



« Jeudi de l'AFREF » 3 Juin 2010

La Maison des Ressources Humaines  
91, rue de Miromesnil  
75008 PARIS

*Compte-rendu*

## LES MANAGERS, PREVENTEURS DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ?

**Françoise DUCRUEZET**, *vice-présidente* de l'AFREF ouvre la séance : elle présente l'AFREF, accueille les intervenants et décrit le déroulement de la matinée.

En traitant des risques psychosociaux, l'AFREF est au cœur de l'actualité car le sujet est porteur d'enjeux humains et économiques majeurs. Un tiers des salariés de l'Union Européenne se disent stressés. En France, les troubles liés aux risques psychosociaux représentent le premier motif de consultation pour pathologies professionnelles. Dans leurs conséquences, ils sont source de coûts très importants et influent largement sur les résultats et les performances des entreprises. En termes d'absentéisme, ils auraient ainsi un impact de 20 % sur la productivité. Dans ce contexte, cette séance a pour objectif de s'interroger sur le rôle des managers en matière de prévention des risques psychosociaux. Comme il est dit dans le rapport « Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail » : « La santé des salariés, c'est l'affaire des managers. Elle ne s'externalise pas. Ce n'est pas une affaire de docteur ».

Dans un premier temps, **Jean-Paul DOLZANI**, *Responsable de Pôle* chez IAPR, psychosociologue, présentera les risques psychosociaux et les démarches de prévention qui peuvent y être associées.

Puis **Sékolène JOURNOUD**, *Chargée de mission spécialisée prévention des risques psychosociaux* à l'ANACT, développera le rôle du manager dans la reconnaissance au travail.

Enfin, **Monique BOUTRAND**, *Secrétaire nationale* de la Confédération CFDT Cadres et *membre* du Conseil Economique et Social, exposera le point de vue d'une organisation syndicale et délivrera une analyse du plan gouvernemental lancé récemment à propos du stress au travail.

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF - séance du 03/06/2010 | sur 16

AFREF - Association française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901 Page

## I - Les risques psychosociaux : Comprendre et agir

### Intervention de Jean-Paul DOLZANI de l'IAPR

*L'IAPR - l'Institut d'Accompagnement Psychologique et de Ressources - est spécialisé depuis plus de huit ans dans la prévention et l'accompagnement individuel et collectif des troubles et risques psychosociaux.*

Jean-Paul DOLZANI intervient depuis 2000 dans la prévention du stress sur trois niveaux :

- Niveau primaire : diagnostic
- Niveau secondaire : formation
- Niveau tertiaire : traitement curatif

C'est principalement sur ce dernier niveau que l'Institut travaille avec les entreprises et ce, dans tous les segments du travail (Ministères, POLE EMPLOI, l'administration, LA POSTE, distribution d'énergie, ORANGE/FRANCE TELECOM...). L'IAPR collabore avec 32 psychologues cliniciens à Paris et entretient un réseau de confrères et consœurs sur le reste de la France. Il y a enfin un comité scientifique composé de psychiatres et de chercheurs. **Jean-Paul DOLZANI** présente son intervention en deux parties :

- Comprendre les risques psychosociaux
- Agir pour prévenir et traiter les risques psychosociaux

### Comprendre les risques psychosociaux

#### ► Repères historiques et sociaux

- ***Les risques psychosociaux : pourquoi en parle-t-on ?***

Il y a quelques années, le fait même de prononcer le terme de «risques psychosociaux» provoquait des résistances, du déni et parfois des réactions de violence de la part des entreprises. En 2008, le Ministre du Travail a refusé que ce terme figure dans un rapport. On parlait alors de favoriser le bien-être au travail. Bien que son usage reste encore difficile, certains événements récents ont favorisé l'émergence de cette notion et son utilisation ; et ce, d'autant plus que ces risques semblent toucher un nombre de plus en plus important de salariés avec les conséquences que l'on connaît: troubles du sommeil, stress, troubles musculo-squelettiques, allant parfois jusqu'au suicide. On observe actuellement une sensibilisation de plus en plus forte à ce thème.

