre en place des dispositifs de remontée spontanée des problématiques de QVT et des bonnes pratiques ;
- mettre en place des indicateurs de suivi des plans d'action.

Souvent, lorsque ce travail de prise de recul est possible, les deux parties se rendent compte que l'objectif n'est pas de lutter entre eux mais de s'allier pour avoir une stratégie commune d'influence auprès des véritables décisionnaires. Plus une CHSCT revient à la technique et permet un travail de qualité, plus il jouera un rôle important d'influence au sein de l'organisation. Plus les salariés participeront directement à ce travail, plus le CHSCT sera perçu comme légitime et gagnera en influence.

L'objectif réaliste est de faire en sorte que le CHSCT soit une instance la plus influente possible auprès des décisionnaires et des salariés. Aucun intérêt à ce que cela devienne systématiquement un champ de bataille, visant à résoudre directement les problèmes, par un rapport de force¹⁸.

La stratégie d'une approche globale

L'entreprise est constituée de trois sous-systèmes en interaction, ayant chacun une fonction pour limiter les effets des facteurs de risque ou, au contraire, pour les maintenir :

- *l'organisation*. a pour fonction de différencier les rôles de chacun dans le système, de définir des règles de conduite et d'en assurer l'effectivité :
 - qui fait quoi pour réguler le risque psychosocial ?
 - qu'est-ce qu'il est interdit de faire en termes de comportement ou de conditions de travail ? (par exemple : interdit du harcèlement sexuel, bureaux isolés),
 - quel niveau d'exemplarité des dirigeants ? quel budget pour le bien-être ?
- le *management* a pour fonction d'établir la communication entre l'organisation et l'individu et d'accompagner l'efficacité de ses collaborateurs :
 - comment communiquer les règles ?
 - faire prendre du recul aux collaborateurs pour les aider à mieux s'adapter aux contraintes de leur rôle,
 - s'assurer des bonnes conditions de travail des collaborateurs,
 - localiser et reconnaître la contribution de chacun dans un ensemble ;
- *l'individu* a pour fonction de répondre le plus efficacement possible à son rôle. Concernant le risque psychosocial, il doit en outre :
 - développer des capacités de gestion du stress,

18. Bien sûr, parfois, c'est la bonne attitude. Tout est question de discernement.

- alerter l'entreprise sur les dysfonctionnements,
- prendre soin de soi,
- soutenir ses collègues.

C'est l'efficacité de la relation entre ces trois niveaux qui détermine l'efficacité globale d'une entreprise à réguler le risque psychosocial à travers la lutte contre les facteurs de risque¹⁹. Lorsque ces trois sous-systèmes ont tendance à maintenir les facteurs risque psychosociaux, alors nous pouvons la désigner comme entreprise dysfonctionnelle. Au contraire, lorsque l'entreprise développe l'organisation, le management et l'individu pour lutter contre les facteurs de risque, alors nous pouvons la désigner comme entreprise en santé. La plupart des entreprises se positionnent sur ce continuum en fonction de leurs capacités de régulation. Aucune entreprise ne peut à priori avoir pleinement conscience des effets qu'elle produit sur la santé mentale de ses salariés. On ne peut donc parler véritablement d'intentionnalité dans les dysfonctionnements d'entreprise. Vouloir travailler sur un seul de ces systèmes au détriment des autres revient souvent à aggraver le problème.

Le cas de Périex, une entreprise maltraitante malgré elle !

Cette entreprise nous contacte suite à une pression importante du CHSCT pour établir un diagnostic des risques psychosociaux au siège de l'entreprise. Depuis 1990, de nombreux changements ont été mis en place dans l'entreprise. Spécialisée dans l'élaboration de produits à haute valeur ajoutée dans l'industrie électronique, l'entreprise est composée majoritairement d'ingénieurs en développement et de commerciaux. Après un premier rendez-vous avec le DRH, nous décidons de cadrer la mission en partenariat avec le CHSCT. Sont évoqués un mal-être diffus et des relations sociales tendues. Après cette première étape, des entretiens sont réalisés avec un échantillon de managers et de collaborateurs. Ils sont couplés à la passation d'un questionnaire scientifique avec l'ensemble des salariés de l'entreprise.

Les résultats sont édifiants. Malgré des conditions de travail correctes, des salaires supérieurs à la moyenne du marché et un siège situé dans un lieu très agréable, le niveau de risque est très important. Que nous indique cette investigation ? Premièrement, l'ensemble des salariés ressent une surcharge de travail du fait de l'importance stratégique de chaque projet et de son caractère « intellectuel ». D'autre part, afin de coordonner l'activité dans l'entreprise, il a été mis en place un système d'information obligeant les salariés à effectuer un *reporting* quotidien de leur activité. Même si l'entreprise laisse relativement d'autonomie aux salariés, ceux-ci perçoivent le *reporting* comme un système de surveillance injuste. ▷

19. Semmer (2003) identifie plusieurs études démontrant le lien entre changement de pratiques organisationnelles et managériales et santé des salariés.

- ▷ D'autre part, les managers étant en surcharge, les entretiens annuels d'évaluation ont plutôt tendance à être peu suivis. Les évolutions de carrière et de rémunération étant en grande partie décentralisées au niveau du management, les salariés vivent un véritable manque de reconnaissance de leur travail. « Avec tous les efforts que je fais, il ne prend même pas le temps de m'appuyer dans mon évolution interne. » Finalement, la gestion des carrières dépend davantage des liens d'affinité entre le manager et son collaborateur que d'une véritable pratique d'objectivation des parcours.

Une grande partie des collaborateurs travaille en « open space ». Dès lors, la crainte de gêner son voisin réduit les échanges non professionnels. Le développement récent de l'activité a poussé l'entreprise au recrutement massif de jeunes ingénieurs. L'entreprise se retrouve ainsi à devoir gérer deux générations très éloignées en un temps relativement court et sans génération intermédiaire pour faire le lien. Également, l'entreprise ayant une culture essentiellement fondée sur le « secret », les managers ayant un comportement « toxique » restent protégés, ce qui évite les remous. Ces contre-exemples, devenus des contre-modèles, ont favorisé le développement de comportements « toxiques » dans certains services de l'entreprise. Plusieurs salariés, dont les plus anciens, se trouvent ainsi isolés face à ces différentes pressions.

Ce cas est une bonne illustration d'une entreprise accumulant le stress au travail. Le fonctionnement interne de l'entreprise Périex produit un certain nombre de risques pour les salariés : la surcharge de travail, le manque d'autonomie et de reconnaissance, le manque de relations sociales de qualité, etc. tout cela influence l'individu et peut le fragiliser dans la durée. Nous sommes typiquement en présence d'une entreprise dépassée par ses risques psychosociaux. Le risque juridique est d'autant plus important si au sein de l'entreprise aucun travail de prévention n'a été effectué.

Les enjeux d'une démarche globale

Comme nous l'avons évoqué, toute entreprise souhaitant remplir son rôle de prévention doit identifier et réguler les facteurs de risque qu'elle engendre (Poirot et Lefebvre, 2009).

Une approche globale permet d'éviter trois difficultés définies ci-dessous.

La personnalisation des problèmes

La difficulté principale d'une intervention sur les risques psychosociaux concerne la personnalisation des problématiques. Une personne confrontée à un contexte professionnel difficile peut développer des réactions défensives. Par exemple, Pierre dans l'entreprise Périex est ingénieur développeur. Il est touché par un fort niveau de stress et devient plus agressif avec ses collègues. En conséquence, ses collègues commencent à ne plus vouloir

travailler avec lui. Son manager en déduit que la personnalité de Pierre est la cause du stress excessif dans le service. Il devient ainsi le « bouc émissaire » de l'équipe, ce qui évite à l'entreprise de se remettre en question sur la surcharge générée par l'organisation. En fait, la réaction de Pierre n'est pas la cause mais la conséquence du contexte. Pourtant, l'entreprise a du mal à éviter de personnaliser la problématique du risque psychosocial.

L'éparpillement

La problématique du risque psychosocial est complexe et nécessite la coordination de plusieurs personnes. Par exemple, dans une grande entreprise, la prévention du risque psychosocial repose sur la coordination entre le service de santé au travail (médecin, infirmière), les services des ressources humaines, les managers opérationnels et le CHSCT (instance représentative du personnel chargé de l'hygiène et de la sécurité au travail). Or, il se peut que chaque groupe soit en rivalité de territoire vis-à-vis des autres, ce qui pousse chaque acteur à faire intervenir le consultant de son choix. Le service de santé au travail va faire intervenir un médecin, le service des ressources humaines, des consultants en management et une équipe d'experts CHSCT. Il en résulte un éparpillement des ressources et des efforts. Bien entendu, cette situation est le meilleur moyen pour ne rien changer. Chaque groupe peut rejeter la faute sur l'autre en évoquant la mauvaise foi. Les approches parcellaires du problème sont à l'origine de nouvelles frontières.

L'accusation

Il est très difficile de pouvoir travailler sur la question du risque psychosocial dans une entreprise où le dialogue social est conflictuel. Le risque psychosocial devient alors l'objet de discussions stériles où l'objectif est de désigner les responsables plus que déterminer les causes. Dans ce contexte, la direction freine pour ne pas être incriminée, c'est-à-dire pour se protéger d'une accusation des représentants du personnel. Cette attitude valide en retour l'hypothèse d'une responsabilité de l'employeur. Celui-ci peut de fait accuser les syndicats de bloquer le dossier. Une approche intégrée permet d'éviter ce type de discours en mettant à jour la complexité du dossier et donc la coresponsabilité de chacun.

Les conditions d'une démarche globale

L'objectif d'une démarche globale est d'identifier les facteurs de risque pour ensuite mettre en place une stratégie visant à les réguler. L'entreprise performante doit développer ses capacités à réguler le stress et les risques psychosociaux. La réussite d'une telle démarche repose sur plusieurs éléments décrits ci-après.

L'engagement et l'exemplarité de la direction

La mise en place d'une démarche de prévention du stress et des risques psychosociaux n'est pas neutre pour la direction. De nombreuses recherches académiques et l'expérience montrent que, bien souvent, une telle démarche repose sur la volonté de l'équipe dirigeante. Si, à l'issue d'un diagnostic, les managers étaient invités à développer la reconnaissance de leurs équipes, la réussite du projet dépendrait bien entendu de la cohérence du comportement des dirigeants eux-mêmes, comportement qui nécessiterait d'être en adéquation avec celui attendu des managers.

La cohérence de la démarche

Pour garantir l'efficacité du projet, il est important que les différentes étapes soient cohérentes entre elles. Le meilleur moyen d'y arriver est d'identifier les conséquences d'une première étape sur l'étape suivante. Nous devons nous demander quelles seraient, par exemple, les conséquences d'une mesure des facteurs de risque si l'entreprise n'envisageait pas par la suite le travail sur ces facteurs. Une bonne pratique consiste à donner un mandat à un responsable de projet alors chargé de garantir la cohérence des actions.

La mise en place d'un discours commun

Bien avant la mise en place d'une solution, l'expérience montre qu'il est nécessaire d'élaborer un discours commun. C'est sur ce discours que les différents acteurs pourront s'appuyer pour mettre en place les plans d'action. Il est capital de ne pas entrer dans un conflit idéologique dont l'enjeu serait de défendre une « école » plutôt que des pratiques efficaces et adaptées. Dans la réalité, chaque bonne pratique peut être issue de différentes « écoles ». En matière de risque psychosocial, l'idéologie est facultative mais le pragmatisme demeure une obligation. S'engager prématurément dans une recherche de solution avant même que les acteurs n'aient pu véritablement s'approprier la thématique peut constituer un risque d'échec important.

La participation des salariés

Comment faire changer les mentalités et accompagner le changement lorsque la démarche est imposée ? Le meilleur moyen de susciter les prises de conscience est de faire participer les salariés à la démarche de prévention. C'est également le meilleur moyen pour définir en détail le fonctionnement et les dysfonctionnements de l'entreprise, puis de tester les solutions acceptables. La participation est souvent bloquée par les acteurs. Les dirigeants désirent contrôler la démarche et imposent le processus, ce qui engendre résistance et suspicion chez les salariés. Parallèlement, les représentants du personnel veulent souvent exclure les dirigeants de la démarche, ce qui a

pour effet de susciter une réaction défensive chez les décisionnaires. Nous comprenons dès lors comment ces deux positions antagonistes peuvent faire obstacle au processus de changement.

Intégrer la démarche dans la chaîne de valeur de l'entreprise

L'objectif final d'une démarche de prévention est de mettre en place un processus d'amélioration continue. Percevoir le bénéfice d'une telle démarche sur l'ensemble de l'entreprise participe à rendre légitime les efforts fournis. Par exemple, en quoi la régulation des facteurs de risque permet d'augmenter la productivité et l'innovation ? Ce travail d'identification peut s'appuyer sur un ensemble d'indicateurs de suivi reliés aux tableaux de bord économiques et sociaux de l'entreprise.

L'approche contextuelle et intégrée du risque psychosocial peut paraître de prime abord d'une grande complexité. Elle permet pourtant d'acquérir une vision plus réaliste des problématiques et d'augmenter l'autonomie de l'entreprise dans sa capacité à réguler les différents facteurs de risque.

Références

- Brabet, J. (1996). « la gestion des ressources humaines en trois modèles ». In J. dans Brabet (Ed.), *Repenser la Gestion de Ressources Humaines*. Paris: Economica.
- Morgan, G. (1999). *Images de l'organisation*. Bruxelles: De Boek Université.
- Morin, E. (1981, 2004). *Pour entrer dans le XXIe siècle*. Paris: Seuil, collection Essais.
- Poirot, M., & Lefebvre, B. (2009). Développer et ancrer la prévention du stress au travail : placer l'individu au cœur du système. *Personnel*, 496, 56-57.
- Rojot, J (2003). *Théorie des organisations*. Paris: ESKA.
- Semmer, N. K. (2003). Job stress interventions and organization of work. In L. E. Quick, & L. E. Tetris (Eds.), *Handbook of occupational health psychology*. Washington: American Psychological Association.
- Simon, A. H. (1996). *The sciences of the Artificiel*. Cambridge: MIT Press, traduction française (2004), Les sciences de l'artificiel, Paris : folio.
- Sternberg, A. L. (1990). *Metaphor of Mind : Conceptions of The Nature of Intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press.

11 De la philosophie à l'action : les six étapes d'une démarche efficace

PLAN

- › Étape 1 : sensibiliser la direction générale
- › Étape 2 : mettre en place un comité de pilotage
- › Étape 3 : identifier les facteurs de risque
 - L'analyse des données existantes
 - L'analyse qualitative de l'activité du travail
 - Le recours à un sondage quantitatif
- › Étape 4 : développer des solutions
- › Étape 5 : passer à l'action
 - Les capacités collectives de résolution de problème
 - La capitalisation sur les bonnes pratiques
 - Le développement d'un leadership partagé
- › Étape 6 : évaluer les résultats

Intervenir pour prévenir les risques psychosociaux nécessite de maîtriser un savoir spécifique, mais également de développer une démarche stratégique permettant d'accompagner le changement. Le lieu de changement n'est plus uniquement l'individu mais l'organisation, ses pratiques managériales, ainsi que la qualité des relations sociales. Intervenir sur les risques psychosociaux, c'est d'abord questionner l'entreprise sur son mode de fonctionnement et donc susciter une réflexion collective d'ensemble. L'intervention nécessite de préparer le terrain du changement. La description de notre démarche a pour objectif de vous aider à conduire une intervention à l'aide d'étapes simples et efficaces (figure 11.1).

La réussite d'une démarche de prévention repose sur le temps et l'énergie mise à créer un réseau d'acteurs pouvant intervenir de manière constructive et coordonnée pour réguler les différents facteurs de risque psychosociaux. Il convient également de favoriser l'engagement de tous dans le projet, notamment en développant une vision commune de ce que sont le stress et les risques psychosociaux.

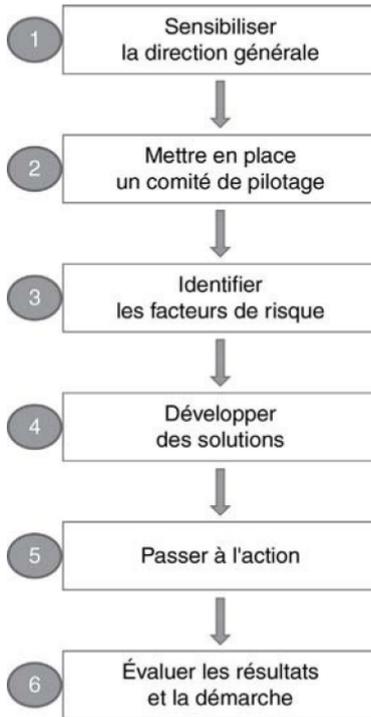


Figure 11.1. Les étapes d'une démarche globale.

Intervention dans une entreprise de sous-traitance du secteur aéronautique

Nous avons été contactés il y a trois ans pour effectuer un diagnostic de « stress professionnel » pour une entreprise de sous-traitance du secteur aéronautique. La demande émane conjointement du DRH et des représentants du personnel. Lors d'un premier entretien, ceux-ci nous expliquent que le siège de l'entreprise est dominé par des ingénieurs de formation ayant peu d'intérêt et de connaissance des aspects humains du travail. Il semble exister un certain malaise mais personne n'est capable d'établir la réalité de ce ressenti. Nous décidons conjointement de mettre en place une démarche composée dans un premier temps des actions suivantes :

1. Réunion de sensibilisation et d'échanges auprès du comité de direction ;
2. Mise en place d'un questionnaire et d'entretiens individuels ;
3. Restitution des résultats auprès du DRH et des représentants du personnel ;
4. Restitution auprès de la direction.

L'étude que nous conduisons permet d'identifier deux facteurs de risque : une surcharge de travail importante pour les cadres de l'entreprise ainsi qu'un sentiment partagé par tous d'une faible culture de la reconnaissance. ▷

- ▷ Lors de notre restitution, nous devons faire face à des réactions hostiles de certains dirigeants qui estiment que tout cela est « exagéré » ; cependant, le directeur général est interpellé par les résultats et exige qu'un plan d'action soit mis en place pour favoriser la qualité de vie au travail. La première étape de ce plan d'action concerne l'animation de plusieurs conférences auprès des salariés pour communiquer sur les résultats de l'étude. Le DRH décide également de mettre en place un module de formation sur le double thème de la gestion du stress et du management par la reconnaissance. Le suivi des effets de ce module de formation indique une grande satisfaction des participants ainsi qu'un climat apaisé, alors même que le secteur de l'aéronautique connaît de fortes tensions économiques. Une synthèse des remontées des formations est présentée au comité de direction exécutif. À l'issue de cette rencontre, un travail d'amélioration du système d'entretien annuel d'évaluation est décidé ainsi que le coaching de certains managers pour qui le développement des compétences relationnelles demande un accompagnement individualisé. L'implication du DRH a été centrale pour permettre l'avancée concrète de chaque étape.
-

Étape 1 : sensibiliser la direction générale

Avant de commencer une telle démarche, la direction doit être consciente qu'elle s'engage sur des résultats. La notion d'aléa est en contradiction avec l'exigence sociétale de santé. Lorsque, dans l'entreprise, il est évoqué auprès des employés qu'un plan d'amélioration de la qualité de vie au travail est lancé, il est légitime que ceux-ci s'attendent à observer des changements tangibles dans leur quotidien professionnel. Pourquoi, dès lors, une direction générale prendrait-elle le risque de se lancer dans un tel projet ? Ne vaut-il pas mieux se satisfaire du *statu quo* ? Nombreux sont les dirigeants qui pensent cela en privé. Il est donc important d'avoir un moment pour réfléchir en profondeur sur ces sujets, notamment de l'insertion d'une démarche de prévention dans la stratégie d'entreprise et des obstacles au changement qu'il va falloir combattre.

Le développement d'une entreprise en santé, dans laquelle les salariés peuvent concilier efficacité et santé psychologique, est un axe important de différenciation. Ce type d'entreprise présente suffisamment de vitalité et de ressources pour faire face aux nombreux défis du monde des affaires. Le travail sur les risques psychosociaux est aussi important pour la croissance de l'entreprise que le développement de nouveaux marchés. Fondé sur des recherches solides et pluridisciplinaires, le management des risques psychosociaux est un moyen puissant pour aider les dirigeants à anticiper et intégrer les hommes dans l'avenir et le présent de l'entreprise. Encore faut-il remettre en question le passé pour élargir les possibilités futures. La direction doit avoir la capacité d'utiliser une réflexion systémique pour construire une vision réaliste de ce qu'est l'entreprise et ainsi d'identifier, y

compris au sein du comité de direction, quels sont les éléments comportementaux et organisationnels qu'il serait nécessaire de faire évoluer. La vraie difficulté commence souvent là :

- les dirigeants sont souvent plus à l'aise avec les aspects stratégiques et organisationnels qu'avec les aspects humains ;
- les problématiques de l'entreprise (organisationnelles, comportementales, de ressources humaines) sont en partie le fruit des relations conflictuelles de l'équipe de direction. Il en résulte une difficulté à se mettre d'accord sur des solutions.

Il est préférable d'explicitier, dès le début de la démarche, qu'il sera nécessaire que la direction puisse aussi se remettre en question. Le passé peut avoir joué un rôle primordial dans la réussite de l'entreprise, mais il n'assure pas toujours un avantage concurrentiel pour le futur. La direction a pour défi de susciter un mouvement d'amélioration de la santé psychologique au travail et de favoriser l'apprentissage de nouvelles capacités le permettant. Il existe un lien indéniable entre les capacités d'adaptation des dirigeants et les capacités d'adaptation de l'entreprise. Or, dans une entreprise, la direction ne voit souvent les problèmes qu'une fois qu'ils ont pris de l'ampleur. Ils ne sont pas traités en continu car la pression des affaires nécessite que l'entreprise fasse toujours plus en moins de temps. Quels sont les événements faisant qu'un comité de direction désire s'engager sur cette question ? De notre expérience, nous avons pu observer de trois types de situation :

- le drame ou la crise : comme l'a montré la vague de suicides dans plusieurs grands groupes français, ce phénomène existe bel et bien dans nos organisations. Il est de plus en plus fréquent qu'une entreprise souhaite s'attaquer à une démarche stratégique à l'issue de ce drame. La réflexion survient également lors de la mise en place d'un procès pour harcèlement moral. La direction se renseigne sur la problématique et prend conscience de devoir agir ;
- la pression coercitive : les inspecteurs du travail et les contrôleurs de la caisse régionale d'Assurance-maladie (CRAM) sont les principaux acteurs pouvant exercer une pression coercitive sur l'organisation. L'entreprise se voit alors dans l'obligation de démontrer sa bonne foi dans l'atteinte de résultats sur les risques psychosociaux. Ces acteurs sont souvent interpellés par les représentants du personnel lorsque le dialogue social est rompu ;
- l'innovation managériale : un des membres du comité de direction engage une réflexion sur le management des risques psychosociaux comme source d'innovation managériale. Ce dirigeant est souvent persuadé que les gagnants de demain seront ceux qui forgent le management de l'avenir.

Comme nous pouvons le remarquer, les deux premières situations sont subies par l'entreprise, alors que l'innovation managériale s'inscrit comme

une stratégie proactive, contrôlée par la direction. La santé au travail devenant progressivement un impératif de responsabilité et de performance, un comité de direction devra construire des entreprises capables d'accompagner la santé de manière automatique et non en période de crise.

De manière opérationnelle, il convient d'organiser un séminaire de réflexion pour aider les dirigeants à prendre du recul sur le management des risques psychosociaux. C'est au cours de ce séminaire que la direction prendra ses engagements à plusieurs niveaux :

- objectifs : quels résultats quantifiables et qualitatifs nous souhaitons atteindre ?
- humains : qui mettre sur ce projet ?
- espace-temps : quand se réunir, à quelle fréquence et comment discuter de l'avancement du projet ?
- financier : quel budget est nécessaire pour obtenir des résultats ?
- communication : comment et quand communiquer les engagements et les résultats de la démarche ?
- relationnel : quel type de dialogue social construire avec les instances représentatives du personnel ?

Comment développer le sens de la démarche ? L'exemplarité des dirigeants

Ce sont bien souvent les messages non écrits qui créent le cadre de l'interprétation de la démarche. Comment se comportent les dirigeants ? Comment sont récompensés les managers qui s'alignent avec la démarche ? L'attitude et les comportements de l'équipe de direction doivent être cohérents avec l'objectif qu'ils demandent à l'entreprise d'atteindre : développer l'entreprise en santé. Les dirigeants doivent donc être exemplaires sur leur propre santé et l'impact psychologique de leurs pratiques sur leurs collaborateurs. Nous y reviendrons dans la partie IV : « Développer des pratiques saines de management : les sept leviers du mieux-vivre en entreprise ».

Les engagements de la direction doivent pouvoir s'inscrire progressivement comme des objectifs continus de l'organisation. La légitimité d'un leader est de créer un environnement où chaque employé peut collaborer au projet d'entreprise sans que cela dégrade sa santé. Sur ce type de projet, une équipe de direction devra être patiente. Il est rare de pouvoir obtenir des résultats sur l'organisation et les comportements d'entreprise en quelques semaines. Il convient plutôt d'intégrer un temps minimal de 18 mois pour atteindre des résultats tangibles (Brun et al., 2007). Une pratique intéressante pour maintenir l'engagement de la direction et l'aider à mieux intégrer ces questions dans la pratique est de faire appel à un consultant pour des sessions de travail en individuel et/ou en collectif. Celui-ci devra être qualifié en santé au travail et en management, afin de bien appréhender la réalité du travail de direction.

Comment la direction doit-elle communiquer sur le sujet ?

La réussite de la communication dépend autant de son contenu que de sa forme. L'efficacité de la démarche de communication repose sur trois aspects :

► la *communication institutionnelle*. L'objectif est d'informer l'entreprise sur les modalités pratiques de la démarche : les grandes étapes, les définitions retenues sur le stress et les risques psychosociaux, les membres du comité de pilotage, ainsi que les engagements pris par la direction sur ces sujets. Cette communication peut utiliser les canaux habituels de l'entreprise (e-mails d'information, affichage, Intranet) ;

► la *mise en place de conférences*. Ce type d'intervention vise à donner envie aux salariés et managers de s'engager dans la démarche. Elle permet à la fois d'élargir l'information mais également de provoquer la réflexion et de susciter le débat ;

► la *communication informelle*. Il ne faut pas négliger le réseau afin d'écouter les interrogations sur la démarche. Il est nécessaire que chaque cadre dirigeant mobilise ses diverses relations pour favoriser la réussite du projet. L'équipe de direction ne doit pas manquer une occasion d'aller sur le terrain pour écouter les réactions des salariés. Parallèlement à l'engagement de la direction, il est utile de mobiliser le management de proximité, le SST et les IRP, sur un rôle d'ambassadeur du projet.

Étape 2 : mettre en place un comité de pilotage

Dans l'idéal, nous commençons par mettre en place un comité de pilotage. Celui-ci aura pour vocation à être un lieu de débat et d'échange permettant un consensus sur la démarche de prévention.

Le dialogue est nécessaire dès l'amont !

Une grande entreprise d'électricité a connu, depuis 7 ans, un nombre important de changements remettant en cause le fonctionnement habituel de l'organisation et celui du métier d'ingénieur. Il existe deux visions sur les conséquences d'un tel changement : celui d'une problématique de « souffrance au travail » pour les représentants du personnel, et celui d'une problématique de gestion du stress pour la direction générale. Pour les premiers, il est clair que l'ensemble du personnel souffre du changement. Pour la direction, au contraire, le problème n'est pas général mais individuel. Chacun réagit différemment à cette situation de changement. Les deux parties prenantes se retrouvent tout de même sur le fait que le changement peut être une source de stress.

Afin que ce comité de pilotage soit réellement efficace, les membres devront se rencontrer régulièrement dans un climat constructif. Il est

conseillé d'engager activement les représentants du personnel, la médecine du travail et autres acteurs de la santé au travail afin d'augmenter la crédibilité et la légitimité de la démarche. Il convient également de nommer un chef de projet ayant des qualités de leadership suffisantes pour faire face à la pression et aux résistances que ce sujet suscite presque toujours.

Quelques critères pour nommer un chef de projet

- ▶ Résistance au stress.
- ▶ Engagement et connaissances sur le sujet.
- ▶ Capacité à travailler en mode projet.
- ▶ Réseau formel et informel important et décisionnaire.
- ▶ Neutralité dans les différents jeux de pouvoir de l'entreprise.

Les projets d'intervention sur les risques psychosociaux s'échelonnent sur plusieurs mois, voire s'intègrent comme une fonction de l'entreprise. Il est donc primordial d'anticiper une certaine stabilité des membres du comité de pilotage. La rédaction d'un compte rendu exhaustif permet de conserver l'historique, ce qui facilite les transitions.

Il est important d'impliquer dans le comité de pilotage des managers opérationnels, car ceux-ci ont une vision plus réaliste du terrain que les fonctionnels. Le comité de pilotage comporte généralement cinq parties prenantes :

- le comité de direction, qui engage la stratégie et les moyens ;
- la direction des ressources humaines, qui fournit une vision systémique des problématiques et leurs liens avec la performance de l'entreprise ;
- le service de santé au travail, qui apporte le vécu du travail et les conséquences individuelles ;
- l'instance représentative du personnel, qui défend les intérêts des salariés et apporte sa connaissance du terrain ;
- le manager opérationnel, qui aide à transformer les objectifs en résultats.

Le comité de pilotage : un lieu de confrontation des représentations

Le sujet du stress et des risques psychosociaux n'est pas neutre. Il existe en France un jeu d'acteurs, constitué autour de représentations différentes de cette problématique (Poirot, 2004 ; Scarlett, 2008). De manière schématique :

- ▶ les DRH perçoivent la problématique comme « *une problématique d'individu ; c'est une question d'adaptation et de résistance à la pression et aux changements* ». On refuse ici de regarder le problème dans son ensemble pour le regarder uniquement d'un point de vue individuel ;

- ▶ les représentants syndicaux perçoivent cette question comme « une question de conditions de travail : il faut faire en sorte d'améliorer les conditions de travail. Les salariés sont les victimes des stratégies de l'entreprise ». On nie les différences interindividuelles et on utilise le stress pour influencer les décisions stratégiques ;
- ▶ les médecins du travail perçoivent cette question comme « *une question médicale : on doit accompagner les gens en grande souffrance. Il y a une augmentation des personnes en dépression* ». On confond les problématiques de santé psychologique au travail avec la maladie, ce qui empêche d'aborder en profondeur les questions sur l'organisation du travail et les pratiques de management.

Le rôle d'un comité de pilotage est de s'assurer que les moyens mis à disposition par l'entreprise sont suffisants pour entreprendre une démarche sur les risques psychosociaux. Il ne viendrait jamais à l'esprit d'un chef de projet marketing de commencer une étude de marché avec la moitié du budget nécessaire. Pourtant, nous rencontrons souvent ce type de problématique, ce qui indique bien que la direction générale se représente ce sujet comme peu important. Le comité de pilotage devra également veiller à ce que l'entreprise accepte une légère baisse de la charge de travail « normale » des managers, pour consacrer ce temps à identifier et prévenir les risques psychosociaux. Ce point est important pour la réussite du projet car les managers sont déjà en surcharge et peuvent vivre la démarche comme une contrainte. L'objectif de ce projet est aussi d'améliorer leurs propres conditions de travail.

La mise en place d'un comité de pilotage est un premier pas décisif dans le processus qui aboutira à des solutions efficaces pour réguler les risques psychosociaux. La diversité de ce comité peut apporter les avantages suivants :

- un plus grand éventail des vues et idées ;
- un dialogue permettant la négociation d'une définition commune de la problématique ;
- l'opportunité de rouvrir le dialogue social entre l'entreprise et les syndicats ;
- une plus grande légitimité du projet ;
- de l'énergie et de l'engagement des différents acteurs concernés par cette question ;
- une plus grande confiance dans l'équipe de direction.

Le DRH doit impérativement faire partie du comité de pilotage car c'est lui qui fera le lien entre l'équipe dirigeante et les demandes des différents acteurs. C'est avant tout lui qui doit veiller à ce que les membres du comité de pilotage disposent de suffisamment de ressources pour mener à bien le projet.

Les DRH sont-ils assez présents sur ces sujets ?

Dans notre pratique, nous observons souvent que les DRH, à quelques exceptions près, ont pour l'instant du mal à aller sur le terrain des risques psychosociaux. La profession, au-delà des mots, s'est éloignée des préoccupations du travail pour se focaliser de plus en plus sur des aspects juridiques. Il en résulte que cette profession est passée à côté des grandes évolutions du monde professionnel et se met en position défensive pour traiter de ce sujet. Il faut absolument que la fonction de DRH redevienne l'élément essentiel d'accompagnement des évolutions du travail. À ce titre, nous pensons que les DRH doivent consacrer un temps plus important à se former sur les questions du stress et des risques psychosociaux. Ces questions, reliées à celles sur la mutation du travail, placeront de plus en plus le DRH au cœur des stratégies d'entreprise. À eux de s'y préparer !

Étape 3 : identifier les facteurs de risque

Toute stratégie repose sur une analyse de la situation. L'identification des facteurs de risque permet au comité de pilotage d'orienter son action en fonction de priorités. Comme nous l'avons décrit dans les chapitres précédents, il existe cinq grands facteurs de risque : la surcharge de travail, l'autonomie paradoxale, le manque de pratiques de reconnaissance, les comportements toxiques et, enfin, l'isolement social. L'analyse de ces facteurs de risque va reposer principalement sur trois techniques :

- l'analyse des données existantes ;
- l'analyse qualitative de l'activité du travail ;
- le recours à un sondage quantitatif.

Chacune est complémentaire des autres. Il est conseillé d'utiliser l'ensemble de ces techniques quand le contexte et les ressources de l'entreprise le permettent.

L'analyse des données existantes

Elle repose sur le principe que souvent l'entreprise possède déjà beaucoup d'informations mais ne les utilise pas. Par exemple, il est possible de combiner les données d'absentéisme, de bilan social, les comptes rendus du CHSCT et le rapport annuel du médecin du travail pour avoir une première vision des problèmes. Ces données « sociales » peuvent être combinées aux données de performance : productivité/secteur, accidents du travail, mouvement du personnel, satisfaction client. Ce couplage permet d'identifier l'impact global des risques psychosociaux sur la performance de l'entreprise.

Absentéisme dans une usine de production

Dans l'usine de production Delta, on constate que, selon les données, il existe une augmentation de l'absentéisme de courte durée pour les ouvriers qualifiés. Ce taux ayant approché les 8 %, la chaîne de production est régulièrement désorganisée par le manque de personnel. La productivité du site commence elle aussi à chuter (perte de 10 %). En parallèle, on note dans les comptes rendus de CHSCT que les élus font état d'une forte augmentation de la charge de travail du fait de la réorganisation du site. Ces informations permettent d'évaluer rapidement que la charge de travail est à réaménager du fait des changements d'organisation.

L'analyse qualitative de l'activité du travail

Elle repose sur l'observation de l'activité des salariés (par exemple, passer une journée avec un opérateur) et l'interrogation des différentes représentations que les acteurs se font de l'activité, notamment en fonction de leur métier. Il est toujours intéressant de constater les écarts de représentation qu'il peut exister entre les différents acteurs. Ces écarts expliquent souvent la difficulté de différents groupes de l'organisation à travailler ensemble pour améliorer les choses (Poirot, 2008).

Note méthodologique

Le travail qualitatif repose sur l'observation *in situ* et sur des entretiens. L'observation repose sur l'enchaînement de trois savoir-faire imbriqués : percevoir, mémoriser et noter. Elle suppose un va-et-vient entre les perceptions, la mise en place de schémas explicatifs et des notes prises sur un cahier d'observation. La prise de notes permet d'avoir une vigilance aiguisée sur les informations extérieures, ainsi que sur des questions qui évoluent au fur et à mesure de l'observation. L'observation s'effectue en deux phases : le dépaysement (rapport d'étonnement) et la prise de recul (retour sur expérience). Les entretiens permettent de tester avec les acteurs les hypothèses sur le fonctionnement du site. Ce travail doit servir à la modélisation progressive du fonctionnement du travail. C'est à travers cette modélisation que le consultant identifie les facteurs de risque ainsi que les marges de manœuvre permettant d'y faire face.

Il convient également de questionner les capacités systémiques de l'entreprise (Gratton, 2002) pour implémenter des plans d'action sur les risques psychosociaux. Lorsque les capacités sont fortes, il existe dans l'entreprise une réflexion globale, identifiée et de haut niveau. Les décisions sont prises

et coordonnées en fonction des conséquences dans leur ensemble. Il existe un recueil systématique d'information sur l'organisation et la performance organisationnelle pour cartographier l'efficacité du système. À l'inverse, dans une organisation n'ayant pas de bonnes capacités systémiques, l'entreprise prend des décisions ponctuelles et non coordonnées. Il n'existe pas d'effort systématique pour comprendre les différents effets et leurs liens dans les processus de changement. L'interaction entre organisation et comportements n'est pas diagnostiquée ni comprise. Il nous arrive de travailler pour de grosses entreprises où plusieurs départements lancent une étude sur les risques psychosociaux, avec des prestataires différents et sans se concerter. Il faut souvent prendre le temps en début de mission de s'assurer qu'il n'existe pas plusieurs missions de même nature, produites en parallèle.

Au cours de cette analyse, il convient de prendre en compte l'homéostasie de l'organisation. Tout changement va provoquer une réaction de force contraire. Il existe donc des forces favorables ou contraires au changement. L'inertie d'un système provient principalement des règles et des routines bureaucratiques qui, par leur accumulation, ont tendance à institutionnaliser un système et ses jeux de pouvoir. Les responsables d'une entreprise préfèrent souvent travailler sur des solutions qui sont en lien avec les règles de l'organisation. Les forces favorables concernent plus l'accumulation de frustration et de stress des salariés. Cette charge émotionnelle est une force qu'il faut canaliser pour accompagner le changement. Il existe également des forces de changement plus tangibles. Par exemple, le niveau d'éducation des salariés sur les questions d'organisation et de santé au travail. Il est souvent plus facile de mettre en place une démarche de prévention lorsque l'entreprise possède les ressources humaines nécessaires : préventeur, assistante sociale, service de santé au travail, etc. Ces différentes compétences peuvent servir à mettre en place la démarche de management des risques psychosociaux. Cette partie s'effectue plutôt par groupe de travail. Idéalement, les groupes de travail peuvent être les suivants :

- le comité de pilotage ;
- un groupe de managers opérationnels ;
- un groupe de collaborateurs.

Une démarche qualitative constructive emploiera ces trois types de groupe. Ces derniers peuvent être animés par le leader du comité de pilotage ou un expert extérieur. Il est sans doute préférable de faire appel à une ressource externe afin d'avoir un regard neutre et décentré des préoccupations de l'entreprise. Ce travail en collectif, bien conduit, produit déjà des résultats intéressants. Il permet d'ouvrir un dialogue stratégique dans toute l'entreprise sur l'impact des risques psychosociaux pour la santé de l'entreprise et des collaborateurs, ainsi qu'une meilleure conscience des

forces favorables ou défavorables au changement. Ce dialogue autorise aussi de questionner les jeux relationnels et compromis de l'entreprise qui entravent l'efficacité de l'organisation.

Plan de l'analyse qualitative

1. Observation sur site.
2. Entretiens avec des acteurs clés des différents métiers.
3. Analyse en groupe de travail du champ de force pour le déploiement de la démarche.

Le recours à un sondage quantitatif

Il repose sur l'utilisation de questionnaires psychométriques afin de déterminer l'existence de populations à risque et l'impact des facteurs de risque¹.

Afin de diagnostiquer la nature et la fréquence du risque, nous utilisons une mesure des risques psychosociaux² associant le questionnaire de Karasek (*Job content*) et de Siegrist (dimensions reconnaissance), un questionnaire de stress et de santé psychologique, ainsi qu'une fiche signalétique (âge, ancienneté, sexe, position, statut social, département, etc.). Comme nous l'observons dans le [tableau 11.1](#), issu de quatre diagnostics, les représentations initiales des risques psychosociaux peuvent être en décalage avec les résultats identifiés à travers les questionnaires.

Notre expérience nous montre donc qu'il existe habituellement un décalage entre les représentations initiales et la mesure quantitative. Ce décalage s'explique en grande partie par la construction des acteurs d'une représentation centrée sur des schémas identitaires. Ainsi, les infirmières sont perçues comme les plus soumises aux risques psychosociaux du fait

1. L'évaluation d'un risque s'effectue par le croisement statistique de la fréquence d'un facteur et des conséquences de ce facteur.
2. Nous avons utilisé l'ensemble des sous-échelles avec la méthodologie préconisée par Karasek, à savoir une répartition des répondants en fonction de la médiane obtenue pour chaque sous-score. Les dimensions mesurées sont : la demande psychologique, la latitude décisionnelle, le soutien du hiérarchique, le soutien des collègues et le sentiment de reconnaissance. L'ensemble de ces données nous permet d'observer : 1. la moyenne pour chaque sous-score ; 2. la répartition à la médiane pour chaque sous-score (peu satisfaisant *versus* satisfaisant) ; 3. les variations en fonction de variables signalétiques. Ces données sont comparées aux données de l'enquête nationale SUMER (2003). Les lecteurs intéressés par ces modèles peuvent se référer à la documentation de l'INRS (www.inrs.fr).

Tableau 11.1. Exemples de décalages.

Entreprise	Représentations initiales	Résultats du diagnostic
Exemple 1 : siège d'un sous-traitant de l'industrie automobile	« Les non-managers sont moins satisfaits que les managers car ils sont moins autonomes »	Niveau très élevé de risque pour les cadres et managers et sentiment de manque de reconnaissance dans l'ensemble de la société
Exemple 2 : centre d'ingénierie dans l'énergie	« L'ensemble du personnel est concerné de manière importante » (représentants du personnel) versus « Il n'y a pas de souci à part des cas particuliers » (DRH)	Concentration importante du risque pour les salariés peu qualifiés et/ou vivant seul(e)s avec des enfants Les risques sont concentrés sur des populations ayant une augmentation de leur charge de travail du fait des changements d'activité dans la structure
Exemple 3 : siège d'une entreprise industrielle	« L'intégration entre les trois sociétés est maintenant terminée. C'est surtout le bruit et l' <i>open space</i> qui posent problème au personnel »	Fortes différences suivant les sociétés. Les salariés de la société ayant subi l'intégration sont ceux ayant le plus haut niveau de risque. Si l' <i>open space</i> peut être un problème pour les salariés, c'est surtout l'intégration entre les trois sociétés qui continue de poser problème
Exemple 4 : banque régionale française	« Ce sont les cadres en agence qui souffrent le plus car ils ont la pression du résultat »	Niveau bien plus important de risque au siège qu'en agence, surtout au niveau des non-cadres. Il existe une réelle difficulté à se sentir reconnu dans cette fonction. D'autre part, l'ancien directeur général y a instauré une ambiance basée sur la peur

de leur centralité dans l'identité du centre hospitalier. Autre exemple, une banque régionale aura plus facilement tendance à envisager que ce sont les cadres en contact avec les clients qui souffrent au travail que les agents en *backoffice*. L'intérêt d'un diagnostic est de pouvoir faire évoluer une représentation de sens commun pouvant être biaisée par des jeux d'acteurs, vers une représentation plus objective de la réalité. Une telle mesure constitue déjà un acte de management de la problématique dans le sens où elle oblige l'entreprise à prendre du recul sur sa réalité.

L'objectivation des facteurs de risque est donc essentielle pour la mise en place d'une action coordonnée et consensuelle sur les risques psychosociaux. Par ailleurs, l'unification des représentations permet aux managers de terrain de s'appuyer sur un diagnostic unique qui leur fournit la légitimité pour intervenir auprès de leurs équipes.

Il existe de nombreux questionnaires disponibles. C'est pourquoi l'entreprise doit se faire aider par un expert pour mettre en place ce type d'outil.

Étape 4 : développer des solutions

La mise en place d'un diagnostic ne vaut que s'il conduit au développement et à l'implémentation de solutions. Il n'y a de grandes stratégies que dans l'efficacité de son exécution. Comment l'entreprise peut-elle passer de l'analyse des problématiques aux solutions ? La connaissance de forces favorables et contraires au changement sensibilise le comité de pilotage sur les leviers pouvant être utilisés pour réguler les facteurs de risque. Certaines pourront et devront être conduites rapidement (par exemple, un programme de sensibilisation sur les risques psychosociaux), tandis que d'autres nécessiteront un investissement plus long (par exemple, réorganiser une ligne de production pour limiter une surcharge chronique).