De nombreux diagnostics montrent une fragilisation des individus, un personnel usé et un délitement des collectifs de travail. Quelques pistes expliquent ce constat :

- Le fonctionnement par projet, ancré dans l'éphémère qui rend difficile la constitution d'une identité professionnelle.
- L'isolement des salariés, notamment par les réorganisations.
- Le décalage entre notre idéal du monde du travail et sa réalité, spécificité française où le travail occupe une place importante.
-

Il est nécessaire de repérer les causes des risques psychosociaux dans l'organisation même du travail et les modes de management. Plusieurs facteurs peuvent y conduire :

- Le changement incessant dans la vie des entreprises font que les personnes ne peuvent plus construire de repères.
- Le zapping managérial. En effet, dans certaines entreprises, les cadres changent de poste tous les deux ou trois ans et ne peuvent s'inscrire dans un long processus. La première année, le manager prend ses marques, la seconde, il met en œuvre son programme, la dernière année, il cherche un autre poste.
- La polyvalence qui entraîne une déqualification de certains métiers. Ainsi, d'anciens ouvriers deviennent chargés de clientèle (chez ORANGE par exemple), ce qui leur fait assumer de nouvelles fonctions.
- L'écrasement des marges de manœuvre due au manque de temps de récupération, de pauses pour parler du travail.
- Le « management hypermoderne » qui en appelle aux compétences, à l'évaluation personnelle et où il est demandé aux salariés de se réaliser et de se remettre en cause.
- 

- ***Repères historiques : émergence du concept de risques psychosociaux***

Le sujet des risques psychosociaux est étudié depuis cinquante ans environ par les chercheurs.

**Depuis les années 70**, KARAZEK, SIEGRIST et LAZARUS établissent un lien entre le vécu des individus en situation de travail et l'impact sur la santé psychique et physique. **Dans les années 80**, COOPER intègre l'ensemble des composantes de l'organisationnel et du management et DEJOURS aborde ce sujet par le biais de la psycho-dynamique du travail. En **1998**, le Congrès scientifique de Copenhague définit le concept de troubles et de risques psychosociaux. Enfin, en **2002**, le stress est qualifié de priorité européenne par les directions générales emploi et santé et en **2003**, un colloque INSERM-CNRS regroupe les chercheurs français et professionnels français.

- ***Les risques psychosociaux : un sujet complexe***

Réfléchir sur les risques psychosociaux, c'est interroger la vie de l'entreprise dans toutes ses composantes. En parlant de difficultés et de souffrances, on accepte les différences de ressenti et on aborde ainsi la complexité de la relation entre travail et santé psychique. On parle aussi de l'articulation entre vie au travail et hors travail. Il y a une quinzaine d'années, on était tenté de cliver ces deux univers ; Aujourd'hui, on sait que ce n'est pas possible.

Il ne faut pas confondre risques et troubles psychosociaux. Les risques sont la probabilité d'apparition de troubles psychosociaux. Les troubles sont l'apparition de signes plus ou moins perceptibles pouvant être pathologiques. Le stress est un concept clé de ces troubles.

- ***Transformations du contexte socio-économique***

On assiste depuis une décennie à des transformations du contexte socio-économique :

- Une logique financière demandant un retour rapide sur investissement (on est passé de un à deux chiffres).
- L'ouverture des marchés.
- Une économie fondée sur une logique de services avec l'exigence de constamment innover.
- La question des nouvelles technologies qui demande un apprentissage rapide.

## ► Cadres juridiques actuels

Connaître l'état de la réglementation permet d'avoir des repères.

**1991** : Principes généraux de la prévention

**5 novembre 2001** : Obligation pour les entreprises de mettre en place le Document Unique qui évalue les risques dans l'entreprise. Si ce document n'est pas très contraignant à l'origine, il l'est beaucoup plus actuellement.