Le diagnostic permet de mettre à jour les facteurs de risque devant faire l'objet de plans d'action. L'enjeu est de définir des indicateurs de suivi les plus précis possibles. Il est bien connu que ce qui n'est pas mesuré n'est pas géré. Il faut veiller à ce que l'ensemble des solutions proposées ne soient pas contradictoires entre elles mais complémentaires. La capacité de mise en œuvre sera également fonction de la communication sur la nécessité de changement, notamment en impliquant une coalition la plus large possible. Il faut capitaliser sur les « convertis ». Sur l'ensemble des solutions envisagées, interrogez-vous autant sur le contenu de ces solutions que sur le processus d'implémentation. Les solutions possibles concernent trois niveaux :

- l'organisation : réduire les facteurs de risques et développer les fonctions de soutien (service des ressources humaines, service de santé au travail, assistante sociale) ;
- le management : développer des pratiques de management saines et efficaces ;
- l'individu : développer les compétences des salariés à la gestion du stress et offrir la prise en charge des personnes en difficulté.

Pour chacun des facteurs de risque, nous conseillons de constituer un groupe de travail en charge de la construction des solutions. Ces groupes de travail ont intérêt à partir des opérationnels, tout en mixant les « populations » entre différents départements. Chaque groupe ne doit travailler que sur un facteur de risque à la fois.

Le groupe de travail peut être un moyen puissant pour l'entreprise de responsabiliser les différents acteurs de l'entreprise, d'encourager la participation et de partir d'une vision réaliste du terrain pour construire les solutions. Chaque groupe devra être conduit par un facilitateur dont le rôle est de cadrer les discussions afin de permettre une libre expression de chacun et une focalisation sur des réponses pragmatiques. Idéalement, chaque rencontre ne doit pas durer plus de 3 heures à 10 participants maximum.

Listes de questions pour un groupe de travail :

- Quelles sont les conséquences de ce facteur de risque ?
 - pour l'efficacité ;
 - pour le bien-être.

- Quels seraient les modes d'organisation à favoriser pour prévenir ce facteur de risque ?
 - de quels moyens avons-nous besoin ?
 - qui est impliqué, qui est responsable de cette action ?
 - qu'est-ce qu'il est possible d'implémenter à court, moyen et long terme ?
- Quelles seraient les pratiques de management à favoriser pour prévenir ce facteur de risque ?
 - de quels moyens avons-nous besoin ?
 - qui est impliqué, qui est responsable de cette action ?
 - qu'est-ce qu'il est possible d'implémenter à court, moyen et long terme ?
- Quels seraient les comportements à favoriser chez les collaborateurs pour prévenir ce facteur de risque ?
 - de quels moyens avons-nous besoin ?
 - qui est impliqué, qui est responsable de cette action ?
 - qu'est-ce qu'il est possible d'implémenter à court, moyen et long terme ?
- Pour chacun des trois niveaux (organisation, management, individu), comment évaluer les résultats ?

Quelques solutions possibles ayant été mises en place dans les entreprises

- ▶ Organiser des temps d'expression systématiques entre manager et collaborateurs.
- ▶ Recruter un psychologue spécialiste des risques psychosociaux pour servir de référent en interne.
- ▶ Proposer des programmes de sensibilisation aux comportements de santé.
- ▶ Cartographier les risques psychosociaux en amont des changements.
- ▶ Définir une procédure de médiation pour les conflits hiérarchiques et former des référents en interne.
- ▶ Développer un programme d'ergonomie.
- ▶ Sonder régulièrement le travail réel par questionnaire ou entretien.
- ▶ Définir une charte du respect dans les *open space*.
- ▶ Créer ou maintenir régulièrement des moments de convivialités, notamment interservices
- ▶ Clarifier les objectifs stratégiques d'un service
- ▶ Former systématiquement les managers à la conduite de l'entretien annuel d'évaluation.
- ▶ Augmenter le personnel dans un département en sous-effectif.
- ▶ Favoriser l'accès aux services à la personne.
- ▶ Recruter et évaluer les managers autant sur la technique que sur leurs compétences relationnelles.
- ▶ Inciter à la mobilité par des avantages de rémunérations et de carrière.
- ▶ Faciliter l'accès au coaching.
- ▶ Mettre en avant le travail d'équipe dans la communication interne.

- ▶ Limiter le roulement des managers à 3 ans.
- ▶ Équilibrer les parts variables collectives et individuelles.
- ▶ Fermer l'accès au serveur de l'entreprise le week-end.
- ▶ Interdire les réunions après 18 heures.
- ▶ Mettre en place du soutien psychologique, sur site, lors d'une réorganisation majeure.
- ▶ Organiser régulièrement des sessions de questions-réponses entre dirigeants et salariés.
- ▶ Favoriser un temps de télétravail volontaire, notamment pour les personnes avec des problèmes récurrents de santé.
- ▶ Développer le tutorat et la transmission intergénérationnelle.
- ▶ Mettre en place un parrainage des nouveaux salariés.

Il est important que le facilitateur pousse la réflexion de son groupe de travail jusqu'au bout afin de ne pas rester sur des solutions de surface.

Étape 5 : passer à l'action

Le manque de priorités, un bon moyen de ne pas agir !

Il y a quelque temps, nous avons eu l'occasion d'intervenir dans une entreprise afin de l'aider à passer à l'action. L'entreprise avait mis en place un groupe de travail sur les risques psychosociaux afin de déterminer des pistes d'action. À l'issue de ce travail, le groupe avait produit 160 actions prioritaires ! Bien entendu, il avait du mal à convaincre les différents acteurs de l'entreprise de passer à l'action.

Ce manque de priorisation repose souvent sur deux principes : le consensus et l'exhaustivité. Le seul principe qui devrait guider le choix des actions est le réalisme des solutions. Afin de prioriser, nous vous proposons la grille suivante :

Grille de priorisation

Chaque item est coté de 1 : « Pas du tout d'accord », à 4 : « Tout à fait d'accord ».

- ▶ Acceptabilité : la solution est facilement acceptable par les acteurs de l'entreprise.
- ▶ Coût : la solution est peu coûteuse (temps, ressources, apport financier, énergie, etc.).
- ▶ Impact : la solution favorise durablement la diminution des risques psychosociaux.
- ▶ Rapidité : la solution peut être mise en place rapidement.

Note de 4 à 16 : Ce sont les cinq solutions ayant eu la note la plus élevée qui devront être prioritaires.

Une fois les solutions identifiées, reste à faire en sorte de passer à l'action. Or, c'est souvent à cette étape que le niveau de résistance de l'entreprise est le plus important. Celui-ci est lié à la capacité de l'entreprise à se remettre en question et surtout à s'adapter. Cette étape va mettre en relief les capacités organisationnelles d'apprentissage. Nous observons que, souvent, les solutions sont à porter de main pour les managers et directions mais ne sont pas actionnées. Il semble exister trois dimensions importantes pour favoriser l'action efficace :

1. Les capacités collectives de résolution de problème.
2. La capitalisation sur les bonnes pratiques.
3. Le développement d'un leadership partagé.

Les capacités collectives de résolution de problème

En premier lieu, les managers et dirigeants n'ont que très peu l'occasion pour pouvoir discuter collectivement de problématiques transversales de l'entreprise. Souvent, chaque manager est focalisé sur ce qu'il doit faire à très court terme dans son équipe. Ce qui se passe chez le voisin n'est étudié qu'à partir du moment où cela peut être un problème. Ce manque de réflexion collective fait que les managers deviennent incapables de réguler collectivement les problématiques transversales et, surtout, n'ont plus l'habitude de fonctionner collectivement. Ce phénomène s'observe à travers une qualité relationnelle dégradée et des compétences émotionnelles peu développées. Il est souvent nécessaire de faire appel à des consultants extérieurs pour permettre d'améliorer la capacité des managers à discuter ensemble sur des résolutions de problème. L'intervenant extérieur doit accompagner le collectif sur deux niveaux :

- niveau 1 : comment implémenter les solutions proposées ;
- niveau 2 : comment travailler ensemble sur la manière dont on travaille ensemble.

La capitalisation sur les bonnes pratiques

Il existe bien souvent dans l'entreprise des bonnes pratiques pour réguler les facteurs de risque. Les salariés, afin de s'adapter positivement aux contraintes du travail mettent en œuvre leur intelligence et leur ruse pour développer des solutions. Elles sont peu formalisées car ce sont souvent des solutions sortant de la norme. Ce sont des déviations positives à la norme. De ce fait, elles sont par définition « clandestines ». Plus l'organisation aura une culture de l'obéissance et moins elle pourra bénéficier de ces déviations positives. Or, c'est par ce travail d'essai-erreur que l'entreprise maintient son efficacité opérationnelle dans la durée. Une des techniques les plus simples pour capitaliser sur les bonnes pratiques émergentes est de mettre en place des réunions de contenu dans lesquelles les collaborateurs parlent des

réponses innovantes qu'ils ont trouvées sur les problématiques qu'ils rencontrent dans leur travail. Dans toute organisation humaine, des solutions émergent naturellement lorsqu'une problématique empoisonne le collectif. Elles ne sont pas forcément utilisées car les acteurs se concentrent d'avantage sur le manque plutôt que sur l'émergeant. Une manière de dépasser cette situation est d'utiliser la question du miracle (technique de coaching orientée solution) :

« Imaginons qu'un miracle arrive cette nuit et que ce problème disparaît complètement. Vous n'êtes pas au courant. Vous arrivez le matin comme d'habitude. À quoi pourriez-vous observer un changement ? Quelles sont les situations où vous avez déjà observé ce changement ? Qui avait-il de différent dans ces situations ? »

Exemple 1

Une entreprise a des difficultés à faire passer les règles de sécurité car personne n'utilise le livre d'instruction contenant les consignes. Celui-ci fait 120 pages. Lorsqu'un manager finit par poser la question « mais au fait, qui y a-t-il de différent lorsque les personnes respectent les consignes de sécurité ? », une rapide enquête montre que les salariés qui respectent les consignes sont ceux qui ont fait des fiches de synthèse, ce qui leur permet de disposer d'un petit carnet de 20 pages, qu'ils peuvent apporter avec eux. La solution est trouvée.

Exemple 2

Lorsque nous intervenons sur une problématique récurrente de surcharge dans une direction régionale d'un organisme public, nous mettons en place deux groupes d'expression constitués de volontaires, afin de faire émerger les solutions qui existent déjà sur le terrain. Nous en trouvons 25, alors qu'une réunion interne précédente, fondée sur l'analyse des causes de la surcharge, s'était soldée par un constat d'échec.

Ce type de réunion peut être animé par des managers opérationnels, des directeurs de département ou des RH.

Le développement d'un leadership partagé

Le leadership peut être défini comme un processus d'influence visant à l'obtention d'un comportement. Les leaders sont donc capables de susciter des comportements. Lorsque le leadership est centralisé dans l'entreprise, les comportements ont tendance à être stéréotypés en fonction de la personnalité de quelques leaders. L'organisation est alors plus rigide mais également plus cohérente. Ce mode d'organisation a deux conséquences. D'une part, il est plus difficile d'y avoir des déviations positives et, d'autre part, il est malaisé pour les collaborateurs de participer, et donc de construire et

implémenter les solutions. Il existera sans doute une sorte de passivité par rapport à toute tentative d'améliorer la qualité de vie au travail.

Pour passer correctement à l'action, il convient d'abord d'avoir une stratégie des petites victoires. Dans l'ensemble des solutions identifiées, quelles sont celles pouvant être mises en place rapidement ? Comment s'assurer que la mise en œuvre s'effectue de manière collective avec un leadership partagé ? Comment l'entreprise peut-elle apprendre de la mise en place de ces solutions ? L'intérêt de faire appel à un consultant à ce moment de l'intervention est souvent d'aider l'entreprise à dépasser les différents freins au changement.

Étape 6 : évaluer les résultats et la démarche

Malgré la pression exercée par le quotidien, il convient de conserver du temps et des moyens pour évaluer les progrès réalisés à la suite de la démarche. Souvent, les entreprises sont assez déconcertées par le peu d'informations qu'elles ont pour comprendre ce qui fait qu'une démarche peut ralentir, se bloquer, voire échouer. Pour évaluer l'efficacité d'une telle démarche nous proposons de questionner trois niveaux d'information :

- l'implémentation effective des solutions ;
- les résultats sur le bien-être et l'efficacité de l'entreprise ;
- la perception des salariés sur la démarche et leur engagement à continuer.

Les méthodes pour obtenir ces informations ne manquent pas. Cela dépend souvent de la taille de l'entreprise et des types de solution envisagés. L'intérêt de la mise en place d'un comité de pilotage est qu'il permettra un suivi régulier et centralisé des progrès de la démarche.

Les trois niveaux de justice évalués lors d'une démarche

Les nombreuses études en psychologie organisationnelle indiquent que les salariés se focalisent sur trois types de justice différents :

- ▶ la *justice procédurale* est caractérisée par l'équité du procédé utilisé pour déterminer les résultats de la démarche : qui et comment sont distribués les bénéfices de la démarche ;
- ▶ la *justice distributive* reflète la perception d'avoir un bénéfice équivalent à l'effort qu'ils ont consenti vis-à-vis de la démarche. Cet équilibre est évalué en comparaison de ce que reçoivent ses pairs ;
- ▶ la *justice interactionnelle* correspond à l'évaluation du traitement relationnel du supérieur hiérarchique. Le participant évalue si son point de vue a été écouté et respecté par son manager.

Un des points essentiels, souvent oublié, concerne l'évaluation par les participants de la démarche.

Au-delà du contenu de la démarche, c'est la perception de la démarche qui va compter pour les salariés. Le comité de pilotage doit donc également suivre cet aspect.

Un sondage pour évaluer la perception d'une démarche

Voici quelques questions simples à utiliser pour évaluer la démarche. Les items sont cotés de 1 : « Fortement en désaccord », à 5 : « Tout à fait d'accord ».

1. Je suis satisfait de la manière dont la démarche s'est déroulée.
2. Je suis satisfait du niveau d'information diffusée pendant la démarche.
3. Je suis satisfait de l'implication de la direction dans la démarche.
4. Je suis satisfait de l'implication de mon manager dans la démarche.
5. Je me sens motivé à participer activement à l'amélioration de la qualité de vie au travail.
6. J'estime que cette démarche a eu un impact positif sur ma qualité de vie au travail.

Il existe visiblement un phénomène développemental de l'entreprise en santé. Une organisation ne peut arriver à un couplage entre bien-être et efficacité sans un effort dans le temps (figure 11.2) :

Le développement de l'entreprise en santé

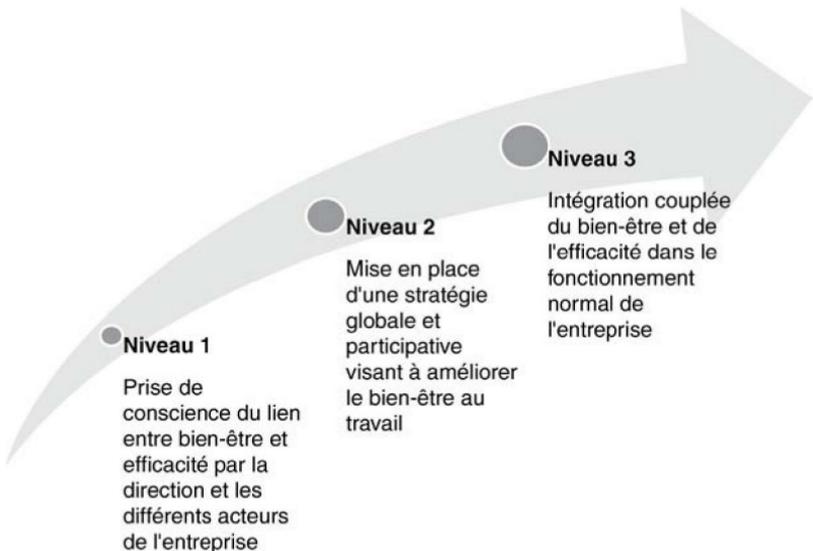


Figure 11.2. Les trois niveaux de développement de l'entreprise en santé.

- le niveau 1 de développement consiste dans la prise de conscience collective du lien entre bien-être et efficacité ;
- le niveau 2 correspond à la mise en action afin d'obtenir ce couplage ;
- le niveau 3 correspond à l'intégration du bien-être dans la gouvernance de l'entreprise.

À ce dernier niveau, l'entreprise considère le bien-être comme l'un des indicateurs de sa performance et de son efficacité organisationnelle. Le suivi du niveau développemental de l'entreprise permet de s'assurer de l'amélioration continue de cette dernière. Le couplage du bien-être et de l'efficacité est une fonction dont l'intégration ne peut s'effectuer qu'en suivant l'évolution globale de l'entreprise.

Ce développement repose sur plusieurs conditions implicites de fonctionnement collectif. L'entreprise en santé requiert de l'organisation :

1. qu'elle sache comprendre et cartographier ses problématiques de manière exacte et fidèle ;
2. qu'elle dispose de la souplesse et de la créativité interne pour procéder aux changements nécessaires par rapport à l'information obtenue ;
3. qu'elle sache réaliser l'intégration entre les objectifs de l'entreprise en santé et l'engagement de la ligne managériale ;
4. que se développent une bonne qualité relationnelle et une solidarité afin de faciliter la communication et limiter l'autodéfense au profit de l'intérêt général.

Ces conditions ne peuvent être atteintes qu'en s'appuyant sur une culture conforme aux besoins de l'organisation mais également de l'individu.

Références

- Brun, J. P., Biron, C., & Ivers, H. (2007). *Démarche stratégique de prévention des problèmes de santé mentale au travail : rapport R-514*. Montréal: IRSST.
- Cohen-Carash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations : a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-324.
- Gratton, L. (2002). *La stratégie à visage humain*. Paris: Pearson-Village Mondial.
- Poirot, M. (2004). L'expérience et les résultats issus de la mesure du stress dans six grandes entreprises françaises. AGRH, Congrès 2004 : La GRH mesurée, 1^{er} au 4 septembre, Montréal, Canada.
- Poirot, M. (2008). L'enjeu du diagnostic dans la gestion et la prévention des risques psychosociaux. Actes des États généraux du management, Paris, Palais du Luxembourg, Sénat, 18 octobre 2008.
- Scarlett, S. (2008). Fortune d'une catégorie : la souffrance au travail chez les médecins du travail. *Sociologie du Travail*, 50, 31-47.

IV

Développer des pratiques saines de management : les sept leviers du mieux-vivre en entreprise

12	Une nécessité : l'exemplarité des dirigeants	137
13	Premier levier : sortir du « paradoxe managérial »	141
14	Deuxième levier : s'interroger sur son rapport au pouvoir	145
15	Troisième levier : repérer les répétitions relationnelles	153
16	Quatrième levier : comprendre la « résistance au changement »	157
17	Cinquième levier : les maux du corps en entreprise	161
18	Sixième levier : repérer et dire ses limites	165
19	Septième levier : soutenir ses collaborateurs	169

Après un regard global sur les risques psychosociaux, nous abordons à présent un point de vue plus spécifique, celui du manager. Nous en avons rencontré des centaines, du manager de proximité au dirigeant, que cela soit lors de missions de conseil ou de formation, en coaching individuel ou dans notre cabinet de psychologues cliniciens. Lors de la rédaction de cette partie, nous avons été guidés par une question : **comment font les managers, les équipes ou les collaborateurs qui vont bien en entreprise ?**

Le fait « d’aller bien » est évidemment une notion floue, changeante et subjective, intriquant des déterminants personnels aussi bien que professionnels. Néanmoins, nous avons réussi à isoler un certain nombre de pratiques saines de management qui permettent de créer les meilleures conditions de travail possibles pour les managers et leurs collaborateurs, individuellement et en collectif.

Il est évident que cette réflexion sur les marges de manœuvre des managers face aux risques psychosociaux n’enlève rien à la nécessité d’un abord organisationnel des conditions de travail, ni à l’importance d’une approche globale des risques psychosociaux.

Cette partie s’adresse donc particulièrement aux managers et à ceux qui les accompagnent dans leur développement (services des ressources humaines, formateurs, coaches), ou aux personnes qui les suivent dans la prévention de troubles physiques ou psychiques (médecins, psychologues, psychothérapeutes).

Nous adoptons dans ce chapitre une définition large du terme manager : « Celui qui est évalué sur ce qu’il *fait faire* à des tiers présents dans l’entreprise. » Le management peut donc être hiérarchique aussi bien que transversal. Au préalable, nous évoquerons la nécessité de l’exemplarité des dirigeants en tant que managers des risques psychosociaux. En effet, il est toujours plus difficile de développer des pratiques saines de management si l’on n’y est pas encouragé par le discours de sa hiérarchie, ou si celle-ci adopte des comportements dissonant avec les discours qu’elle tient.

Ensuite, nous présentons sept « leviers » du mieux-être en entreprise concernant trois cibles : le rôle du manager face à lui-même, face à ses collaborateurs à titre individuel et, enfin, face à l’ensemble de ses collaborateurs en tant que collectif de travail. Pour chaque levier, vous trouverez un exposé méthodologique assorti d’exemples, ainsi qu’un exercice. N’hésitez pas à lire d’abord le levier qui vous « parle » le plus !

PLAN

- › Pourquoi les dirigeants doivent-ils être exemplaires sur le plan managérial ?
- › En pratique

« Vous nous parlez de stress et de risques psychosociaux, mais avez-vous vu nos dirigeants ? » Nous avons souvent entendu ces paroles énoncées par des managers de proximité qui estimaient que leur principal facteur de stress provenait de leur hiérarchie !

L'ensemble des managers de l'entreprise pourra d'autant plus développer des pratiques saines de management s'ils sont eux-mêmes managés de manière saine et encouragés à pratiquer de même.

Pourquoi les dirigeants doivent-ils être exemplaires sur le plan managérial ?

On peut évoquer deux raisons :

- d'une part, les dirigeants sont *observés* : plus ils sont élevés dans la hiérarchie, plus ils sont observés, décryptés. Le dirigeant occupe une place symbolique qui fait autorité de par son statut : il y a donc, de fait, un mimétisme managérial. Combien d'entreprises ont des dirigeants qui donnent le ton managérial dans toute leur organisation et que leurs collaborateurs imitent, parfois sans s'en rendre compte ?
- d'autre part, il est souvent reproché aux dirigeants leur *distance* avec le management intermédiaire. Dans combien d'entreprises les managers de proximité ont-ils le sentiment que leur hiérarchie s'intéresse de près et comprend les difficultés émanant du « terrain » ?

Les dirigeants sont avant tout des managers : s'ils veulent apparaître comme légitimes en termes de management vis-à-vis des managers qu'ils encadrent, ils doivent appliquer à eux-mêmes les règles de management qu'ils souhaitent promouvoir. La théorie de l'apprentissage social développée par **Bandura (1995)** montre à quel point l'observation du comportement d'autrui est importante dans l'élaboration des conduites. Globalement, les individus apprennent par exposition à des modèles comportementaux

auprès de personnes significatives dont ils observent les renforcements positifs ou négatifs). Ce phénomène est considéré dans la littérature scientifique internationale comme robuste et susceptible de se poursuivre tout au long de la vie, que le modèle soit pro- ou antisocial. À partir de l'observation des comportements d'autrui, nous construisons les schémas d'action susceptibles d'obtenir les renforcements attendus. Le comportement d'un individu choisi comme modèle motivera d'autant plus son suiveur que les renforcements qu'il obtient dans son environnement immédiat sont positifs (Finkelstein et Poirot, 2008).

En pratique

Concrètement, les dirigeants ont quatre manières d'être exemplaires dans leur mode de management :

- en étant convaincus l'importance de leur rôle dans le développement de pratiques saines de management ;
- en s'intéressant à leur propre mode de management et en acceptant que celui-ci soit challengé ;
- en ayant auprès de leurs équipes gérant elles-mêmes des collaborateurs un discours qui soit perçu comme cohérent avec leur manière de manager ;
- en appliquant à eux-mêmes les sept leviers décrits précédemment et en expliquant les résultats et difficultés autour d'eux.

Une manière d'être exemplaire : s'intéresser à son propre mode de management

Alain est membre d'un comité de direction. Son entreprise engage une démarche structurée de prise en compte du stress, mesuré comme plus élevé que le benchmark du secteur. En marge d'une adhésion affichée vis-à-vis de la démarche, ce dirigeant raconte assez vite une expérience malheureuse dans une autre entreprise où il a vécu un licenciement très brutal. Dans son récit, il ne s'attribue aucune responsabilité dans ce qui lui est arrivé : il a été la victime d'une décision et d'un mode opératoire injustes. L'entreprise l'a traité injustement. Ce même dirigeant, dont on n'a pas pris en compte les ressentis, ne peut aujourd'hui ne donner que ce qu'il a reçu. Il a bien du mal à s'intéresser à lui et à ses collaborateurs : « Tant que ça fonctionne... »

À l'inverse, Carole, DRH d'une entreprise de pétrochimie, hésitait à s'engager dans une démarche d'accompagnement personnel, peu « habituée à dépenser autant pour elle ». Elle n'a pu retrouver de la disponibilité pour ses collaborateurs qu'après avoir levé l'anesthésie l'empêchant d'être disponible à ses désirs, à ses limites physiques, à ses convictions et à ses émotions. En somme, en acceptant de s'occuper d'elle, elle a pu de nouveau s'occuper de ses collaborateurs.

Références

- Bandura, A. (1995). *L'apprentissage social*. Wavre (Belgique): Mardaga.
- Finkelstein R., et Poirot, M. (2008). « Organizational justice and perceived team and management support : the mediating role of managerial exemplarity », Workshop on Research Advances in Organizational Behavior and Human Resource Management IAE, université de Toulouse.

13 Premier levier : sortir du « paradoxe managérial »

PLAN

- › Le paradoxe managérial : « Managez davantage et mieux, mais c'est le résultat opérationnel qui compte avant tout »
- › Retrouver l'élan managérial en élaborant son propre modèle ?
- › En pratique

Nous rencontrons dans notre pratique de nombreux managers, de celui dit « de proximité » au dirigeant. Nous sommes frappés d'observer ce que nous avons nommé la « fatigue de manager » (*cf.* la fatigue de manager). Celle-ci nous semble essentiellement liée aux paradoxes auxquels le manager doit aujourd'hui faire face, sans un soutien suffisant.

Afin que le manager soutienne ses collaborateurs, il doit d'abord se déga-ger des paradoxes auxquels il est confronté : tentons de les comprendre puis de les lever.

Le paradoxe managérial : « Managez davantage et mieux, mais c'est le résultat opérationnel qui compte avant tout »

L'impératif managérial se fait toujours plus pressant : « Vous devez prendre le temps de manager vos équipes ! ».

En effet, les comportements attendus de la part des collaborateurs et de leurs managers sont de plus en plus précisément circonscrits et sanctionnés, que ce soit en termes d'évolution de carrière ou de récompense financière.

Cette norme comportementale porte aussi sur le management : le manager est attendu par l'entreprise sur la manière dont il s'y prend avec ses collaborateurs. Il peut même à son tour être évalué par ses propres collaborateurs : nombre d'entreprises pratiquent des évaluations à 360°, dans lesquelles un manager est évalué par ses chefs, par ses collègues et aussi par ses collaborateurs. Cette pratique en évolution illustre parfaitement le fait que l'entreprise attende une « prestation » managériale de la part de sa population de managers.

Paradoxalement, les managers que nous rencontrons évoquent facilement que cette exigence de management cohabite avec une autre exigence :

la nécessité d'un résultat à court terme. Ainsi, les managers, notamment ceux de proximité, sont attendus sur un certain nombre d'actes managériaux (réunions, entretiens, évaluation, recadrages, etc.) chronophages ; en même temps, la pression sur le résultat opérationnel n'a jamais été aussi forte : les délais de rendus sont toujours plus serrés, les moyens plus faibles, etc. Le manager est face à un paradoxe qui se traduit par des questions au quotidien : le résultat ou l'humain ? Le court terme ou le moyen terme ? Faire soi-même ou faire faire ?

Tel est le paradoxe auquel le manager doit aujourd'hui faire face : d'une part, l'entreprise exerce de plus en plus de pressions afin qu'il consacre du temps au management et pour que celui-ci soit effectué « dans les règles ». D'autre part, le manager n'a jamais eu autant la conviction que son rôle s'exerçait au détriment d'autres rôles, plus opérationnels, sur lesquels il était attendu.

Le regard du consultant-formateur en management

Parfois sollicités à cette place de *transmission de savoir-faire*, nous sommes frappés par l'évolution du discours des managers ou dirigeants à qui il est proposé une formation au management.

Lorsque les managers montrent peu d'ancienneté dans la fonction d'encadrement, ils accueillent généralement une proposition de formation avec enthousiasme, ravi des « recettes » que celle-ci est censée leur apporter.

En revanche, lorsqu'ils sont davantage confirmés en tant que managers, ils évoquent fréquemment deux réticences vis-à-vis des formations au management. D'une part, le manque d'exemplarité de leurs propres managers ou de leurs dirigeants par rapport à la question du management. « Est-ce que vous allez aussi parler de management avec nos chefs ? » est une question souvent posée ! Vient s'ajouter à cette question le scepticisme des managers par rapport à une « valse des dirigeants » dans laquelle ceux-ci sont perçus comme changeant facilement de poste ou d'entreprise et abandonnant en cours les projets ou les équipes dont ils avaient la charge¹.

D'autre part, les objectifs paradoxaux : « On nous dit qu'il faut manager davantage et mieux, mais il faut surtout qu'on fasse nos chiffres. » Les managers que nous rencontrons en formation ont le sentiment d'un double discours : on leur demande de manager, mais c'est avant tout sur le résultat qu'ils sont attendus, quitte à l'assurer eux-mêmes au prix d'une surcharge perpétuelle.

Nous souhaitons ici évoquer un contre-exemple d'une manière de trouver malgré tout du sens face à ces paradoxes.

Sophie, manager d'une petite équipe de force de vente

Manager de proximité d'une petite équipe de force de vente dans une entreprise d'assurances, Sophie décrit bien ces paradoxes auxquels le management est confronté : lassée du « toujours plus avec moins », de la valse de ses ▷

▷ dirigeants ou des virages successifs dans la stratégie et l'organisation, elle doit quand même faire ses résultats et motiver en ce sens son équipe !

Elle met en place un « management tribal » : elle ne cherche pas à relayer les messages de sa hiérarchie, sans pour autant les dénigrer. Elle en tire l'essentiel pour son activité et vit en autarcie avec son équipe, tout en se focalisant sur les évolutions de son marché et de ses clients. Très proche de ses équipes, elle noue une relation proximale avec chacun, autant que possible. Elle prend beaucoup de temps pour écouter, expliquer, accompagner, féliciter, célébrer les succès et comprendre les échecs. Le seul lien avec son entreprise et ses procédures réside dans son *reporting* sur ses résultats : elle participe peu aux réunions internes, s'informe peu de la vie de son entreprise.

Dans le classement des forces de ventes, son équipe se place dans le premier tiers.

Retrouver l'élan managérial en élaborant son propre modèle ?

Cet exemple de management n'est sans doute pas à appliquer tel quel et ne donnera certainement pas les mêmes résultats dans des contextes différents. Néanmoins, il nous semble intéressant à deux titres :

- Sophie arrive à ne pas « jouer la comédie » vis-à-vis de ses équipes : elle privilégie une relation authentique avec ses collaborateurs. Elle fait le véritable *choix stratégique* et donc risqué d'être davantage tournée vers ses collaborateurs et ses clients que vers ses chefs. Ce choix stratégique procède d'un *choix éthique* : Sophie se sent responsable de ses équipes et considère qu'il était de son devoir d'assumer cette responsabilité ;
- elle s'intéresse donc à ses collaborateurs en passant beaucoup de temps avec eux, et ce sur des modes très différents, allant de la compréhension à la sanction en passant par l'accompagnement sur le terrain. Elle nourrit par là même un sentiment de reconnaissance chez ses collaborateurs, ceux-ci se sentant traités de manière équitable et valorisante.

En pratique

Pour retrouver l'envie de manager et sortir des paradoxes, la question des conditions permettant aux managers d'effectivement manager s'adresse d'abord à l'entreprise : quels messages sont véhiculés et en quoi peuvent-ils nuire à l'élan managérial ?

C'est moins en émettant des messages « positifs » sur le management qu'en traquant les messages perçus comme décourageants ou contradictoires qu'un premier frein pourra être levé. Voici un exemple très classique de message contradictoire concernant le management : « *Il faut manager, mais le plus important c'est le résultat.* »

Comme dans l'exemple de Sophie, la question de l'envie de manager nous semble une question de conviction personnelle. Nous vous proposons donc d'inventer votre propre mode de management, tout en tenant compte de l'existant des règles de votre entreprise, du type de manager vers lequel vous souhaiteriez tendre, et de l'existant de vos collaborateurs.

Ensuite, comment en pratique et dans un environnement forcément contraint cette conviction peut-elle s'incarner ? Si ce n'est qu'en partie possible de traduire cette conviction en fait, quels sont les compromis acceptables ?

Telles sont les questions qui vont permettre aux managers de retrouver leur élan managérial.

Exercice : mettez à jour votre propre modèle managérial

Voici quelques questions auxquelles nous vous proposons de réfléchir dans un moment de tranquillité. Dans un premier temps, écrivez le plus vite possible, pour éviter un maximum d'autocensure.

Dans un second temps, vous pourrez élaguer ou approfondir la réponse aux questions. Ce travail ne pourra se faire en une seule fois. Prenez le temps d'y revenir. L'enjeu est de taille ! Il s'agit de construire votre propre mode de management en tenant compte du contexte dans lequel il va s'exercer. Cela vous permettra de sortir des paradoxes auxquels vous êtes confrontés.

- ▶ Quelles sont les règles officielles sur le rôle du manager dans votre entreprise ?
- ▶ Quelles sont les règles officieuses sur le rôle du manager dans votre entreprise ? (qu'est-ce que tous les managers font, sans le remettre en question : c'est la culture managériale)
- ▶ Quels sont les objectifs de l'entité que vous managez ?
- ▶ Qu'attendez-vous précisément de vos collaborateurs pour que ces objectifs soient remplis ?
- ▶ Sur quoi vous-même devez-vous être exemplaire ?
- ▶ Tels que vous connaissez vos collaborateurs, qu'attendent-ils de leur manager ?

Prenez le temps de relire ou de compléter la réponse pour chacune des questions précédentes. Réalisez-en une synthèse : elle constituera votre propre modèle managérial.

Ce n'est qu'en se posant et en répondant à ces questions que la posture managériale résultera d'un vrai choix personnel. Celui-ci permettra de retrouver une envie de manager tout en prenant de la distance par rapport aux paradoxes vécus par les managers.

Deuxième levier : s'interroger sur son rapport au pouvoir

PLAN

- › Le pouvoir : une question de statut ou de personne ?
 - La perception du passé
 - La perception du présent
 - La perception d'un avenir
- › Exercer le pouvoir, plaisir ou déplaisir ?
- › Les plaisirs du pouvoir
 - Le plaisir de la reconnaissance
 - Le plaisir de l'argent
 - Le plaisir de la réalisation
 - Le plaisir de l'entraînement d'autrui
 - Le plaisir d'évacuer l'angoisse
- › En pratique

Un autre levier à considérer est le rapport au pouvoir. Le rapport que chacun d'entre nous entretient avec cette question est singulier et tout à fait tabou. Avez-vous souvent entendu quelqu'un dire qu'il aimait le pouvoir ? Pourtant, la position de manager et plus encore celle de dirigeant sont marquées par le pouvoir qui y est lié. Il est donc capital pour un manager et à fortiori pour un dirigeant de s'intéresser à ses motivations pour occuper cette position et à ce qui le guide lorsqu'il exerce ce pouvoir.

Le pouvoir : une question de statut ou de personne ?

Le pouvoir en entreprise peut tout d'abord être lié à un statut, indépendamment de la personne. Le pouvoir est donné par l'organisation : un dirigeant dispose d'un certain pouvoir de décisions et de moyens pour les mettre en application. Cette notion du pouvoir renvoie à la responsabilité de celui qui en dispose. Quelle conception avez-vous de votre responsabilité au regard du pouvoir qui vous est conféré ?

Mais au moins autant qu'au statut, le pouvoir est lié aux individus : qu'est-ce qui fait que tel dirigeant sait se faire entendre, alors que tel autre n'inspire qu'indifférence, crainte, voire mépris ? Pourquoi telle personne

sans position importante dans la hiérarchie est-elle recherchée pour ses avis, bien plus que son collègue de bureau ? Le pouvoir est alors le résultat d'une perception qui mène les collaborateurs à choisir de suivre un manager ou un dirigeant. Le pouvoir sur autrui devient évaluable en fonction du temps que chacun est prêt à consacrer à son détenteur. Il est alors fonction de trois niveaux de perception : celles du passé, du présent et de l'avenir.

La perception du passé

Ce que vos interlocuteurs perçoivent de votre histoire individuelle et de vos réalisations conditionne la *légitimité* dont vous disposez à leurs yeux. Cette légitimité, qui vous donnera au non l'autorité vous permettant d'avoir du pouvoir, est très liée à la notion de *réputation* : vous n'êtes pas le seul à parler de votre passé et celui-ci peut vous avoir précédé. Rappelons-nous l'exemple des enfants à l'école (et parfois de leurs professeurs...) qui dès la rentrée des classes ont décrété que tel professeur est « bon » alors que tel autre est « mauvais », sur la seule base de ce qu'ils en ont entendu dans la cour de récréation !

Il est donc nécessaire pour les managers ou les dirigeants qui souhaitent asseoir leur légitimité de savoir comment ils ont été annoncés à leurs collaborateurs tout autant qu'expliquer le lien entre leur histoire professionnelle et leur arrivée dans un poste. Nous noterons au passage que réaliser cette petite « présentation historique » les obligera à se poser à eux-mêmes la question de la cohérence de leur parcours et de ce qui a guidé leurs choix.

La perception du présent

C'est bien sûr la perception principale sur laquelle repose le pouvoir d'un individu dans l'entreprise, quel que soit son statut : certains leaders officieux sont bien plus écoutés que les leaders officiels ! Quels sont les ressorts de ce pouvoir ?

- **Compétence perçue** : cela va de soi, mais les collaborateurs ne peuvent conférer du pouvoir qu'à des individus détenant un savoir et des savoir-faire dont eux-mêmes estiment ne pas disposer.
- **Intérêt pour l'autre** : les collaborateurs ont besoin d'avoir le sentiment que l'on cherche à se soucier d'eux pour accepter de s'intéresser aux préoccupations de leurs managers et dirigeants.
- **Capacité à comprendre la situation des collaborateurs** : ce souci doit se doubler d'une capacité à comprendre leurs besoins et modes de fonctionnement. De quel pouvoir pourrait rêver un manager qui souhaiterait comprendre ses collaborateurs, mais qui n'y arriverait pas ? Souvenons-nous ici de ces parents faisant tout pour comprendre leurs adolescents, sans y parvenir, et essayant pourtant de donner à ceux-ci des « conseils » qui seront rarement écoutés, s'obligeant peut-être à réévaluer le pouvoir dont ils disposent sur leurs ados...

- Capacité à parler le même langage : comprendre la situation de l'autre est une chose ; il faut aussi pouvoir lui montrer qu'il est compris en adoptant ses codes langagiers, ainsi que son niveau de familiarité ou de distance dans la communication.

Il est évident que les trois derniers items sont très liés à l'intelligence émotionnelle. Celle-ci est une composante essentielle du leadership, cette capacité à donner envie. La perception du présent est très liée à ce leadership : plus il aura été travaillé par le biais du renforcement de l'intelligence émotionnelle, plus les managers et dirigeants seront suivis avec conviction par leurs collaborateurs.

La perception d'un avenir

« *Diriger, c'est vendre de l'espoir* », écrit [Kets de Vries, 2002](#). Effectivement, le pouvoir de faire se représenter un avenir dans lequel les collaborateurs souhaitent s'engager est essentiel à qui souhaite les entraîner avec soi.

Cet item nécessitera de s'intéresser aux aspirations de ses collaborateurs, de leur donner envie de les partager et de savoir les intégrer dans un projet d'entreprise.

Par ailleurs, le manager et à fortiori le dirigeant incarnent, comme nous l'avons déjà évoqué, un modèle de réussite. Ils stimulent donc chez leurs collaborateurs leur désir de carrière : s'ils suivent leurs managers, peut-être auront-ils eux aussi la même carrière. Certains sont toutefois imperméables à ces envies de carrière, soit parce qu'ils ne s'en sentent pas capables, soit parce qu'ils souhaitent mettre leur énergie dans d'autres domaines de leur vie, ou bien encore parce qu'ils la réservent pour l'avenir.

Aline, responsable marketing

Aline est responsable marketing dans la grande consommation. Elle aime manager par le consensus et déteste devoir imposer ses vues. Elle explique de manière approfondie et très rationnelle à quel point « imposer ses décisions ne sert à rien et qu'il faut plutôt les faire comprendre à ses collaborateurs ».

Elle parle avec beaucoup de passion à ses collaborateurs de l'avenir des métiers du marketing et des produits qu'ils ont à vendre. Cette passion communicative permet à ses collaborateurs de se représenter leur employabilité future de manière motivante et rassurante.

En dépassant un premier niveau de discours, il apparaît que celui-ci cache la culpabilité d'Aline à occuper une position de pouvoir. Du même âge que ses collaborateurs, elle explique bien à quel point ses réalisations passées ne sont pas suffisantes pour lui conférer, selon elle, la légitimité nécessaire à son statut.

Elle évoque également sa gêne à l'idée d'imposer ses vues et même sa peur lorsqu'elle doit quand même le faire, par exemple dans ses réunions d'équipe. Sa peur se transforme dès lors en évitement puis, lorsque ce n'est plus possible, en attaque. Elle apparaît alors cassante, expliquant par A + B à des collaborateurs devenus passifs, voire hostiles, qu'il faut faire autrement. D'ailleurs, ▷

- ▷ ses collaborateurs disent d'elle qu'elle est « adorable lorsqu'elle est du même côté » qu'eux, mais qu'elle peut avoir « l'agressivité d'une timide lorsqu'elle fait le petit chef ».

Enseignements

La légitimité venue du passé

Nous avons vu que la légitimité vient de ce qui est perçu de nos réalisations passées. Plus un manager ou un dirigeant sera placé précocement dans une position d'autorité, plus il devra construire son autorité sur son comportement présent et sur la vision d'avenir qu'il pourra inspirer, que sur ses réalisations passées. Le seul bémol à ce manque de légitimité provenant du passé peut résider dans la perception positive liée à ses diplômes, à une multiculture ou à des réalisations extraprofessionnelles, sportives notamment.

Nous avons rencontré un ancien joueur professionnel de rugby devenu commercial dans la banque de détail, dont la mise en avant de ses réalisations dans ce sport avait permis la construction de sa légitimité, alors qu'il n'avait aucune expérience des métiers commerciaux.

L'autorité liée au comportement présent

Aline a du mal à affirmer son leadership autrement que par la proximité ou l'agressivité. Son comportement de refus de sa responsabilité managériale ou d'agressivité est le produit d'une émotion face à laquelle elle reste longtemps aveugle, donc impuissante.

La vision d'avenir

Aline sait très bien communiquer sa passion pour l'avenir et pousser ses collaborateurs à souhaiter s'identifier à elle afin de réussir comme elle.

Exercer le pouvoir, plaisir ou déplaisir ?

Se poser la question de son rapport au pouvoir, c'est aussi se poser la question de ses ressentis dans les situations où ce pouvoir doit être exercé. En effet, ignorer la dimension émotionnelle ou décréter que l'on est poussé à agir uniquement par des éléments rationnels est le meilleur moyen d'être manipulé par ses émotions (et par celles des autres). Deux catégories d'émotion sont habituellement ressenties dans les situations de pouvoir : la peur (qui peut se transformer en impatience, voire en colère) et le plaisir.

La peur d'être en situation de pouvoir est souvent liée à deux sentiments plus profonds et souvent associés : la culpabilité et le manque de légitimité. Ces deux sentiments sont très liés à la peur d'être rejeté par son ancien groupe d'appartenance si l'on en sort, et à la peur de ne pas être capable d'être à la hauteur de la responsabilité donnée. Il est évident que si des sentiments de cet ordre vous habitent lorsque vous êtes en situation de pouvoir, votre comportement en sera modifié. Au mieux vous serez participatif et solliciterez vos collaborateurs pour coconstruire les prises de décisions. Au

pire vous éviterez d'être exposé ou de décider. Il pourra alors se produire un phénomène bien connu dans le monde mammifère : acculé, vous risquerez de devenir agressif (Laborit, 1976). Tout le monde a pu un jour observer quelqu'un qui, mal à l'aise pour animer une réunion, est devenu un peu distant et expéditif, alors qu'il était cordial avant de devenir l'animateur.

Le plaisir éprouvé en situation de pouvoir est tout à fait tabou. D'ailleurs, les managers ou les dirigeants sont très discrets sur ce plaisir honteux et l'évoquent difficilement. Une manière de l'approcher est d'évoquer le plaisir que certains peuvent visiblement éprouver à prendre la parole en public, situation dans laquelle ils ont de fait le pouvoir d'être écoutés et donc de disposer du temps de leurs auditeurs.