**2001** : Parution dans le Conseil Economique et Social de la notion de harcèlement moral.

**Cassation 2002** : dans une affaire concernant l'amiante, apparaît alors la notion de faute inexcusable de l'employeur et donc l'obligation de moyens ET de résultats pour les entreprises en matière de sécurité.

**2002 et 2003** : harcèlement moral professionnel.

**17 janvier 2002** : La loi de modernisation sociale intègre la dimension mentale dans les principes de prévention.

**2004** : Plan Santé au travail (2005-2009) visant à améliorer le système de prévention.

**Octobre 2004** : Accord européen sur le stress entre les organismes paritaires européens.

**2 juillet 2008** : Accord sur le stress validé par tous les partenaires sociaux (Arrêté du 23 avril 2009)

**9 octobre 2009** : Face à l'ampleur des suicides sur le lieu de travail, **Xavier DARCOS**, ministre du travail demande aux entreprises françaises de plus de 1000 salariés d'ouvrir immédiatement des négociations sur la prévention des risques psychosociaux. Pour les entreprises engagées dans un processus de changement, les DIRECCTE (Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence et de la Consommation du Travail et de l'Emploi) doivent donner un avis sur le projet de prévention des risques psychosociaux. Le ministère du travail a institué un classement en trois couleurs, selon le degré de prise en charge des risques psychosociaux et qui se rapproche de la pratique anglo-saxonne de désignation des « mauvais » mais a rapidement retiré les listes du site internet. Il s'agit donc d'une orientation sans valeur juridique

**2010** : Second Plan Santé au travail

**26 mars 2010** : Accord sur harcèlement et violence au travail.

Au niveau juridique, il n'existe qu'un seul article dans le code du travail, (L 4121) définit les obligations de l'employeur, qui « prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs » par « des actions de prévention des risques professionnels, des actions d'information et de formation et la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés ».

## ► Définition des risques psychosociaux

- ***Les risques psychosociaux, de quoi parle-t-on ?***

Le Bureau International du Travail définit les risques psychosociaux comme « l'ensemble des facteurs qui peuvent porter atteinte à l'intégrité physique et psychique des personnes ». En 1998, au Congrès de Copenhague, la communauté scientifique a estimé que les risques psychosociaux englobent le stress, les violences internes et externes, le harcèlement sexuel et moral et les addictions liées au travail.

- ***Le stress, un concept « valise » au centre des risques psychosociaux***

Le stress est un concept-clé de ce sujet. En 2008, l'accord sur le stress en donne cette définition : « Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face (...) Le stress n'est pas une maladie mais une exposition prolongée au stress peut conduire à réduire l'efficacité au travail et peut causer des problèmes de santé ».

Cette définition parle de « perception », ce qui signifie que l'on se situe là dans le domaine du subjectif, il faut donc observer chaque situation au plus près.

De nombreuses autres définitions existent mais celle qui présente un certain consensus est médicale : «Le stress est une réaction immédiate biologique, physiologique et psychologique d'alarme, de mobilisation et de défense de l'individu face à une agression ou à une menace ».

## ► Principaux facteurs de risques

- ***Les violences au travail***

Lorsqu'on évoque les risques psychosociaux et les facteurs de stress, on parle aussi de violences au travail. Elles peuvent être externes (agressions contre des personnes) ou internes (suicide : violence retournée contre soi) et prendre plusieurs formes : physiques, sexuelles, verbales et psychologiques. Cette seconde définition du stress qui s'appuie donc sur les violences liées au travail fait appel à des dimensions cognitives, psychologiques, somatiques, émotives...

- ***Limites du champ de l'entreprise***

La santé psychique au travail dépend de facteurs complexes que l'on peut regrouper en trois catégories : l'entreprise et l'activité de travail, l'individu et la société. Cette diversité des facteurs de risques rend difficile toute tentative d'explication trop simpliste. Il faut donc prendre en compte ces trois niveaux et leur interaction. Lors d'un suicide sur le lieu de travail, différentes conceptions s'affrontent. Pour les uns, le suicide renvoie à l'histoire individuelle, cet avis est notamment défendu par les directions des entreprises concernées. Pour les autres en particulier les confédérations syndicales, il s'agit d'un fait social (cf. DURKHEIM). Ces deux positions se lisent clairement dans la presse qui rend compte de ces suicides. Tant que chacun s'accroche à sa propre croyance et campe sur ses positions dans l'entreprise, la prévention reste un échec. L'accord du 27 avril 2010 oblige l'entreprise à prendre en charge les salariés confrontés à des situations de harcèlement.

Différents modèles (environ 70) tentent d'expliquer l'apparition des risques psychosociaux.

Voici les principaux modèles utilisés aujourd'hui :

- Demande/autonomie **KARASEK**
- « Déséquilibre efforts/reconnaissance » **SIEGRIST**
- « Transactionnels » de **LAZARUS et FOLKMAN**
- Multicritères du Nordique
- Tensions/régulation **ANACT**
- Psycho-dynamique **DEJOURS**
- Psychopathologie du travail et clinique de l'activité **Yves CLOT**
- Intégrateur **COOPER**

### ► Les conséquences

Elles se situent au niveau de l'individu et au niveau de l'entreprise. Pour la personne, les conséquences sur sa santé sont nombreuses : maladies cardio-vasculaires, troubles musculo-squelettiques, anxiété, épuisement, dépression, perte d'engagement, irritabilité... Les risques psychosociaux atteignent aussi les performances de l'entreprise et dégradent son image. Il y a des risques de dérapage, d'absentéisme de la part de ses salariés. La question du présentisme est intéressante car en période de réorganisation, certains restent plus longtemps afin de montrer leur loyauté envers la structure. Certains salariés ont aussi du mal à faire face à leur charge de travail. On observe une augmentation des accidents de travail. Enfin, on assiste à un éclatement des collectifs de travail, une montée des conflits au sein de l'entreprise et des difficultés de recrutement pour celle dont l'image est dégradée. Tous ces facteurs influent fortement sur son efficacité.

## Agir pour prévenir et traiter les risques psychosociaux

### ► Les stratégies de prévention

Peu d'entreprises se penchent sur les causes de ces risques et commencent à s'y intéresser quand les troubles sont déjà là, au niveau tertiaire quand on doit les traiter et les réparer et éviter leur aggravation. Au niveau secondaire, il s'agit de gestion individuelle et collective pour améliorer les stratégies d'adaptation des personnes aux facteurs de risque par des formations. Au niveau primaire, on tente de réduire ou d'éliminer les facteurs pathogènes, notamment lors de changement. A ce stade, les actions portent sur l'organisation. Le seul travail sur les conséquences n'apporte pas grand-chose. Il faut travailler sur les trois dimensions. Les directions doivent être partie prenante car on agit sur l'organisation et les modes de management ce qui a des implications financières.

### ► Deux exemples de prévention primaire et secondaire

Ces deux exemples concernent une société d'intérim et une direction régionale de POLE EMPLOI. Le but est de faire partager un référentiel commun sur cette question des risques par une action de sensibilisation-formation. La santé des salariés étant l'affaire de tous dans l'entreprise, un travail est fait en amont avec les directions (CODIR) pour définir des axes d'action avec les managers et les partenaires sociaux. Même aidés par des conseils extérieurs, la santé ne s'externalise pas. On peut réaliser un diagnostic quantitatif (questionnaires, si le personnel est suffisamment nombreux) ou qualitatif (entretiens pour affiner les données obtenues par les questionnaires). Le CHSCT doit être partie prenante de cette action car ses membres sont les « chevilles ouvrières » de la prise en compte des risques psychosociaux.

L'action de l'IAPR s'est concentrée sur la détection des signaux faibles.

*Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF - séance du 03/06/2010* 6 sur 16

- ***Agir sur les signaux faibles***

Il a été décidé de former les managers à la détection de signaux faibles, de modifications dans le comportement des personnels afin qu'ils soient à l'écoute de leurs équipes. Ceux-ci doivent ainsi observer au niveau individuel ou par petits groupes :

- L'incapacité à réguler les incidents.
- La difficulté à savoir par où commencer.
- La perte de la capacité à résoudre en temps normal un problème complexe.
- La mise en doute des valeurs de métier ou l'absence de critiques, le repli.
- L'absentéisme.
- La dégradation de l'efficacité au travail.
- L'expression de symptômes en lien avec la santé physique et psychique.
- ...

Au niveau collectif, on peut être attentif aux tensions en sourdine, dans les relations de travail (entre salariés et entre salariés et encadrants), à la perte de solidarité, aux phénomènes de violence et de maltraitance, aux refus récurrents de participer aux réunions...

Au niveau du travail, les managers sont sensibilisés aux actions de sabotage, à la multiplication des incidents et des réclamations des clients, aux actes manqués, au désengagement, aux difficultés de production...

Tous ces éléments sont donc à prendre en considération par les managers. Pour cela, des jeux de rôle, des simulations lors de conduite d'entretien ont été organisés afin que l'encadrement puisse mener des entretiens avec leurs équipes.

Les deux entreprises ont donc construit des actions après identification et des espaces de régulation ont été créés : un observatoire et un groupe de pilotage.

## **Questions de la salle**

***Question de la salle :*** *On parle souvent de bon et de mauvais stress, y'a t-il une différence ?*

**Jean-Paul DOLZANI :** Cette distinction entre le bon et le mauvais stress n'existe pas dans la communauté scientifique. Le stress peut parfois permettre de se dépasser mais il s'agit du même mécanisme, qu'il soit bon ou mauvais.

Intervention de la salle : Cette question renvoie au management par le stress qui s'est développé dans les années 2000. Ces pratiques sont aujourd'hui remises en cause.

***Question de la salle :*** *On parle beaucoup de l'augmentation de la souffrance au travail, y est-on simplement plus attentif ou cette hausse est-elle réelle ?*

**Jean-Paul DOLZANI :** Concernant l'augmentation de la souffrance au travail, les éléments quantitatifs sont en construction, il y en a donc peu pour le moment. Des études du CNAM ont fait apparaître les coûts liés à cette souffrance. Le rapport NASE-LEGERON sur le stress (2008) a tenté de construire un thermomètre du stress. Des facteurs provisoires des risques psychosociaux ont été mis à jour par la DARES mais il n'existe pas d'outils définitifs. D'autres études sur le suicide (2006) existent mais aucun indicateur n'en est ressorti.

Cependant, on voit à travers nos diagnostics que les salariés ont de plus en plus de difficultés, le poids sur le psychique étant de plus en plus important.

*Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF - séance du 03/06/2010*      **7 sur 16**

Remarque de **Françoise DUCRUEZET** : On est moins dans le travail physique et plus dans les capacités mentales, et pourtant il n'y a plus de coupure entre le temps de travail et hors travail et ce, sans qu'il y ait besoin d'être présent physiquement.

Intervention de **Monique BOUTRAND** : C'est particulièrement vrai chez les cadres. On parle beaucoup d'absentéisme mais le présentéisme semble être plus fréquent parmi les cadres. C'est aussi un critère très parlant.

*Question de la salle : De plus, quelles actions mènent l'IAPR sur l'organisation de travail ?*

**Jean-Paul DOLZANI** : Nos interventions sur l'organisation du travail se font principalement au niveau du rapport au temps. Par exemple, avec la mise en place d'horaires de travail imposés (de 8h30 à 19h30). Aujourd'hui, on vient travailler tôt et on finit tard. Cette solution a une incidence sur l'organisation par rapport à la gestion du temps, au rapport au travail, au lien entre vie privée/vie professionnelle. Nous agissons aussi sur les nouvelles technologies, l'usage du téléphone portable et des mails. Ces outils ont un impact sur les limites, la toute puissance. On envoie des mails à toute heure. Dans ce cas, comment les prioriser ? Ainsi, les managers ont l'autorisation de ne pas consulter leur téléphone. Cela redonne un cadre au travail.