Il est ici intéressant de se demander ce qui amène les managers ou les dirigeants à prendre une position de pouvoir. Peut-on dire qu'ils n'ont été que choisis par les circonstances ou que seuls leurs bons résultats les ont propulsés à des postes de responsabilité, sans qu'ils aient eux-mêmes à le choisir ? Si les managers ou les dirigeants ont fait le choix d'être à une position de pouvoir et n'ont pas été que choisis eux-mêmes, c'est sans doute bien parce qu'ils en attendaient un plaisir.

Les plaisirs du pouvoir

De notre expérience d'écoute de nombreux managers et dirigeants, nous avons constaté que cinq plaisirs principaux sont liés au pouvoir.

Le plaisir de la reconnaissance

C'est le plaisir lié à la valorisation d'une tâche ou d'une personne. « Je me sens reconnu parce que mon travail a de la valeur aux yeux de quelqu'un d'important pour moi. »

Le plaisir de l'argent

Il est souvent lié à la position de pouvoir. C'est rarement le fait d'avoir de l'argent en soi qui fait plaisir, mais la comparaison qu'il permet dans son groupe d'appartenance ou l'accession à un nouveau groupe. C'est bien sûr aussi les réalisations qu'il autorise ou la sécurité qu'il garantit qui peut être source de plaisir. Le rapport entre plaisir et argent est cependant un sujet extrêmement complexe que nous ne pouvons aborder plus avant ici.

Le plaisir de la réalisation

Nous découvrons ce plaisir très tôt. Il suffit de voir sur une plage le plaisir des enfants ayant réalisé un château de sable. Les mauvaises langues diront que bien des châteaux de sable sont construits en entreprise pour le seul plaisir de ceux qui les réalisent.

Néanmoins, ce plaisir de la réalisation reste un puissant levier motivationnel, d'autant plus si chacun a le sentiment de réaliser une œuvre qui lui est propre. C'est là que réside la difficulté pour le manager dont le plaisir de la réalisation peut entrer en concurrence avec celui de ses collaborateurs : il faudra qu'il ait autant de plaisir à construire que de plaisir à laisser construire aux autres, sinon il sera la seule locomotive d'un train avec beaucoup de wagons...

Le plaisir de l'entraînement d'autrui

C'est le plaisir de rassembler autour de soi. Les managers aiment rarement travailler seuls ! Ils aiment au contraire convaincre de travailler « pour eux », pour leurs projets.

L'enjeu va donc être de « donner envie » à leurs collaborateurs. Mais ce qui donnera envie à l'un n'est pas ce qui donnera envie à l'autre. Il faut donc se poser la question de la motivation de chacun pour l'entraîner. D'autant que ce qui donne envie à un moment n'est pas ce qui donne envie à un autre : les périodes de vie, comme les humeurs, se succèdent ; la motivation du jeune diplômé de 25 ans pour son travail n'est pas la même que celle qui l'animera 10 ans plus tard, quand il sera devenu père de famille.

Pour rassembler autour de lui, le manager devra se poser de manière très dynamique la question des motivations et des modes de fonctionnement (affectifs, intellectuels, relationnels) de ses salariés afin de leur donner envie de travailler « pour lui ».

Le plaisir d'évacuer l'angoisse

Ce plaisir, plus proche d'un soulagement, apparaît très lié au sentiment de contrôle. L'entreprise encourage au contrôle de soi et au contrôle des autres pour davantage d'efficacité. Au niveau individuel, le besoin de contrôle est lié au besoin de maîtrise de l'angoisse. Combien de managers ou de collaborateurs vérifient un travail pour apaiser une inquiétude qui leur est propre plus qu'à cause d'un risque réel pour le business ?

En ayant écouté beaucoup de managers, de collaborateurs ou de dirigeants, nous avons été frappés par les nombreux « scénarios catastrophes » qui nous étaient rapportés. Un chef d'entreprise dans le secteur du courtage en assurances nous expliquait que, s'il perdait son travail, il risquait de devenir « clochard ». Une assistante de direction dans le secteur de la grande consommation alimentaire évoquait en tremblant sa crainte de faire une « erreur » et d'être en conséquence « licenciée pour faute ».

Cette peur n'a pas qu'un effet paralysant, et devient parfois un stimulant : notre assistante de direction craignant de se tromper avait plaisir à se montrer perfectionniste dans le traitement de ses dossiers. Ses pairs et sa hiérarchie la reconnaissaient comme telle, ce qui la valorisait. Elle utilisait

ainsi sa peur de faire une erreur et d'être licenciée comme un stimulant pour faire son travail et être reconnue.

En pratique

S'interroger sur ses propres ressentis dans l'exercice du pouvoir est capital afin de ne pas en devenir le jouet.

Se soucier de soi quand on est en position de manager et *a fortiori* en position de dirigeant, c'est se demander pourquoi on y est arrivé, ce qu'on y cherche, ce qu'on y trouve, ce que ça nous coûte et ce que ça nous fait apporter ou supporter aux autres.

Exercice : étudiez votre rapport au pouvoir

Voici quelques questions afin de clarifier votre rapport au pouvoir. Écrivez le plus vite possible, sans réfléchir. Vous vous relirez dans un second temps en vous demandant ce que vous apprenez de vous par cette lecture.

- ▶ Depuis 6 mois, quelles sont les trois actions menées par vos soins qui vous ont donné le plus de satisfaction ?
- ▶ À quel type de plaisir rattachez-vous ces actions ? (plaisir de la reconnaissance, plaisir lié à l'argent, plaisir de la réalisation, plaisir de l'entraînement d'autrui ou d'évacuation de l'angoisse).
- ▶ Qu'est-ce qui fonde, selon vous, le pouvoir dont vous disposez ? (votre statut, vos réalisations passées, vos compétences actuelles, l'attrait de ce vers quoi vous tendez).

Références

- Kets de Vries, M. (2002). *Les mystères du leadership : diriger, c'est vendre de l'espoir*. Paris: Pearson-Village Mondial.
- Laborit, H. (1976). *Éloge de la fuite*. Paris: Robert-Laffont.

15 Troisième levier : repérer les répétitions relationnelles

« Avec celui-là, c'est toujours la même chose », « Avec ce genre de collaborateur, je n'y arrive jamais »... Qui n'a jamais eu le sentiment d'une répétition avec tel ou telle ?

Un levier du mieux-être en entreprise consiste à repérer ce qui se répète à notre insu dans notre manière de nous comporter, ou dans le comportement de notre entourage à notre égard.

Lester Luborsky, psychanalyste américain et chercheur, propose un outil de compréhension des répétitions relationnelles qui peut être appliqué au monde de l'entreprise, le TRCF ou thème des relations conflictuelles fondamentales (Luborsky et Crits-Christoph, 1998). Ce TRCF est composé de trois caractéristiques :

- notre désir ;
- la manière dont nous nous représentons que les autres vont y réagir ;
- notre réaction à cette représentation du comportement des autres.

Il évoque à quel point ce que nous percevons du comportement d'autrui est conditionné par le transfert provenant des situations passées que nous avons rencontrées dans notre histoire, sur les situations que nous rencontrons présentement. Ce faisant, nous contribuons à ce que ce que nous imaginons devienne réalité. Prenons un exemple.

Un regard sur la cohabitation intergénérationnelle

Jean-Pierre est contremaître en usine. Il a 48 ans et a arrêté l'école très tôt. Occupant depuis plusieurs années le même poste, il a l'habitude d'être encadré par de jeunes ingénieurs qui changent de responsabilités tous les 2 ou 3 ans.

Son expérience lui a appris que son désir de proposer des améliorations au pilotage de la chaîne dont il a la responsabilité n'était pris en compte que de manière limitée par ses managers directs. Quand arrive un nouvel ingénieur pour l'encadrer, il s' imagine assez vite que celui-ci va, comme les autres, éprouver peu d'intérêt pour ses idées. Il ne les propose donc même plus.

Ses managers ont désormais tendance à interpréter cette réserve comme un signe d'usure ou de désintérêt, et lui posent peu de questions sur ses idées d'amélioration à apporter au fonctionnement de la chaîne, se contentant de lui donner des instructions.

Cet exemple montre bien à quel point nous agissons en fonction de ce que nous imaginons de la réponse de l'autre à notre désir et que cette attitude a justement tendance à avoir pour effet que l'autre se conforme à ce que nous avons imaginé. Ce TRCF peut être encore davantage éclairé en évoquant la notion de transfert.

Le transfert (Laplanche et Pontalis, 1967) est la reviviscence de désirs, d'affects, de sentiments éprouvés envers les parents dans la prime enfance, et adressés cette fois à une nouvelle relation.

Qu'est-ce que cela signifie en entreprise ? Nous inventons rarement notre manière de nous comporter, celle-ci est toujours le résultat d'expériences passées. Jean-Pierre se comporte face à tout nouvel ingénieur qui l'encadre comme il se comportait avec le précédent (ou parfois exactement à l'inverse). Même si ce n'est pas notre propos ici, les psychanalystes pourraient remonter plus avant dans l'histoire de Jean-Pierre et trouver une cohérence entre son comportement actuel et celui qu'il a eu précocement vis-à-vis de ses premières figures d'autorité. Cette cohérence pourrait, par exemple, prendre la forme d'un sentiment de désintérêt injuste à son égard.

Tout manager ou dirigeant doit se représenter qu'inconsciemment, il fait jouer à ses collaborateurs des rôles issus de sa propre histoire. Il ne s'agit pas d'être simpliste et de dire qu'untel ressemble à son cousin, tel autre à son fils, etc. Néanmoins telle ou telle caractéristique d'un collaborateur ou d'un client va réveiller de manière inconsciente chez le manager ou le dirigeant un ressenti issu de son passé. La manière dont le collaborateur ou le client va réagir à ce ressenti s'appelle le contre-transfert.

Se soucier de soi et des autres en utilisant le TRCF peut être ainsi fait : quand un manager, un dirigeant ou un collaborateur rencontre une nouvelle personne ou perçoit une difficulté relationnelle, il est intéressant de se poser les questions données dans l'exercice suivant pour se dégager des répétitions.

Ces quelques questions permettent de se décaler d'un transfert trop répétitif, qui nous amènerait, et ce sans le savoir, à ne plus pouvoir considérer une situation nouvelle comme singulière, mais uniquement comme la copie d'une précédente. Néanmoins, ces questions ne seront pas suffisantes pour éviter toute répétition. Profitons-en pour nous demander pourquoi nous résistons au changement ?

Exercice : se dégager des répétitions relationnelles

Choisissez une personne avec laquelle vous ressentez une impression de déjà-vu (cette relation ressemble à d'autres) et qui vous insatisfait. Prenez le temps de répondre aux questions suivantes :

- ▶ À qui ou à quelle situation me fait-elle penser ?
- ▶ À qui ai-je tendance à penser qu'elle ressemble ?
- ▶ Qu'est-ce que j'aurais envie de faire avec elle ?
- ▶ Comment pourrait-elle y réagir ?
- ▶ En quoi mon comportement pourrait-il induire cette réaction de sa part ?
- ▶ Quelles en seraient les conséquences ?
- ▶ Quelle serait l'alternative ?

Références

- Laplanche, J., & Pontalis, J. B. (1967). *Vocabulaire de la psychanalyse*. Paris: PUF (1997).
- Luborsky, L., & Crits-Christoph, P. (1998). *Understanding transference : the core conflictual relationship theme method*. Washington: American Psychological Association.

16 Quatrième levier : comprendre la « résistance au changement »

PLAN

- › Le manque de vision des conséquences négatives à ne pas changer
- › Trop d'intérêt à ne pas changer
- › Le manque de vision de l'intérêt du changement
- › Trop d'obstacles à affronter pour faire face au changement
- › En pratique

Les psychologues travaillant en milieu clinique sur les addictions savent bien que toute action de notre part qui se répète a une bonne raison propre à chacun de se maintenir. Pourquoi une personne continue de fumer, bien qu'elle sache que c'est mauvais pour sa santé, que ça lui apporte peu de plaisir et qu'elle dise elle-même vouloir se séparer de cette mauvaise habitude ? Cette bonne raison peut procéder de quatre catégories décrites dans ce chapitre (Miller et Rollnick, 2002).

Le manque de vision des conséquences négatives à ne pas changer

Il est important d'avoir une vision à court terme, à moyen terme et à long terme des conséquences fâcheuses à ne pas faire évoluer une situation pour souhaiter la faire changer. Par exemple, un fumeur a souvent peu de raisons à court terme de faire évoluer son comportement. Cette catégorie de raisons est souvent liée à un mécanisme de défense que les psychanalystes nomment le *déni*. Celui-ci a pour fonction de nous permettre d'ignorer ce qui pourrait nous angoisser. Ainsi, un fumeur va souvent dénier sa propre mort et s'imaginer de manière rassurante que, puisque la cigarette ne l'affecte pas physiquement sur le court terme, cela va se prolonger sur le long terme...

En entreprise, un exemple très connu de ce décalage entre les conséquences négatives à court et long termes se retrouve dans les comportements de vérification excessifs : à court terme, ils n'ont souvent pas de conséquences négatives, si ce n'est de surcharger leur auteur. Il est cependant dangereux d'en dénier les conséquences à plus long terme : plus la charge de travail ou

le nombre de collaborateurs augmentent, moins la vérification de manière aussi serrée est possible, et plus elle ralentirait tous les processus.

Trop d'intérêt à ne pas changer

Une autre raison à ne pas faire évoluer son mode de comportement ou de relation est le bénéfice, parfois caché, qu'on en attend. Ce bénéfice est parfois bien tangible, obtenu effectivement. Le bénéfice à sur-vérifier est évident : il permet d'être rassuré. De manière plus subtile, ce bénéfice est parfois beaucoup moins tangible, voire complètement hypothétique. On le retrouve en termes d'image de soi ou de sens donné à un comportement. Ainsi, un cadre nous racontait qu'il lui était impossible de se comporter ou de s'habiller de manière un peu moins formelle, alors que cela aurait été cohérent avec son nouvel environnement de travail et qu'il l'aurait lui-même souhaité, pour la simple raison qu'il disait que ça ne correspondait pas à l'image qu'il avait l'habitude d'avoir de lui et à la manière dont il pensait que les gens doivent se comporter en entreprise. Il est clair que c'est là dans la satisfaction à obéir à un principe issu de son histoire et déconnecté de son environnement présent que réside la résistance au changement.

Le manque de vision de l'intérêt du changement

À l'inverse, ce qui peut motiver la résistance au changement est la difficulté à s'en représenter les bénéfices. C'est bien logique, car s'agissant d'un nouveau comportement, jamais adopté auparavant de manière satisfaisante puisqu'il ne s'est pas maintenu dans la durée, la personne souhaitant se représenter les bénéfices d'un comportement alternatif devra puiser dans son imagination. Elle pourra aussi puiser dans ce qu'elle observe autour d'elle : Albert [Bandura \(1995\)](#) nous a appris combien nos apprentissages s'effectuaient autant nos propres expériences que par ce que nous observions autour de nous.

Les psychanalystes appellent ce mécanisme d'apprentissage *l'identification*. C'est ce qui nous fait apprendre par l'envie de ressembler à ceux que nous admirons. Les parents se souviendront de leurs enfants voulant les imiter... En entreprise, ce mécanisme identificatoire qui permet de donner envie à quelqu'un d'adopter un nouveau comportement, une nouvelle méthode, sous-tend ce que nous avons appelé la capacité à susciter une vision d'avenir. Si les collaborateurs ne s'identifient pas à quelque chose de leur manager, n'ont pas envie d'y ressembler, celui-ci aura beaucoup de mal à leur faire prendre le risque d'agir de manière inhabituelle.

Trop d'obstacles à affronter pour faire face au changement

Ce n'est pas parce que l'on est convaincu de l'intérêt du changement ou du risque à ne pas changer que l'on arrive à le faire : il faut aussi s'en sentir capable ! En d'autres termes, il est nécessaire d'avoir une vision des difficultés pour faire face au changement, dans laquelle celles-ci ne sont pas supérieures aux ressources disponibles pour l'affronter. Les ressources peuvent être internes, c'est-à-dire propres à chacun, ou externes : l'organisation, la relation avec les autres, avec ses supérieurs.

Alain souhaite faire évoluer l'organisation de son service

Il est convaincu que c'est nécessaire et que l'organisation actuelle ne correspond plus à ses enjeux de business. Néanmoins, il manque de recul pour entrevoir clairement comment s'y prendre et continue donc de faire survivre son ancienne organisation.

Il convient donc d'analyser avec lui les difficultés auxquelles il doit faire face pour rénover son organisation, et ensuite l'aider à trouver les ressources pour faire face à ces difficultés.

Il convient de faire une analyse approfondie afin de se méfier des prétextes. Par exemple, nous avons souvent observé à quel point les obstacles à affronter étaient inconsciemment mis en avant afin d'éviter de parler du manque de sens ou d'intérêt attaché au changement envisagé. Ce dispositif d'analyse motivationnelle peut être combiné au TRCF : une fois que vous avez identifié de grandes catégories d'attentes vis-à-vis des autres ou des situations, de grandes catégories de réactions de votre part et leurs conséquences, vous pourrez évaluer grâce à cette matrice l'intérêt pour vous de faire évoluer vos modes relationnels, afin qu'ils ne soient pas uniquement le transfert de modes relationnels issus du passé.

En pratique

Le rapport au pouvoir entretenu par un dirigeant doit être interrogé : pourquoi en être arrivé à une position de pouvoir ? Quels ressentis et convictions le caractérisent ? Quelle fonction par rapport à l'angoisse ? Ce sont des questions à se poser pour éviter l'écueil de l'apprenti sorcier dans l'exercice du pouvoir. Enfin, dans des organisations où le *changement* est une « tarte à la crème » souvent resservie, il sera intéressant pour un manager ou un dirigeant devant incarner cette idée de changement de se poser la question de ses propres répétitions et des résistances au changement, ou au contraire des bénéfices pouvant les motiver.

Exercice : comprendre les résistances au changement

Cet exercice s'appuie sur la matrice motivationnelle proposée par Miller et Rollnick (2006). Face à quelqu'un ne s'engageant pas dans un changement, il est plus efficace de comprendre que de confronter. Tentez de remplir la matrice suivante si vous ou quelqu'un de votre entourage professionnel éprouve des difficultés à s'engager dans un changement. Attention, il n'y a pas de réponse définitive ni universelle à ces questions : il appartient à chacun de construire petit à petit ses propres réponses. Pour aider un collaborateur à construire ses réponses, il faut lui poser des questions ouvertes, reformuler régulièrement les réponses qu'il énonce plutôt que le convaincre de penser différemment.

- ▶ Quels sont les bénéfices à attendre de ce changement (à court et moyen termes) ?
- ▶ Quels sont les inconvénients à attendre de ce changement (à court et moyen termes) ?
- ▶ Quels sont les bénéfices à ne pas changer (à court et moyen termes) ?
- ▶ Quels sont les inconvénients à ne pas changer (à court et moyen termes) ?
- ▶ Vous manque-t-il quelque chose pour vous sentir capable de changer ?

Références

- Bandura, A. (1995). *L'apprentissage social*. Wavre (Belgique): Mardaga.
- Miller, W. R., & Rollnick, S. (2002). *Motivational interviewing*. New York: Guilford Publications.
- Miller, W.R., Rollnick, S. (2006). *L'entretien motivationnel : aider la personne à engager le changement*. (traduction : Philippe Michaud et Dorothée Lécailler). Paris : Inter-Éditions.

17 Cinquième levier : les maux du corps en entreprise

Qu'en est-il de tous ces symptômes physiques qui n'empêchent pas de travailler et qui font l'objet d'une plainte ou d'un traitement symptomatique : mal de dos, troubles du sommeil, difficultés digestives, prise ou perte de poids, troubles du sommeil, de la digestion, abus de café, d'alcool, médicaments ?

Il est clair que ces symptômes physiques ne peuvent qu'avoir un retentissement psychique, ou même en être une conséquence. Il y aurait donc un travail d'*élucidation* à opérer. Qu'est-ce que ces symptômes physiques pourraient avoir à nous dire ? Bien sûr, certains symptômes physiques s'exprimant au travail ont une cause strictement organique ou sont alimentés, voire créés, par des situations n'impliquant pas le professionnel.

Néanmoins, il nous semble que le lien entre ces symptômes physiques et notre vécu au travail demeure peu exploré. Chez les salariés que nous avons rencontrés, il apparaissait même un peu tabou d'aborder ces petits maux du quotidien : « *Il ne faut pas trop s'écouter, s'il y a un problème j'en parle à mon médecin.* »

Ce type de traitement symptomatique n'établit que rarement le lien entre un vécu au travail et un symptôme, puisque ce dernier peut disparaître sans parler de sa cause. Nous risquons cependant, en n'établissant pas ce lien lorsqu'il y a lieu de le faire, que nos capacités à travailler ou à penser soient amoindries, voire que les symptômes empirent, se figent dans la durée ou se déplacent.

En conséquence, deux points essentiels d'enseignement sont à retenir :

- les signes physiques doivent faire l'objet d'une attention avant qu'ils ne deviennent symptômes ou maladie : chacun doit apprendre à repérer ses propres signaux faibles ;
- ces signaux faibles ou mêmes les symptômes avérés apparaissent comme l'occasion de s'interroger sur ce que nous vivons au travail, ce qui suppose de partir du principe que ces signaux nous indiquent quelque chose à entendre. Il faut aussi pourvoir se dire qu'il n'est pas normal de souffrir à son travail : il ne serait pas normal d'avoir besoin d'être en « zone rouge » continuellement pour rester efficace.

Michel, cadre de 40 ans

Nous recevons Michel, cadre de 40 ans, dans notre cabinet de psychologues cliniciens. Il s'inquiète de sa consommation d'alcool qu'il dit « importante » et « ritualisée ». Il évoque une famille dans laquelle « tout le monde boit », très marquée par la « culpabilité » et le « devoir » : « *On n'y parle pas pour ne rien dire.* »

Au travail, il déclare qu'il a depuis toujours du « *mal à affirmer ses convictions* ». Devant participer ou animer des réunions, il raconte ses craintes : face à des interlocuteurs importants, il ne se sent pas légitime, craint qu'on lui fasse un reproche, d'être en tort, de « *dire une connerie* ». Plus généralement, il rechigne à prendre des décisions seul et décrit une trop grande lenteur dans la réalisation de ses tâches. La veille de ces échéances importantes, il se réveille en pleine nuit et n'arrive pas à se rendormir. Il raconte qu'il consomme deux verres de vin avant la réunion pour « se donner du courage ». Il boit aussi rituellement un verre le soir, « pour se détendre ». Il boit aussi à midi, avec ses clients. Il déclare que, dans son métier, il ne peut pas bien travailler sans boire. L'alcool et son retentissement somatique sont un prix à payer pour « *être à la hauteur* ». Il est marié, a trois enfants et évoque une vie de famille « heureuse ».

Enseignements

Comme toujours en psychothérapie, toute personne peut être écoutée au travers de différentes grilles de lecture. Nous avons laissé ici volontairement de côté l'aspect familial ou historique du cas pour nous concentrer sur l'interaction entre situation de travail, vécu de cette situation et retentissement physique.

Nous pensons que la situation de travail (devoir d'animer des réunions, impératif de toujours plus de résultats, de performance) rencontre un schéma perfectionniste qui intériorise ces impératifs et s'aide d'un « dopant » pour tenir, le tout dans un relatif déni du retentissement physique.

C'est pourquoi nous avons choisi ici comme stratégie thérapeutique de « remonter le courant » en investiguant d'abord le vécu somatique, puis en challengeant le caractère de fatalité qui lui était attaché (« *Je ne peux pas faire autrement, c'est comme ça* »), pour ensuite aider ce patient à vivre son travail de manière plus distanciée et plaisante, sans avoir besoin d'alcool pour y faire face.

Cet exercice vise à vous permettre de prêter attention aux signaux faibles émis par votre corps et à en investiguer le sens. Un même signe peut avoir plusieurs significations ; ce travail d'élucidation n'est donc jamais définitif et doit devenir une attitude au long cours plutôt qu'un exercice isolé.

Nota bene : n'oublions pas à quel point la sensation de plaisir se montre — jusqu'à un certain point — un excellent protecteur de la santé physique et psychique. Un équilibre doit toujours être recherché entre le sentiment de faire un effort pour un bénéfice futur et le plaisir immédiat lié à son accomplissement (Ben-Shahar, 2007). Cette réflexion nous amène aux questions évoquées dans le chapitre suivant : repérer et dire ses limites.

Exercice : repérez vos petits maux du travail

Prenez quelque temps pour repérer les signaux provenant de votre corps et tenter d'établir le lien avec des situations de travail.

► Depuis le dernier mois, que puis-je observer chez moi comme variation physique ou comportementale, parmi la liste suivante ?

► Mal de dos, troubles du sommeil, troubles digestifs, baisse ou augmentation de l'appétit, troubles musculaires ou articulaires, augmentation de la consommation de substances dans l'attente d'un effet sur l'état émotionnel (café, cigarettes, médicaments, alcool, sucreries), baisse ou augmentation de la libido, etc.

Si vous n'en repérez aucun, entraînez-vous sur une période passée ou tentez de les repérer chez un proche, cela vous aidera à affiner votre perception !

► Parmi ces troubles physiques, certains sont-ils devenus récurrents ou ont empiré ? Les causes organiques de ces troubles répétés ont-elles été investiguées attentivement par un médecin ?

Choisissez une variation apparue dans le mois dernier, ou bien un moment intense d'un trouble plus récurrent.

► Sans prendre le temps d'une réponse intellectuellement élaborée, à quels événements au travail rattacheriez-vous spontanément ce trouble ?

► Essayez maintenant de décrire le retentissement sur vous de cet événement (qu'est-ce qu'il vous fait ressentir, penser, faire ?).

► Prenez le temps de vous relire : qu'en pensez-vous ? Que pourrait-on voir ou faire différemment ?

Par exemple, y a-t-il quelque chose qui n'est pas de votre rôle ou de votre contrôle, auquel vous avez du mal à renoncer ?

Référence

Ben-Shahar, T. (2007). *L'apprentissage du bonheur*. Paris: Belfond.

18 Sixième levier : repérer et dire ses limites

PLAN

- › Il arrive que le patron soit dans votre tête !
- › Écrire pour s'observer

Le « changement » est une norme portée sous différents termes par de nombreuses entreprises. L'« adaptation », l'« innovation », la « nouveauté » font figure d'invariants vers lesquels tout le monde doit tendre. Or, ce discours du changement permanent fait l'impasse sur la question des limites de chacun. Comme si ne pas les évoquer allait permettre de les repousser ! Pourtant, ces limites sont nombreuses et représentent ce qui nous circonscrit, ce qui nous définit, au sens d'une *bordure*.

Le problème d'une limite est qu'on la reconnaît au fait qu'on s'y heurte ! Il est donc important de repérer ses limites pour les anticiper, les respecter ou les repousser quand l'entreprise y trouve son compte, tout autant que le salarié. Nous choisissons ici le concept de limite comme ce qui détermine le moment où s'arrêtent notre désir et notre capacité et où commence la prescription de l'entreprise, cette prescription pouvant se constituer en exigence intériorisée : « *Il faut que j'y arrive à tout prix.* »

La question des limites pose évidemment le problème de leur évaluation, particulièrement lorsqu'il s'agit de la limite d'une capacité : comment savoir qu'on ne *peut* plus ? L'aspect physique que comporte cette question est envisagé sous l'angle préventif dans le chapitre précédent.

Les limites peuvent aussi se poser en termes de *désir* : il importe alors de pouvoir identifier ce qu'on ne *veut* plus. Sur le plan comportemental, cette question de la limite du désir implique de pouvoir dire non. Or, pour pouvoir dire non à autrui, il faut déjà pouvoir se dire non à soi-même. Cela implique d'une part de savoir à quoi nous aimerions dire non et d'autre part d'être convaincu de la légitimité de le faire.

Christiane, assistante de direction (1)

Christiane est une assistante de direction dévouée qui se donne du mal pour satisfaire ses donneurs d'ordre. S'investissant beaucoup en temps et en énergie sans jamais rechigner, elle tombe des nues lorsqu'elle apprend dans son entretien annuel qu'elle serait « trop stressée ». Elle se sent « stressée », mais a l'impression que « ça ne se voit pas ».



- ▷ Très demandeuse d'un coaching individuel, elle veut progresser pour « être encore plus performante et que ses patrons ne lui fassent plus de reproches ». En somme, Christiane veut que le coaching lui apprenne à faire encore mieux ce qu'elle fait déjà bien !

Très vite, elle est amenée à s'interroger sur son perfectionnisme et sur le risque, tant pour sa santé que pour son efficacité, à ne pas pouvoir poser des limites, y compris à ses directeurs. Elle apprend à dire « non » avant d'être poussée par le ras-le-bol ou l'exaspération, et s'entend alors dire qu'elle est « abrupte » !

Elle réfléchit à froid à son rôle, ses priorités et ses limites : ce n'est pas parce qu'on sait faire quelque chose ou que ça arrange tout le monde qu'on le fasse qu'il faut se sacrifier ! Elle se rend compte que le patron est parfois « dans sa tête », bien plus tyrannique et insatisfait que son patron réel. Elle apprend à repérer et à dire non à ce patron-là.

Elle s'interroge aussi davantage sur son désir propre : au-delà de l'attente de l'autre, elle commence à se poser la question de son avenir professionnel et de ses souhaits de carrière.

Ce coaching individuel est une excellente illustration de la rencontre entre un schéma de perfectionnisme et de dépendance au regard de l'autre avec les exigences de l'entreprise : tout ce qu'il faut pour créer une aliénation, préjudiciable tant à la santé de cette assistante qu'à son efficacité professionnelle.

Comme à l'accoutumée, résumons cela sous forme de questions.

Exercice : repérer ses limites et les dire

- ▶ Faites la liste des situations dans lesquelles vous devriez dire non et vous n'y arrivez pas ; dans lesquelles vous dites non de manière peu entendable parce que vous êtes à bout.
- ▶ Quelles sont selon vous les conséquences à ne jamais dire non ou de manière peu entendable dans ces situations ?
- ▶ Commencez par la situation la plus simple, celle dans laquelle l'enjeu est le moindre : en quoi dire non vous semblerait légitime ?
- ▶ Écrivez une manière de dire non de façon claire et argumentée, tout en proposant une solution à votre interlocuteur.

Il arrive que le patron soit dans votre tête !

Quand vous serez habitués à cet exercice, vous pourrez vous poser les mêmes questions face à une exigence interne (toutes ces phrases aux thèmes souvent récurrents qui commencent par « il faut... », « tu dois... »). Les thèmes classiques de ces exigences intériorisées qu'il convient de questionner concernent la recherche de perfection, de sa propre satisfaction, de la satisfaction de l'autre, du fait de faire de son mieux, de faire vite, en détail, etc.

Ces exercices visent à vous préparer à dire non en identifiant les exigences externes ou internes avec lesquelles vous n'êtes pas d'accord et à construire une réponse alternative : celle-ci ne sera pas toujours « non » à la place de « oui », mais bien souvent un compromis nous apparaissant comme ayant davantage de sens que la soumission ou le refus sans réflexion.

Écrire pour s'observer

Pour faire le point périodiquement sur votre vécu au travail, l'écriture peut se révéler une précieuse alliée. Souvenons-nous de la pratique de l'écriture automatique inventée par André Breton et ayant inspiré de nombreux écrivains. Le père du surréalisme imagina cette technique « consistant à écrire le plus rapidement possible, sans contrôle de la raison, sans préoccupation esthétique ou morale, voire sans aucun souci de cohérence grammaticale ou de respect du vocabulaire¹ ».

Cette écriture automatique peut partir d'un thème ou d'un moment dans lequel l'on chercherait à élucider un ressenti diffus : il arrive d'être mal à l'aise ou insatisfait sans savoir de quoi l'on manque.

Exercice : mieux se connaître au travail par l'écriture automatique

Voici quelques thèmes pouvant servir de point de départ à une réflexion personnelle. Choisissez celui qui vous « parle » le plus et écrivez le plus vite possible. Vous vous relirez dans un second temps en vous interrogeant sur les enseignements à en tirer.

- ▶ ce qui me plaît au travail, c'est...
- ▶ depuis un an, quelle a été ma meilleure période au travail ?
- ▶ ce que je sais faire mais qui ne me plaît pas, c'est...
- ▶ ce qui me fait peur au travail, c'est...
- ▶ ce qui me révolte au travail, c'est...
- ▶ à quelles conditions déciderais-je de quitter ce travail ?
- ▶ quelle serait la juste distance au travail ?
- ▶ qu'est-ce que j'accepte d'y sacrifier ?
- ▶ ce que je refuse de sacrifier à mon travail, c'est...
- ▶ où en serai-je dans un an ?
- ▶ quelle est mon « étape d'après » ?

Vous pouvez aussi combiner tous ces thèmes dans une même écriture automatique. Souvenez-vous : il s'agit d'écrire le plus vite possible, en écartant toute préoccupation vis-à-vis de la forme ou du résultat. Ne vous relisez

1. Encyclopédie Internet Wikipédia.

pas avant d'avoir fini. Vous aurez terminé lorsque vous aurez le sentiment tout à fait subjectif d'avoir beaucoup écrit. Découvrez alors en vous lisant ce que vous pensez et ressentez sans vraiment le savoir consciemment.

Christiane, assistante de direction (2)

Retrouvons Christiane ! Toujours dans l'action, y compris dans sa vie personnelle, elle ne prend jamais le temps de s'arrêter et de prendre du recul par rapport à ses tâches, ses relations au travail, ses priorités, etc.

L'exercice d'écriture, bien qu'au départ déroutant, lui a été très profitable, elle a pu repérer les « il faut... », « tu dois... », qui ponctuaient sa journée sans l'aider à être plus efficace ou alors à un coût important. S'en est suivi un travail de distanciation dans lequel Christiane s'est demandée à quel moment ces injonctions lui étaient utiles et à quel moment elles lui étaient au contraire néfastes.

Libérée des inutiles « il faut » ou « tu dois », elle a dû faire face, non sans anxiété, à la question contre laquelle son stress la protégeait : « *Qu'est-ce que je souhaite faire professionnellement ?* »

En effet, elle avait jusqu'ici souvent été choisie plus qu'elle n'avait elle-même fait un choix. Elle a donc dû s'interroger non plus uniquement sur les environnements dans lesquels on la choisirait ou dans lesquels elle était compétente, mais aussi dans lesquels elle pourrait avoir envie d'aller.

19 Septième levier : soutenir ses collaborateurs

PLAN

- › Comment et pourquoi animer une réunion de régulation à destination de ses collaborateurs ?
- › Trois étapes pour organiser un temps collectif dédié à la prévention des risques psychosociaux
 - Première étape
 - Deuxième étape
 - Troisième étape
- › Intérêts et conditions de l'exercice

Le soutien des salariés n'est pas qu'une question individuelle : il ne suffit pas que chacun prenne du recul par rapport à ses situations de travail et que le management s'améliore pour que la question du bien-être au travail et des risques psychosociaux soit résolue.

L'aspect organisationnel a déjà été traité dans la partie III de ce livre, « Une approche globale pour prévenir les risques psychosociaux ». Il nous reste donc à traiter l'aspect collectif du soutien : comment un manager peut-il soutenir un groupe de collaborateurs ? Comment le collectif peut-il devenir une ressource pour chacun ?

Nous souhaitons, au titre d'une introduction, évoquer l'exemple d'une entreprise que nous avons accompagnée dans un contexte de prévention des risques psychosociaux et de développement du bien-être au travail.

L'accompagnement d'un groupe de pairs

Le service des ressources humaines d'une grande entreprise de services nous consulte suite à une augmentation de l'absentéisme et des démissions, ainsi que de plaintes exprimées par les salariés sur leurs conditions de travail, leur management, les clients « *qui deviennent de plus en plus difficiles* ».

Un cabinet de conseil en organisation est mandaté pour auditer les conditions de travail et en déduire des préconisations. En parallèle, nous intervenons auprès de deux groupes d'une dizaine de salariés, composés de managers et d'experts, sans lien hiérarchique et sur une base de volontariat.

L'objectif de cette intervention est de permettre à chacun de cerner et de faire cerner à ses collègues la marge de manœuvre dans les situations difficiles rencontrées au quotidien : demandes contradictoires venant des différentes hiérarchies, agressivité des clients, devoir « *faire plus avec moins* », ▷

- ▷ difficulté à « *ne pas prendre les choses trop à cœur* », etc. Le groupe se retrouve tous les deux mois en moyenne, sur un format de trois heures et en notre présence.

Dans un contexte de confidentialité assurée, chacun évoque tour à tour une situation de difficulté qu'il souhaite soumettre au groupe. Le groupe, guidé par nos conseils, tente d'apporter de la valeur ajoutée au salarié ayant posé le problème sous forme de questions, de conseils ou d'expériences. Le groupe devient en quelque sorte le « coach » de chacun de ses membres.

Ce groupe est évidemment une pratique du souci de soi car il invite chacun à s'intéresser tant à son mode de fonctionnement individuel qu'à ses relations. Nous avons aussi observé à quel point ce groupe a permis progressivement l'installation d'un sentiment de solidarité entre ses différents membres. Par ailleurs, la relation de chacun des membres avec son travail a été interrogée : certains ont éprouvé l'envie de s'investir davantage ; d'autres ont retrouvé le sens qu'avait l'effort fourni en le mettant en rapport avec une finalité à moyen terme ; d'autres enfin ont choisi, après mûre réflexion, de s'engager dans une démarche de mobilité professionnelle.

Tous ont pris du recul par rapport à leur quotidien professionnel et expriment avoir développé leur marge de manœuvre au travail en trouvant des réponses à la fois plus efficaces et meilleures pour leur santé.

Quels enseignements tirer de cette expérience de groupe de pairs ?

Chaque entreprise ne peut évidemment pas s'équiper systématiquement de consultants en « prise de recul » qui seraient responsables de développer souci de soi et des autres, même si celles que nous avons rencontrées ont de plus en plus recours à ce type de dispositif.

Nous abordons donc ici le rôle des managers et des dirigeants dans l'organisation de pratiques de soutien des individus. En effet, difficile de prendre le temps de cette réflexion ou de ces échanges sur le lieu de travail si la hiérarchie ne l'encourage pas...

Comment et pourquoi animer une réunion de régulation à destination de ses collaborateurs ?

Si le manager est de plus en plus responsable du bien-être des salariés, alors se pose la question des outils managériaux dont il peut se doter pour le construire, le maintenir ou le restaurer.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, une pratique de prévention des risques psychosociaux et de développement du bien-être au travail ne peut se concevoir que dans le cadre d'un élan managérial retrouvé grâce au travail personnel de chaque manager proposé au chapitre 14, « Deuxième levier : s'interroger sur son rapport au pouvoir ».

Témoignage : le regard de l'intervenant en prévention des risques psychosociaux

Nous avons mené des dizaines de missions de diagnostic et de prévention des risques psychosociaux en entreprise. Ces missions nous ont amenés aux constats décrits ci-après.

Les problématiques humaines que les managers rencontrent sont rarement traitées collectivement. En effet, ce partage et ce traitement s'effectuent de manière individualisée, le manager étant parfois soutenu (mais pas toujours) par sa propre hiérarchie ou son correspondant des ressources humaines : « *Si j'ai un problème avec un collaborateur, c'est moi qui deviens un problème pour mon chef, mais je n'en parlerai pas en réunion de service.* »

Tout ce qui concerne les risques psychosociaux n'est évoqué que très tardivement, les signaux faibles n'étant soit pas perçus, soit pas considérés comme prioritaires. « *Ca fait longtemps que je suis en difficulté avec ce collaborateur, mais j'avais tant de dossiers urgents à traiter.* »

En parallèle, le temps passé à parler collégialement, de manière formalisée, de son vécu individuel au travail est souvent restreint. Les difficultés que chacun peut rencontrer sont abordées tardivement, lorsque « *la coupe est pleine* » : « *Quand je ne vais pas bien, je me débrouille seul ou j'en parle à la maison.* »

Nous observons en conséquence deux facteurs menant régulièrement à une majoration des risques psychosociaux :

– *les problèmes s'enkystent* : les symptômes psychologiques passent des signaux faibles aux signaux forts (par exemple, de l'absence ponctuelle à l'arrêt de travail longue durée) ;

– *la réactivité face à ces problématiques se fait donc au détriment de la proactivité* : peu d'anticipation et une gestion « au pied du mur » des problématiques favorisent un abord émotionnel fort, préjudiciable au recul nécessaire face à des situations souvent complexes.

Nous observons ainsi très souvent, au cours de nos missions de prévention des risques psychosociaux, une médicalisation ou un durcissement du dialogue social face à des problématiques qui, prises à temps, auraient pu trouver des solutions managériales ou organisationnelles.

Comme nous le voyons dans ce témoignage, il s'agit de repérer à temps les problématiques que rencontrent les collaborateurs. Afin d'éviter le piège d'individualisation évoqué plus haut, nous proposons qu'un premier niveau de recueil et de traitement de ces problématiques puisse se faire en collectif, au niveau de l'équipe à laquelle appartient le collaborateur.

Ce traitement collectif des problématiques implique nécessairement la hiérarchie du manager, ce qui lui permet de réduire le « paradoxe managérial » développé dans le chapitre 13, « Premier levier : sortir du "paradoxe managérial" ».

Trois étapes pour organiser un temps collectif dédié à la prévention des risques psychosociaux

Première étape

Afin de combattre les items « surcharges de travail » et « isolement social », évoqués dans les parties précédentes, nous proposons que le manager d'entité anime une réunion commençant par l'identification de problématiques humaines d'intérêt collectif.

Il s'agit là de prendre un temps pour identifier les problématiques humaines, techniques ou organisationnelles que chacun pourrait souhaiter voir discutées.

La notion de « problématique d'intérêt collectif » vise à sortir d'une personnalisation des situations rencontrées : ce n'est pas chaque participant qui évoque son cas « personnel », mais bien le groupe qui choisit collectivement les situations sur lesquelles il souhaite réfléchir.

Deuxième étape

La problématique posée au sein du groupe est résolue par celui-ci : chacun y contribue, le manager n'ayant pour fonction à ce stade que d'animer la réflexion de ses collaborateurs. Il pousse chacun à contribuer et formalise la réflexion du groupe sur un support écrit.

Troisième étape

Le manager prend alors position par rapport au problème posé et aux solutions évoquées. Il lève les paradoxes, autant que son niveau de délégation ou de connaissance le lui permet. Il peut alors éventuellement être décidé d'une remontée au niveau $n + 1$. Cette troisième étape permet la réduction des injonctions paradoxales mais suppose que le manager soit soutenu par son propre management. Elle donne lieu à une formalisation écrite.

Intérêts et conditions de l'exercice

Ce dispositif permet de lever le tabou pesant habituellement sur les problématiques que les collaborateurs doivent gérer quotidiennement, d'autant plus lorsqu'ils ont eux-mêmes une fonction d'encadrement. Il permet aussi le partage collectif de problématiques face auxquelles ils se trouvent seuls : souvent émotionnellement impliqués dans ces situations, la prise de recul est facilitée par l'échange.

Enfin la position de retrait du manager permet que chacun se sente davantage autonome face aux problématiques évoquées. Dans un second temps, le manager contribue à la clarification ou à l'arbitrage face aux éventuels paradoxes soulevés par l'éclaircissement de la problématique.

Cet exercice requiert certaines conditions.

En premier lieu, le manager doit valider avec ses collaborateurs qu'ils sont prêts à contribuer à une réunion sur ce sujet : ce type d'échange ne peut fonctionner que si les collaborateurs y voient un intérêt. Il s'assure aussi du soutien de sa hiérarchie face aux éventuelles remontées qui en découleraient.

Le manager doit aussi renoncer à une posture d'expert énonçant les solutions ou les directives devant être adoptées. Il est davantage dans une position d'animation du groupe pour que celui-ci trouve lui-même des solutions. Ce n'est que dans un second temps qu'il devra faire preuve d'un certain courage managérial pour trancher, orienter, voire solliciter l'arbitrage ou les moyens au niveau de sa propre hiérarchie.

Le manager animant ce type de réunion est lui aussi un collaborateur. Il doit donc se sentir soutenu en tant que collaborateur et dans sa fonction d'encadrement pour animer ce type d'échange. La question de la capacité d'un manager à animer cette réunion au sein de sa propre équipe demeure posée. Le système d'animation croisée entre deux managers d'équipe représente alors une alternative intéressante.

Au sein même du groupe des collaborateurs participant à cette réunion, les enjeux de prestance, de rivalité, de discrétion et d'autonomie affichée sont autant de freins amenés à se diluer progressivement dans la répétition régulière de ce type d'échange (si tant est que le manager ne procède pas à des « repréailles » sur les collaborateurs s'étant exposés !).

Les capacités managériales de l'animateur de cette réunion font toute la différence dans son efficacité.

Exemple dans une société de services et d'ingénierie informatiques (SSI)

Nous avons mis en place la démarche décrite ci-dessus dans une PME spécialisée dans le conseil informatique.

La première étape consista à convaincre les dirigeants de la nécessité de s'impliquer dans les problématiques rencontrées par les managers de proximité et leurs collaborateurs.