*Question de Françoise DUCRUEZET : Connaissez-vous des entreprises ayant mis en place un code de bonne conduite concernant l'usage des mails ?*

**Jean-Paul DOLZANI** : L'aspect technologique et leur utilisation sont en cours de réflexion. Certains managers avaient l'impression de communiquer et n'organisaient plus de réunions. Plus le mail provient d'en haut, plus il y a une injonction à y répondre. La direction doit donc montrer l'exemple. C'est sur ces éléments concrets que les personnes voient que l'entreprise s'engage dans la prévention des risques psychosociaux. La finalité, c'est le bien-être et c'est sur des éléments très pratiques que cela se joue.

*Question de la salle: Dans ces formations de sensibilisation des managers à la détection de signaux faibles, parle-t-on de reconnaissance par l'encadrement ?*

**Jean-Paul DOLZANI** : Dans ces formations, on est enclin à être en veille, des choses vont automatiquement être mises en place au niveau de la reconnaissance.

*Question de la salle : N'y a-t-il pas un risque à faire reposer les risques psychosociaux sur les individus alors qu'il s'agit d'un facteur hexogène ?*

**Jean-Paul DOLZANI** : Dans les risques psychosociaux, on intervient au niveau de l'organisation de travail, des managers et des représentations syndicales. Si l'on reste au niveau des individus, on passe à côté de la prévention.

*Question de la salle : Ne faut-il pas aussi se préoccuper des risques psychosociaux subis par les managers ? Avez-vous des exemples d'entreprise ?*

**Jean-Paul DOLZANI** : Il s'agit plus d'un accompagnement avec la mise en place pour les managers d'espaces d'analyse des pratiques professionnelles de capitalisation des expériences. Lors de l'animation d'un groupe de managers travaillant dans une grande entreprise, le travail consiste à repérer les situations difficiles et à parler des pratiques et des solutions. Un juriste, des médecins du travail, des responsables des ressources humaines sont aussi présents pour avoir une pluralité de réponses.

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF - séance du 03/06/2010 8 sur 16



Remarque de **Françoise DUCRUEZET** : Dans certaines entreprises, on sensibilise les managers à leurs propres risques avant ceux de leurs équipes. Il faut qu'ils capitalisent sur le mode coopératif.

Remarque de la salle : Beaucoup d'entreprises qui agissent superficiellement sont surtout sur la dimension du manager « stressé » sans se préoccuper de celle du manager stressé. L'approche n'est pas si courante.

Remarque de **Monique BOUTRAND** : Dans une entreprise, quand on a l'occasion d'organiser une réunion d'information, on est surpris par le fait qu'il n'y ait pas d'expression collective. Il ressort une expression de solitude où l'on n'a pas le droit à l'erreur. Il manque de lieux dans l'entreprise pour l'expression du quotidien à tout niveau du management et surtout celui du management de proximité, notamment parce qu'ils sont mis en accusation. Il faudrait recréer des lieux d'expression en dehors de la machine à café et que cela soit un élément de la fiche de poste. »

Remarque de **Françoise DUCRUEZET** : On observe souvent une surcharge émotionnelle des cadres qui ne peut s'évacuer.

Remarque de **Jean-Paul DOLZANI** : A travers les questionnaires, il apparaît que les managers sont aussi stressés, voire plus, que leurs collaborateurs. Ce maillon est fortement traversé par les risques psychosociaux. Ceci existe aussi pour les partenaires sociaux.

*Question de la salle : Y'a t-il des études sur l'efficacité ou l'inefficacité du management par le stress ? Pour convaincre les directions, il faut des études qui fassent acte. Sinon, on reste sur le terrain de la déontologie sans entrer dans la sphère économique et gestionnaire qui les intéresse.*

**Jean-Paul DOLZANI** : On a encore du mal à le mesurer. Je vais y réfléchir.

Intervention de **Monique BOUTRAND** : Le « Time To Move » de France Télécom est un exemple de création de stress. Il a été arrêté.