Les managers de proximité furent ensuite formés aux techniques d'animation de réunion et de conduite d'entretiens individuels dans le cadre d'une démarche des risques psychosociaux. Ils mirent ensuite en place ce type de réunion sur une base régulière et en construisant avec leurs collaborateurs les remontées à faire parvenir à la hiérarchie.

Certaines problématiques, impossibles à traiter collectivement, le furent en entretien individuel.

Voici quelques exemples des problématiques d'intérêt collectif examinées en réunion avec les collaborateurs :

– comment améliorer la communication avec notre client interne ?



- ▷ – comment faire face à la surcharge de travail ?
- comment arrêter de penser à son travail une fois qu'on en est sorti ?
- comment avoir davantage de temps de célébration des succès ?
- peut-on demander à l'entreprise de clarifier les règles qu'elle adopte pour promouvoir ses collaborateurs ?
- etc.

Chaque problématique a fait l'objet d'un traitement au niveau du groupe qui la posait, puis d'une remontée à la direction. Après un premier temps de réticence, voire de résistance, la direction a mis en place un certain nombre des changements ou idées proposés par les différents groupes.



Comment « transformer sans casser » ?

20 **Comment « transformer sans casser » et éviter l'inconduite du changement ?**

177

Dans notre expérience d'intervenant en prévention des risques psychosociaux (RPS) et développement de la qualité de vie au travail (QVT), nous sommes très souvent face au constat suivant : les sujets de RPS sont très liés à une conduite du changement mal gérée, voire inexistante. L'on part parfois de l'idée que si un changement est « bon », les salariés de bonne foi y adhéreront...

Tout l'enjeu est de faire participer les salariés autant que possible à la définition de ce qui doit changer plutôt que les convaincre du bien-fondé de ce qui a déjà été décidé.

Comment « transformer sans casser » et éviter l'inconduite du changement?¹

PLAN

- › Synthèse des constats
- › L'importance d'une stratégie managériale du changement
- › La nécessaire implication des dirigeants
- › L'implication des dirigeants en pratique
 - La proximité vis-à-vis des personnes et des métiers
 - L'encouragement de la contradiction constructive
 - Changer soi-même pour faire changer
 - Communiquer sur les changements au juste niveau de délégation
 - Se consacrer à sa valeur ajoutée maximale pour se ménager des temps d'observation et de prise de recul
- › Définir une stratégie managériale
- › La formation, l'accompagnement et le soutien des managers
 - Un préalable : promouvoir la subsidiarité
 - L'accompagnement des managers en pratique
 - Communiquer sur la stratégie managériale
 - Le manager, inséré dans un collectif
- › Le fonctionnement d'une communauté de managers
- › En synthèse

Le changement mérite plus que jamais toute l'attention des décideurs tant il est au cœur de la vie professionnelle. Depuis les années 1990, les situations exceptionnelles d'adaptation des organisations sont devenues de plus en plus fréquentes jusqu'à devenir une stratégie en soi. La gestion du changement est sans doute devenue l'activité la plus chronophage de nos organisations modernes.

Au-delà du changement lui-même, nous nous intéresserons ici à son organisation et son impact sur la santé. Nos observations sont le fruit de nos interventions dans de grandes multinationales, des PME, des collectivités territoriales et des associations.

1. Ce chapitre est issu de l'article « Transformer sans casser », les Cahiers du DRH n° 184, février 2012, 25-34.

1. Premier constat, le changement est généralement perçu par les décisionnaires comme le moyen le plus efficace d'augmenter la performance. Les mesures permettant d'identifier ce gain de performance se nomment « *retour sur investissement, productivité, rentabilité, satisfaction client* » etc. Pourtant de nombreuses expertises et recherches démontrent qu'un changement sur deux va se solder par des pertes pour l'entreprise. Comment expliquer ce décalage ? Selon nous, l'impact des changements sur la santé psychologique des salariés est trop souvent négligé, ou envisagé une fois que les dommages sont avérés. Au-delà de l'obsession financière, la santé psychologique est l'une des dimensions les plus importantes à prendre en compte le plus tôt possible pour tout manager voulant accompagner le changement.

De notre expérience de terrain, nous observons que la conduite « saine » du changement est plus l'exception que la règle. Les entreprises sont peu à l'aise avec la santé psychologique au travail car leur modèle de prévention est issu de l'ère industrielle. Durant cette période, les risques étaient bien davantage physicochimiques que psychosociaux. La nature des risques a évolué mais notre manière d'aborder la santé et la sécurité au travail est ancrée dans le XIX^e siècle.

Ainsi, la prévention au travail de la santé mentale n'est une obligation en France que depuis 2002. Le sujet est nouveau et les différents acteurs internes et externes de l'entreprise sont peu formés et habitués à agir sur le psychosocial.

Deuxième constat, chaque entreprise se compose d'un mélange de facteurs de risques et de facteurs de protection. C'est l'équilibre entre les deux qui détermine le niveau de contrainte auquel est exposé un salarié.

Quels sont les principaux facteurs de risque identifiés ? Surcharge de travail, pression du temps, demandes contradictoires, manque de reconnaissance, violences et intimidations au travail, conflits, isolement social, travail en espace partagé... Les facteurs de stress de nos organisations sont nombreux. Pour y faire face, les salariés construisent individuellement et collectivement des stratégies d'adaptation mettant en jeu leur créativité et donc leur subjectivité. Or en période de changement organisationnel, les facteurs de risque peuvent être amplifiés (ex. : augmentation de la charge de travail) alors même que les facteurs de protection vont également diminuer, voire disparaître (ex. : déconstruction d'un collectif dans la réorganisation d'un service).

Le changement est un état qui déséquilibre le ratio facteurs de risque/facteurs de protection. C'est dans cette équation que se joue l'impact sur la santé.

Encore faut-il que la prise en compte de l'humain soit incluse dès l'élaboration de décisions concernant les changements.

Nos décisionnaires passent beaucoup de temps sur la nature des changements à impulser pour augmenter la performance de l'entreprise. Ils en passent très peu sur la qualité de la conduite du changement. Notre hypothèse

de travail est qu'il faut rééquilibrer le temps passé sur cette dimension. Elle est fondamentale pour transformer sans casser.

L'exemple de l'entreprise Changetouletan, une SSII

Après avoir connu une croissance forte jusqu'en 2002, elle a vécu plusieurs PSE. La direction pense avoir stabilisé les effectifs pour les cinq prochaines années et décide qu'elle peut déménager son siège. Face à la forte pression des prix de l'immobilier, elle décide de quitter Paris pour s'installer en proche banlieue. Les locaux sont modernes et spacieux.

Pour autant, le déménagement se passe très mal, avec de nombreuses démissions de talents, une augmentation de l'absentéisme et la mise en place non contrôlée d'un télétravail déguisé. L'ambiance est mauvaise et les projets n'avancent pas assez vite. Certains clients commencent à vraiment regretter d'avoir pris cette entreprise comme fournisseur. L'année semble bien mal partie...

Essayons de décrire la conduite du changement dans cette entreprise :

- La direction a « proposé » un lieu obligeant 80 % de personnel à allonger de plus de 25 % son temps de trajet domicile-travail.
- L'ensemble des salariés a été mis en *open space*, sans possibilité pour chacun de personnaliser les espaces de travail, ni de participer au choix des mobiliers.
- Afin d'éviter le délit d'entrave, l'entreprise n'a quasiment rien communiqué aux salariés qui, de ce fait, ont été mis devant le fait accompli.
- Le management de proximité n'a pas consacré de temps à l'écoute des réactions de leurs collaborateurs, par crainte de leurs réactions et manque de compétence managériale. Ce sont avant tout des managers super-experts.
- Plusieurs projets RH importants ont été lancés sur cette période, ce qui fait que la fonction a été en surcharge et ne pouvait jouer son rôle de régulation.
- Le mobilier a été imposé avec la même configuration quels que soient l'âge, la taille, le sexe. Les médecins du travail n'ont pas été consultés sur ces choix.
- La plupart des assistantes de direction ont eu leurs bureaux placés à côté des toilettes des plateaux.
- Les départements codépendants dans leur activité n'ont pas été placés ensemble dans le bâtiment.
- Etc.

Comment expliquer un tel empilement d'erreurs ?

- *Premier facteur* : la décision a été prise par la direction financière qui a basé son analyse sur une vision quantitative et prescriptive d'une organisation. La direction des ressources humaines n'a pas pu jouer son rôle de contrepoids, car accaparée, sur demande de la DG, par l'aspect juridique du projet.
- *Deuxième facteur* : la mauvaise qualité du dialogue social n'a pas permis de créer une alliance constructive entre les différents acteurs de la santé : IRP, CE, CHSCT, DRH, service de Santé au Travail, etc. Or, les remontées de terrain reposent sur ces différents acteurs.
- *Troisième facteur* : le manager n'est pas objectivé sur les pratiques de management. La conduite du changement n'est pas une priorité dans sa part ▷

- ▷ variable. C'est le business opérationnel, au jour le jour, qui y est central dans ce qui est attendu de lui.
- *Quatrième facteur* : aucune étude d'impact n'a été réalisée pour évaluer les risques humains et sociaux que ce changement pouvait favoriser. Comment dès lors, anticiper sur un plan d'action ?

Voici un exemple trop fréquent d'une inconduite du changement. Les conséquences en sont bien connues et documentées :

- fragilisation des salariés ;
- désorganisation et perte de sens du travail vécu par les salariés ;
- désengagement vis-à-vis de l'entreprise ;
- perte de productivité ;
- augmentation de l'absentéisme ;
- augmentation des conflits « sociaux ».

Pour autant, au-delà de ce qui peut s'observer, c'est surtout le présentéisme qui est la conséquence la plus importante. Suivant une étude publiée par la fondation allemande Felix Burda, le présentéisme — le fait de venir au travail alors même que l'on est malade — coûte le double de l'absentéisme au travail. L'étude estime le coût annuel à 9 % du PIB allemand, c'est-à-dire 3 500 euros par salarié et par an, pour l'addition des coûts de l'absentéisme et du présentéisme.

Dans le cas où le collaborateur en souffrance n'a pas les ressources pour trouver un emploi à l'extérieur de l'entreprise, il peut également se mettre en retrait. Le salarié est présent dans l'entreprise mais son investissement est minimal. Ses zones de satisfaction sont extérieures à l'entreprise. Par exemple, il peut s'investir dans une association et ne rester dans l'entreprise que pour assurer sa sécurité financière. Souvent le manager s'en rend compte et passe beaucoup de temps et d'énergie à recadrer la personne afin qu'elle effectue correctement son travail. Cette réaction du manager ne fait que renforcer le présentéisme. Même si les études ne mesurent pas précisément le coût de ce phénomène, il est certain que l'entreprise dépense beaucoup de temps et d'énergie pour lutter contre ses effets. Par exemple, Hemp (2004) montre que cette situation de « présentéisme » peut réduire la productivité de 33 %.

Synthèse des constats

- Peu importe l'intérêt intrinsèque du changement, ce qui fera la différence, c'est la manière dont il est vécu sur le plan humain et ce, dès la définition même de ce qui doit changer et comment.
- Grâce à l'implication forte de la DRH et de la Direction générale, la conduite humaine du changement doit être envisagée en amont du changement, et non uniquement en aval pour limiter les risques ou la casse.

- Ne pas ajouter du risque aux risques inhérents à tout changement. Évaluer les risques psychosociaux et le présentéisme, tout autant qu'étudier et mettre en place les facteurs de protection pouvant les contrebalancer.
- Il est nécessaire d'impliquer l'ensemble des lignes managériales dans cet accompagnement, en mettant un accent particulier sur l'exemplarité des dirigeants.
- Un salarié « présent » n'est pas forcément un salarié efficace, ni en bonne santé.

L'importance d'une stratégie managériale du changement

Les solutions que nous préconisons face à ces constats conduisent à ce que les DRH ou les managers de proximité ne soient pas les seuls responsables de l'accompagnement humain du changement, comme c'est à notre sens trop souvent le cas.

Plutôt que de faire un chapitre séparé sur les rôles et outils de la DRH, nous avons préféré aborder son positionnement aux différentes étapes de notre propos.

La nécessaire implication des dirigeants

Dans un rapport du 19 avril 2011 dressant un bilan des accords conclus sur la prévention du stress et les risques psychosociaux dans les entreprises de plus de 1 000 salariés, la Direction générale du Travail a pointé l'implication relative des dirigeants sur ce sujet. Nous sommes donc face à un paradoxe : d'un côté des dirigeants de plus en plus tenus sur le plan médiatique ou juridique de se saisir du sujet des répercussions humaines des décisions d'entreprise, et de l'autre, une réticence à s'aventurer au-delà de mesures cosmétiques ou individualisantes.

C'est là que la DRH peut jouer un rôle d'influence essentiel sur les directions générales et les comités exécutifs à deux niveaux :

- Plus les dirigeants seront impliqués dans l'accompagnement du changement, plus les collaborateurs auront le sentiment que leurs contraintes sont prises en compte et qu'ils sont reconnus.
- Plus les collaborateurs seront impliqués dans la définition même des changements et dans leurs modalités de mise en œuvre, moins l'entreprise aura à gérer en aval des effets délétères.

Pour être convaincus de s'impliquer dans l'accompagnement du changement et d'impliquer leurs collaborateurs autant que possible, les dirigeants doivent pouvoir chiffrer ce que coûte une conduite du changement laissant à désirer. Les outils d'objectivation ne manquent pas.

Comme évoqué plus haut les décideurs doivent aussi être convaincus que les changements décidés et considérés comme souhaitables par les

dirigeants seront parfois exactement perçus à l'inverse par des collaborateurs qui les subissent.

Plus l'humain est pris en compte en amont, moins les réactions d'hostilité se feront sentir.

Nous entendons parfois parler de « courage managérial », il nous semble aussi important d'évoquer le « courage des dirigeants », nécessaire pour s'impliquer dans la conduite du changement et non rester dans une position plus distanciée, plus intellectuelle vis-à-vis des collaborateurs. Ce courage est aussi « ascendant » : en effet il est question dans notre propos de conduite du changement, mais aussi du processus qui amène à la définition de ce qui doit changer.

En effet, notre expérience montre qu'il est dangereux que seuls les dirigeants ou actionnaires décident de ce qui doit changer, pour ensuite le « cascader » sur les équipes, mais qu'il est plus efficace au contraire que les décisions soient co-construites : plus une décision de changement est prise collectivement, plus l'accompagnement de sa mise en œuvre sera aisé : trop souvent les changements sont décidés, puis l'on en régule tant bien que mal les effets négatifs sur l'humain.

Ainsi, nous parlons aussi du « courage des dirigeants », qui devront pouvoir démontrer à leurs actionnaires et se convaincre parfois eux-mêmes qu'une performance court termiste et financière à court terme nuit parfois, à moyen terme, à la santé et à l'efficacité des collaborateurs.

Pour cela, il leur faudra les outils d'objectivation que la DRH pourra leur fournir : à côté des questionnaires maisons des cabinets de conseil, les nombreux questionnaires validés scientifiquement par les universités en Europe et dans le monde restent trop peu souvent utilisés en entreprise aux fins de démontrer le coût d'une faible prise en compte de ce sujet.

Notons parmi ces outils d'objectivation « l'analyse d'impact » utilisant des techniques d'audit pour investiguer le coût humain prévisible de décisions de changements.

Par ailleurs, si ce coût humain des changements peut être précisé, les DRH auront alors toute légitimité pour que ces sujets ne soient pas uniquement des sujets RH, mais plus largement que la direction générale elle-même y soit impliquée.

Exemple de l'entreprise PDC

Cette entreprise change la localisation de son siège social. Ce déménagement suscite de nombreuses craintes de la part des salariés qui ont déjà vécu un changement douloureux de siège social quelques années plus tôt.

Ayant tiré les enseignements du passé, l'entreprise « PDC » met en place quelques bonnes pratiques qui méritent d'être soulignées :

Dès que le principe du déménagement est entériné, PDC met en place une « analyse d'impact » visant à étudier auprès des collaborateurs concernés leur ▷

- ▷ perception de ce changement, leurs craintes, leurs ressources, leurs attentes vis-à-vis de leur hiérarchie et de l'entreprise.

Conduits par la DRH (qui s'inspire de travaux d'ergonomes, d'architectes et des remontées de l'analyse d'impact), les dirigeants construisent ainsi une organisation des espaces de travail prenant en compte la réalité du travail tel qu'il est perçu par les collaborateurs : espaces partagés, espaces individuels, lieux de réunions formels, lieux de travail informels, cafétérias.

Une large information est communiquée aux managers. Celle-ci est élaborée par les dirigeants, spécifiquement en fonction des craintes et demandes formulées par les collaborateurs. Le sens et les avantages du déménagement sont explicités, ainsi que les obstacles, les inconvénients et les renoncements à effectuer. Plutôt que de déléguer à des consultants, les dirigeants s'impliquent largement eux-mêmes dans cette communication.

Des groupes de travail paritaires sont mis en place : l'objectif est que le maximum de décisions soit coconstruit : dans ce déménagement, les collaborateurs choisissent le type de mobilier et de décoration, ainsi que le type de restauration proposée et l'organisation intérieure des différents espaces.

L'implication des dirigeants en pratique

Dans les phases de changement, les collaborateurs observent beaucoup leurs dirigeants. Leurs propos ainsi que leurs actions font l'objet de toutes les interprétations.

Les périodes de changement requièrent de ce fait une exemplarité des dirigeants : comment pourrait-on avoir de l'influence sans être perçu comme légitime ?

La proximité vis-à-vis des personnes et des métiers

Dans notre expérience, les collaborateurs et les managers de proximité apprécient deux types de proximité :

- d'une part, « une proximité de personne », ce qui a été appelé le « *teddy bear factor* » par Manfred Kets de Vries qui caractérise ces dirigeants chaleureux, empathiques, avec lesquels la relation de confiance s'installe facilement ;
- d'autre part, « une proximité de métier » : elle s'observe à la connaissance qu'ont les dirigeants des métiers de leurs collaborateurs et de ses conditions d'exercice.

Cette connaissance du métier, tel qu'il est vécu par ceux qui l'exercent, nous semble une condition essentielle du sentiment de reconnaissance vécu par les collaborateurs. Sans cette proximité métier, toute demande de changement, même douée d'un sens intellectuellement compréhensible apparaîtra aux collaborateurs loin des problématiques terrain qu'ils rencontrent.

L'encouragement de la contradiction constructive

En période de changement, la tentation est de museler les contradictions, comme si un désaccord non exprimé serait moins dangereux qu'un désaccord exprimé. Cette attitude repose souvent autant sur la crainte d'une contagion que sur le malaise du manager devant faire face de manière empathique ou convaincante à un désaccord.

Il est contraire davantage profitable que l'expression de ces désaccords puisse être encouragée afin d'être traitée au mieux. Or, exprimer un désaccord et l'exprimer de manière constructive ne peut se décréter, mais plutôt se susciter.

Pour le susciter, les comités de direction ou le comité exécutif feront preuve d'exemplarité en se montrant les lieux de décisions collectives, portées par chacun, mais après un débat d'idées éventuellement contradictoire.

Le DRH a souvent à jouer un rôle important à ce stade : il peut être l'initiateur et l'animateur de ce débat d'idées, étant souvent rompu à la gestion constructive de désaccord.

Cette attention particulière aux désaccords et à leur traitement pourrait ainsi être reproduite dans l'ensemble de l'organisation : un désaccord exprimé et traité aura bien plus d'impact dans la conduite du changement qu'une recherche artificielle d'adhésion sans contradiction.

Changer soi-même pour faire changer

Nous observons trop souvent des dirigeants décrétant ce que les autres doivent changer, alors qu'eux-mêmes sont perçus comme agissant toujours à l'identique.

Sans apparaître versatile ou hésitant, les dirigeants doivent montrer qu'ils adaptent leurs attitudes managériales aux situations nouvelles rencontrées. Comment un dirigeant pourrait demander à ses managers de passer davantage de temps à écouter les éventuels désaccords dans les équipes, si lui-même n'est pas perçu comme consacrant davantage de temps à l'échange avec ses n-1 ?

À ce titre, le DRH joue un rôle important selon nous : s'il a pu développer une relation de confiance avec les autres dirigeants, il sera le mieux placé pour les sensibiliser à cette nécessité de remise en question managériale, voire pour les accompagner dans sa mise en œuvre.

Communiquer sur les changements au juste niveau de délégation

Parmi ce qui doit être mis en mouvement dans les attitudes des dirigeants en période de changement, la communication tient une place toute particulière : en effet, il apparaît essentiel que la communication sur les changements soit

peu déléguée et que DRH et directions générales s'y impliquent directement. Pourquoi ?

En période de changement « Qui parle » est aussi important que le message exprimé. Ainsi, les propos des dirigeants prennent une résonance particulière pour les collaborateurs, dans laquelle rien n'est pire qu'un silence, propice à toutes les interprétations. Il vaut d'ailleurs mieux communiquer sur de l'incertitude que ne pas communiquer du tout.

Le management intermédiaire ne peut expliquer que s'il a lui-même compris, convaincre que s'il est lui-même convaincu. Il doit donc avoir lui-même reçu des messages clairs et eu le temps de se les approprier.

Plus que décrire ce qui doit changer et comment, le pourquoi des changements doit faire l'objet d'une communication appuyée. Nietzsche disait déjà « *Si l'on possède son pourquoi ? de la vie, on s'accommode de presque tous les comment ?* ».

Là encore les DRH nous semblent très à même de conseiller les dirigeants en matière de communication afin que le sens des changements puisse être compris par chacun.

Se consacrer à sa valeur ajoutée maximale pour se ménager des temps d'observation et de prise de recul

En période de changement, l'une des choses les plus difficiles à gérer est souvent le fameux « pendant les travaux la vente continue », les organisations devant assurer à la fois la continuité et la nouveauté.

Dans ces périodes d'intense charge de travail, rien n'invite à la prise de recul, à l'anticipation ou à l'observation. L'accent est plutôt mis sur la vitesse de réaction aux événements ou la capacité à absorber une surcharge de travail.

Selon nous, les dirigeants et plus généralement les managers gagneraient à intégrer des temps de prise de recul par rapport à ce quotidien, particulièrement dans ces moments où l'accent est mis sur l'action. Il s'agirait de :

- Prendre le temps de la rencontre avec les salariés afin de capter les « signaux faibles » de leur adhésion, réticence, difficultés dans la période actuelle.
- Prendre le temps d'une réflexion davantage solitaire et introspective sur le pilotage à moyen terme de l'entreprise, et sur son propre vécu par rapport au changement. La manière dont le dirigeant vit lui-même le changement doit être étudiée et régulée car, qu'elle soit positive ou plus mitigée, elle aura une influence, éventuellement à son insu, sur ses propos et actions.

Ce temps « pris » suppose forcément un certain renoncement ailleurs : le dirigeant (ainsi que le manager) devra renoncer à certaines tâches pour se

concentrer sur celles dans lesquelles sa valeur ajoutée sera maximale (par exemple étudier les signaux faibles provenant de ses collaborateurs)

Ce travail de prise de recul peut difficilement se faire seul : là aussi le DRH aura toute valeur ajoutée pour trouver l'interlocuteur adéquat ou endosser lui-même ce rôle d'accompagnement.

Exemple de l'entreprise « Proximal »

Dans cette entreprise du secteur high-tech vivant un rachat par son ancien concurrent, les changements se sont succédés depuis plusieurs années. Cette fois, les choses sont différentes car ce changement est vécu comme une défaite face au compétiteur d'hier. Les comportements de solidarité et de convivialité qui ont toujours été des facteurs de protection efficace dans cette entreprise apparaissent aujourd'hui en recul.

Conseillé par son DRH, le dirigeant, davantage habitué à la réflexion stratégique ou technique qu'à des contacts « terrain » proches des métiers et des gens, prend néanmoins le temps de la réflexion sur la conduite du changement et risque ainsi certains renoncements opérationnels.

Comment les salariés vivent-ils leur quotidien ? Comment trouvent-ils les ressources pour faire face ? Quelles sont les ressources qui leur manquent ? Comment ceux qui adhèrent trouvent-ils leur compte dans le changement ? Telles sont les questions présentes dans son esprit, voire posées directement lors d'échanges informels à la machine à café.

Il met aussi en place un système de déjeuners mensuels rassemblant à chaque fois une dizaine des collaborateurs de son entreprise : il peut ainsi directement entendre l'état d'esprit des équipes et leur expliquer le sens des changements engagés. Il comprend aussi comment les changements impactent la réalité quotidienne des collaborateurs de l'entreprise et peut ainsi réfléchir aux solutions adéquates.

Définir une stratégie managériale

L'accompagnement du changement n'est pas que l'affaire des dirigeants : les managers y sont impliqués quotidiennement, tout en se trouvant dans cette position difficile propre au management intermédiaire : devoir relayer et accompagner des décisions qu'ils n'ont pas eux-mêmes prises, voire qu'ils désapprouvent...

Ils doivent donc être guidés, tout d'abord en définissant les champs et limites de leur rôle managérial.

En effet, le rôle du manager n'est pas défini une fois pour toutes et doit évoluer en fonction du contexte rencontré : un manager n'a pas la même feuille de route avec de jeunes collaborateurs en phase de montée de compétence dans un contexte de croissance qu'avec des collaborateurs expérimentés qui doivent apprendre à coopérer avec leurs anciens concurrents...

En concertation avec un éventail le plus large possible de managers opérationnels, le comité de direction établira une liste de « priorités managériales » (qui supposeront donc un certain nombre de renoncements). Il s'agira de trois comportements managériaux que l'ensemble des managers devront endosser : les dirigeants s'appliqueront à eux-mêmes ces priorités managériales.

Dans l'entreprise « Proximal »

Avec l'aide d'un consultant, le DRH organise en parallèle deux séminaires : l'un, destiné au comité de direction, l'autre à destination de managers de différents niveaux représentant les trois métiers de l'entreprise.

Ces deux séminaires sont animés avec la même méthodologie visant à définir et décrire le plus précisément possible les priorités du rôle managérial dans la période de changement.

En fin de journée, les deux groupes sont rassemblés et une synthèse commune est réalisée.

La notion de « proximité vis-à-vis des équipes » est la plus fréquemment citée dans les deux groupes. Elle fait l'objet d'une description concrète, avec une réflexion sur ses « indicateurs d'atteinte ».

« La qualification et la régulation de la surcharge de travail » est aussi citée dans un contexte où les différences de charge sont apparues notables. Cet axe de travail fait l'objet de la même objectivation.

Enfin, « la conduite de réunion participative et non uniquement descendante » est citée par les deux groupes.

L'entreprise Proximal a défini ainsi les priorités managériales sur lesquels l'ensemble des lignes managériales doivent se concentrer. Reprenant le travail d'objectivation réalisée par rapport à ces priorités, la DRH travaille alors à une intégration de ces données dans les entretiens d'évaluation afin de les valoriser financièrement.

La formation, l'accompagnement et le soutien des managers

Un préalable : promouvoir la subsidiarité

Pour réussir à mettre en œuvre ces priorités managériales, les managers doivent être eux-mêmes formés et accompagnés.

Accompagner les managers, c'est d'abord les associer le plus en amont possible au processus de prise de décision sur la nature même des changements à mettre en place et non uniquement sur leur mise en œuvre opérationnelle.

Nous proposons ainsi l'application d'un principe de **subsidiarité** s'opposant à la centralisation décisionnelle : il s'agit que les décisions dans

l'organisation soit toujours prises au plus bas niveau possible : chacun travaille ainsi au niveau de valeur ajoutée maximale et l'on évite la dérive habituelle consistant à prendre des décisions sans associer ou même déléguer à un niveau n-1 qui serait tout à fait capable de les assumer.

Lors de déménagements notamment, nous avons parfois observé des comités de direction qui prenaient des décisions concernant des métiers qu'ils connaissaient mal au lieu de laisser la décision à ces métiers, quitte à arbitrer entre différentes propositions.

Associer le plus possible le management intermédiaire aux décisions et non uniquement à leur application sera la meilleure manière d'éviter le risque classique d'un sentiment de « courroie de transmission » ou « d'être entre le marteau et l'enclume » qu'évoquent souvent ces managers.

L'accompagnement des managers en pratique

Classiquement, les formations à l'accompagnement du changement expliquent comment gérer des collaborateurs : l'accent est mis sur l'acquisition de compétences managériales afin de faire face à telle situation ou à tel type de collaborateur.

Sans être en désaccord avec le principe d'acquisition de compétences managériales, il nous semble que ces formations méritent souvent d'être densifiées à la hauteur des enjeux de l'accompagnement humain du changement.

Communiquer sur la stratégie managériale

Les thèmes abordés lors de cette formation doivent être contextualisés en fonction des enjeux de l'entreprise et de son contexte : il n'existe pas « une bonne » manière de manager qui serait efficace quel que soit le contexte.

Ainsi, afin que « l'outillage managérial » prenne tout son sens, il nous semble que ces formations gagneraient à être ouvertes sur une présentation d'un dirigeant de l'entreprise développant la stratégie managériale de l'entreprise telle que définie collaborativement à l'étape « définir une stratégie managériale ».

Le manager, inséré dans un collectif

Ensuite, ces formations doivent aussi être l'occasion pour les managers de se sentir soutenus par une « communauté de managers » : plutôt qu'une formation ponctuelle d'une ou deux journées, nous préconisons ainsi que la formation soit un véritable accompagnement d'une journée de cadrage initial puis d'au moins trois demi-journées.

L'objectif de ce suivi sera alors pour chaque groupe de managers de travailler ensemble autour de situations concrètes choisies par le groupe afin d'en dégager pistes de compréhension et d'actions. L'idée est d'apprendre à réfléchir et travailler ensemble à partir de cas concrets, plutôt que de s'exercer à partir de « jeux de rôles » souvent perçus comme factices.

Au-delà du collectif de managers, ces formations sont l'occasion de convier un représentant de la RH et du service de santé au travail de l'entreprise qui pourra présenter son rôle et la démarche à suivre pour faire appel à lui. L'objectif est ainsi que le manager ne se sente pas isolé et donc sur-responsabilisé face aux problématiques qu'il rencontre.

Le fonctionnement d'une communauté de managers

L'entreprise X a déjà proposé par le passé des formations au « management » et à « l'accompagnement humain du changement » et souhaite innover, devant faire face à de nouveaux changements qui impliquent un passage d'une culture de management verticale à un fonctionnement plus transversal.

Dans l'entreprise, il existe déjà un « club des managers » qui propose leur propose des rencontres thématiques sur une base mensuelle.

La « communauté de managers » est arrimée à ce dispositif : les groupes de huit managers se rencontrent tous les mois et travaillent avec l'aide d'un consultant autour des thèmes qu'ils choisissent en fonction de leur actualité :

Quelques-uns des thèmes travaillés : Comment faire face à un collaborateur allant mal dans l'équipe ; comment faire face à un message qu'on doit relayer et avec lequel l'on est en désaccord ; comment gérer les différences de performance dans l'équipe...

Chaque groupe construit sa synthèse des problématiques travaillées, ainsi que des pistes de solutions. Les différentes synthèses font l'objet d'une consolidation, purgée de tous les éléments permettant d'identifier un tel ou un tel et l'ensemble est transmis à la DRH et à la direction générale : celles-ci bénéficient ainsi à la fois d'un outil de repérage des signaux faibles permettant d'élaborer des solutions organisationnelles, ainsi que d'un recueil de bonnes pratiques issues du terrain que l'entreprise peut ensuite mettre en lumière et valoriser.

En synthèse

Les risques psychosociaux ou la baisse de qualité de vie au travail sont trop souvent la conséquence de changements nécessaires au moins pour partie, mais mal accompagnés. Voici quelques-unes des bonnes pratiques que nous avons identifiées :

- Réaliser une analyse d'impact des changements permet d'en objectiver le coût humain, afin qu'il soit estimable en coût financier.
- Que les dirigeants soient bien certains de connaître les problématiques et enjeux des différents métiers et qu'ils soient reconnus comme les prenant en compte.

- Que les dirigeants s'impliquent eux-mêmes dans la communication sur le pourquoi des changements et sur l'évolution de leurs propres comportements managériaux, grâce à des temps réguliers de prise de recul.
- Définir de manière concertée une stratégie managériale afin que le rôle du manager soit clairement défini et partagée par tous.
- Accompagner les managers en leur proposant un dispositif leur permettant d'être inséré dans un collectif constitué d'autres managers, articulé avec les dirigeants, la DRH, le SST et les IRP.

Conclusion

La bonne santé n'est pas que la conséquence du travail, elle est aussi sa condition. Pourtant, dans une entreprise, la direction ne voit les problèmes liés à la santé que lorsqu'ils ont pris de l'ampleur. Les problématiques organisationnelles et managériales qui empoisonnent la vie des salariés ne sont pas suffisamment prises en compte au quotidien, par manque d'une méthode globale d'appréhension de la question.

Quel est le climat émotionnel de mon équipe ? Est-ce que je suis personnellement en accord avec les tâches qui me sont assignées ? Quel est le coût éthique, relationnel et personnel de mon efficacité ? Un manager qui se pose ces questions a davantage de chances de créer l'environnement de travail dans lequel chacun peut collaborer, sans mettre en danger sa santé.

Les directions, quant à elles, doivent s'impliquer de manière plus approfondie sur cette problématique. La santé n'est pas suffisamment considérée comme faisant partie de leur champ d'action. Ce qui manque dans la gestion du stress en entreprise, ce n'est plus une analyse de la situation, mais des alternatives aux modes de fonctionnement actuels. Pourtant, l'enjeu réside dans la capacité des entreprises à accompagner le développement de la santé de manière systématique et préventive et non uniquement en période de crise ou de « stress ».

Avec la mise en place progressive d'une société 2.0, les salariés supportent de moins en moins le manque d'autonomie et de reconnaissance : la société et les attentes de ceux qui la composent ont changé mais l'entreprise, pas assez.

Pourquoi cette réticence ?

La mise en place d'un changement redistribue souvent le pouvoir. L'entreprise en santé nécessite que le leadership soit partagé. Le management de proximité doit pouvoir agir concrètement pour la santé des collaborateurs. Il doit donc disposer d'un pouvoir à la hauteur de sa responsabilité. Les différentes couches de management devraient par exemple avoir la latitude de consacrer 10 % de leur temps pour effectuer un travail de prise de recul managériale, afin d'éviter que la pression du quotidien n'absorbe toute leur énergie. Pour développer l'entreprise en santé, le *slow management* doit être encouragé.

Le stress au travail et les risques psychosociaux sont un sujet complexe qui nécessite une connaissance approfondie des mécanismes psychologiques, sociologiques et managériaux. L'entreprise ne sait donc pas toujours comment s'attaquer à cette problématique. Afin de déterminer la meilleure stratégie possible, nous avons fait plusieurs constats :

1. La réflexion sur cette thématique ne porte plus sur « que faudrait-il faire ? » mais plutôt sur « comment faudrait-il le faire ? ». Une démarche efficace repose ainsi autant sur la volonté des acteurs que sur des outils fiables et cohérents.

2. Le travail de prévention repose toujours sur trois niveaux : l'organisation, les pratiques de management et l'individu.

3. Toute démarche se voulant efficace s'appuie essentiellement sur une stratégie et, de ce fait, sur des objectifs quantifiables et des indicateurs de suivi.

4. Cette stratégie doit avant tout se fonder sur une évaluation des facteurs de risque, c'est-à-dire sur l'impact des facteurs de stress professionnels.

De manière générale, l'expérience montre qu'il est plus facile et bénéfique de s'attaquer, en premier lieu, aux facteurs de stress que de faire évoluer les comportements des personnes.

Il est néanmoins nécessaire dans un second temps d'initier et de pérenniser les attitudes de prévention des risques psychosociaux. Comment faire ? Nous proposons de remettre l'individu au centre du système « entreprise » en préconisant ce que nous appelons les « pratiques saines de management ». Pour les encourager, il s'agit moins d'en faire une promotion démagogique que de lever les tabous culturels qui s'y opposent :

- *L'interdit de l'émotion* : parler de ce qu'on ressent est généralement peu encouragé dans les entreprises « stressées ». Cette masculinisation de la culture se retrouve par exemple dans le fait que parler de son propre stress soit mal perçu. Un dirigeant voulant lever ce tabou émotionnel devra lui-même apprendre à identifier et décrire ce qu'il ressent. Par exemple, quoi de plus apaisant pour de futurs orateurs qu'un dirigeant capable de démarrer une prise de parole en public en « avouant » son stress à s'exprimer sur un sujet difficile et/ou devant un grand comité ?

- *L'interdit du corps* : même si la pénibilité du travail est aujourd'hui davantage psychique que physique, le corps est fortement marqué par le stress : il n'existe pas de cloison étanche entre une souffrance psychique et un retentissement physique. Il faut donc pouvoir combattre cette valeur implicite d'un corps sans limites, pouvant tout encaisser. Pour cela les dirigeants devront eux-mêmes communiquer sur ce qu'ils font pour limiter le retentissement du travail sur leur propre santé physique : sport, hygiène alimentaire, temps de détente.

- *L'interdit de la prise de recul* : une valeur classiquement retrouvée dans les entreprises « stressées » est l'agir. Plus on en fait, mieux c'est. Le problème n'est pas cette valorisation en soi, mais ce à quoi elle amène à renoncer : la réflexion avant l'action, ce temps nécessaire de prise de recul permettant d'inventer la réponse la plus appropriée à une contrainte de l'environnement, est rarement valorisée : seul le résultat, ce qui a été *fait*, compte. La prise de recul avant l'action est au contraire dévalorisée, rabaisée au rang d'un temps où *l'on ne fait rien*.

La levée de ces trois interdits par les dirigeants servirait de modèle à leurs collaborateurs et managers : c'est ainsi que pourront être développées des pratiques managériales et individuelles de « gestion du stress » et de développement d'une entreprise en santé. Sans cette exemplarité au niveau des dirigeants, le développement des pratiques de gestion du stress ou de prévention des risques psychosociaux ne sera, comme c'est trop souvent le cas, qu'un « dispositif gadget » dont les effets seront aussi légers qu'éphémères.

Index

A

- Absentéisme, 19, 21, 26, 122
- Accompagnement managérial, 85
- Activité du travail
 - analyse qualitative, 122
- Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 7
- Amotivation, 57
- Analyse d'impact, 182
- Angoisse
 - évacuer l', 150
- Anxiété pathologique, 13
- Apprentissage social
 - théorie de l', 137
- Argent
 - plaisir de la, 149
- Autonomie, 33, 53
 - coordonner l', 86

B

- Besoins de l'individu, 32
- Bien-être au travail, 17
- Bien-être émotionnel, 32
- Bonnes pratiques, 129
- Burn in*, 22
- Burn out*, 22

C

- Changement
 - faire face au, 159
 - intérêt du, 158
 - résistance au, 157, 160
 - stratégie managériale du, 181
- Changements
 - communiquer sur les, 184
- Charge émotionnelle, 51
- Chef de projet
 - critères de nomination, 119
- Choix éthique, 143
- Choix identitaires, 61
- CHSCT, 104, 107
- Coaching individuel, 166
- Cohabitation intergénérationnelle, 153

Collaborateurs

- soutien des, 169
- Collaboration, 85
- Compétence
 - culture de la, 63
- Compétences
 - reconnaissance des, 63
- Comportements « toxiques », 67, 69, 70
- Conditions de travail, 89
- Confiance en soi, 32
- Conflit, 72, 116
- Contradiction constructive, 184
- Contre-transfert, 154
- Coopération, 85
- Corps
 - interdit du, 192
 - maux du, 161

D

- Deci, 57
- Délitement du collectif, 85
- Déni, 157
- Dépression, 13
- Développement organisationnel, 92
- Dialogue, 118
- Dialogue social
 - durcissement du, 171
- Digital natives*, 63
- Direction générale, 115
- Dirigeants
 - capacités d'adaptation des, 116
 - courage des, 182
 - exemplarité des, 117, 137
 - implication des, 181, 183
- Double injonction
 - contrôle et innovation, 53
- DRH, 115, 120, 121
- Drucker, Peter, 95

E

- École de l'individu, 89
- École de l'organisation, 89

Écriture automatique, 167

Élan managérial, 143

Émotion

– interdit de l', 192

Entraînement d'autrui

– plaisir de l', 150

Entreprise

– capacités d'adaptation de l', 116

– culture d', 96

– maltraitante, 107

– organisation de l', 106

– performances de l', 103

– réputation de l', 26

Entreprise en santé, 31

– obstacles, 45

Environnement de travail, 34

Équilibre psychique, 56

Ergonomie, 39

Estime de soi, 32

Éthique

– choix, 143

Exemplarité

– des dirigeants, 137

F

Fatigue

– du manager, 83, 141

Flexibilité, 19, 72

Freud, 56

G

Gagné, 57

Génération 2.0, 63

Génération X, 63

Génération Y, 63

Génération Z, 63

– cohabitation des, 153

Groupe de travail, 126

H

Harcèlement

– loi, 69

– moral, 69

– psychologique, 69

Honneth, Axel, 64

Hyperactivité managériale, 84

I

Implication personnelle, 61

Indicateurs de suivi, 192

Individu

– besoins de l', 32

– dans l'entreprise, 106

Innovation managériale, 116

Intrapreneuriat, 51

Isolement social, 66, 75, 78, 172

– réduire l', 86

J

Justice distributive, 131

Justice interactionnelle, 131

Justice procédurale, 131

K

Kets de Vries, Manfred, 183

L

Lassitude

– du manager, 83

Leadership partagé, 130

Lewin, Kurt, 37

Limites

– connaître ses, 165

Loi de modernisation sociale, 25

Luborsky, Lester, 153

M

Maltraitance, 71

Management, 106

– mode de, 138

– pratiques saines, 135

Manager

– élan du, 143

– envie de, 144

– et collectif, 188

– fatigue du, 83, 141

– lassitude du, 83

– opérationnel, 119

– soutien social, 77

Managers

– accompagnement des, 187

– communauté de, 189

– formation des, 187

– soutien des, 187

Matrice motivationnelle, 160

Melman, 78

Mieux-vivre

– 7 leviers du, 135

Modèle managérial, 144

Morgan, Gareth, 92

Morin, Edgard, 92

Morin, Estelle, 56

Motivation

- à régulation externe, 57
- à régulation identifiée, 57
- à régulation intégrée, 57
- à régulation introjectée, 57
- externe, 57, 58
- interne, 57, 58
- niveaux de, 57
- système de, 61

N**Nouvelles technologies**

- paradoxe, 55

O**Obligation de résultat, 25****Observation**

- temps d', 185

Organisation

- de l'entreprise, 106
- modes d', 127

P**Pairs, 170****Paradoxe managérial, 141, 171****Pouvoir**

- exercice du, 148
- légitimité du, 146
- plaisirs du, 149
- rapport au, 145, 151

Présentéisme, 21, 26

- causes du, 22
- coût caché, 23
- coûts du, 22

Prise de recul

- interdit de la, 192
- manque de, 84

temps nécessaire, 185**Psychodynamique du travail, 39****Psychosociologie du travail, 39****Q****Qualité de vie au travail, 17, 35**

- champ d'action, 40

R**Réalisation**

- plaisir de la, 149

Récompense-punition, 57**Reconnaissance, 61, 114**

- des besoins, 65

- des compétences, 63

- des droits, 65

- des personnes, 63

- développer les pratiques de, 86

- plaisir de la, 149

- sociale, 66

Relations sociales, 33, 80**Répétitions relationnelles, 153**

- se dégager des, 155

Réputation de l'entreprise, 26**Résistance au changement, 157****Résolution de problème**

- capacités collectives de, 129

Résonance négative, 72**Ressources humaines, 58****Résultat collectif, 85****Résultats**

- évaluation des, 131

Réunion de régulation

- animation d'une, 170

Risques psychosociaux

- facteurs de, 121
- management des, 7
- mesures des, 124
- prévention des, 87, 113

S**Salarié**

- rejet du, 79

Santé

- de l'entreprise, 31

Santé organisationnelle, 32

- effets de la, 34

Santé psychologique, 17, 35, 120, 178**Satisfaction, 78****Sondage quantitatif, 124****Soutien social**

- d'estime, 77
- du manager, 77
- émotionnel, 77
- informatif, 77
- perçu, 78

Stratégie

- choix, 143
- managériale, 186, 188

Stress

- adaptation au, 11
- au travail, 7
- conséquences comportementales, 12

- conséquences organisationnelles, 12
- conséquences physiques, 12
- conséquences psychologiques, 12
- coûts cachés du, 21, 26
- coûts du, 19
- facteurs de, 12, 14
- gestion du, 89
- niveaux d'intervention sur le, 15
- risque juridique, 26
- situations de, 12
- Subsidiarité, 187
- Surcharge, 84
 - réduire la, 86
- Syndicats, 105

T

- Taylorisme, 93
- Teddy bear factor*, 183
- Transfert, 153
- Transformer sans casse, 177
- Travail
 - charge de, 47
 - environnement de, 34
 - organisation du, 34
 - raison d'être, 56
 - santé au, 9
 - situation de, 162
 - surcharge de, 47, 114