Réponse de **Christine MARTIN**, DRH d'une entité ORANGE : Le « Time To Move » a souvent été présenté de façon caricaturale. Il n'existait pas partout, seulement dans les entités qui devaient évoluer avec un nécessaire redéploiement des personnes.

*Intervention de Christine MARTIN : Sur le long terme, il faut voir comment on le met en place. La question centrale est : comment montrer dans l'entreprise qu'un dispositif qui paraît pertinent à court terme ne l'est pas forcément. Chez ORANGE, les évolutions technologiques ont été très rapides et cette rapidité est essentielle. Les temps de réponse se sont raccourcis. La question du rapport au temps est centrale : pour certains, c'est un facteur de motivation ; pour d'autres, c'est insupportable. La problématique consiste à évaluer le risque et à trouver les arguments pour convaincre les directions générales. Il y a un risque à faire peser sur les managers la responsabilité mentale des salariés dont ils ont la charge. Cette logique de culpabilisation du management est une question qui se pose aux DRH comme à moi-même en tant que responsable RH. Aujourd'hui, on n'a pas travaillé spécifiquement sur ce sujet. Il n'y a pas de formation sur cette prise en charge. Il faut rappeler que le manager ne porte pas la totalité de la responsabilité. Y'a t-il eu des études sur les porteurs de stress ?*

Réponse de **Ségolène JOURNAUD** de l'ANACT : excepté une étude en Angleterre, il n'y a rien de probant sur ce sujet. Le stress est multifactoriel, pas seulement lié au management mais à l'entreprise, à son histoire et à ses mutations.

## **II - La reconnaissance au travail - Rôle du manager / Levier pour la prévention des risques psychosociaux**

**Intervention de Ségolène JOURNOUD de l'ANACT.**

*L'ANACT - Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail – est placée sous la tutelle du Ministère du Travail et s'organise sous la forme d'un réseau national de 25 agences, les ARACT. Sa mission consiste rassembler et analyser les informations relatives aux conditions de travail pour les diffuser à l'ensemble des acteurs concernés.*

### **Quels liens entre risques psychosociaux et reconnaissance ?**

Une enquête réalisée auprès de 1000 entreprises sur le thème du stress au travail a révélé les grandes tendances suivantes : 41 % des salariés interrogés ont répondu être d' « assez stressés » à « très stressés » et 60 % d'entre eux attribuent cette situation à leur vie professionnelle. Par ailleurs, 38 % déclarent que ce stress est dû à une combinaison de la vie personnelle et de la vie professionnelle, ce qui prouve bien qu'en la matière, les frontières ne sont pas étanches.

Toujours selon le même sondage, les facteurs de stress au travail sont essentiellement liés à :

- L'organisation dans le travail. Charge de travail trop importante, multiplicité des tâches à mener de front, manque de temps pour décompresser (les pauses ne sont plus régulées...).
- L'insatisfaction des exigences personnelles : Rémunération qui n'est pas à la hauteur de ce qui est souhaitée, non reconnaissance dans le travail.
- La multiplication des changements dans le travail. Manque de moyens, nécessité d'adaptations permanentes.
- La dégradation des relations avec la hiérarchie et les autres collaborateurs. Conflits et manque de soutien.

Si l'on s'arrête sur le lien existant entre risques psychosociaux et manque de reconnaissance au travail, il convient tout d'abord de s'interroger sur les facteurs clés de la reconnaissance au travail.

A ce propos, SIGRIST a mis en avant le concept d'équilibre entre l'effort consenti et la récompense obtenue, montrant qu'un déséquilibre entre ces deux paramètres engendrait un stress pouvant dégénérer vers des pathologies d'ordre psychologique ou physiologique.

Au quotidien, les salariés qui se plaignent le plus du stress au travail sont aussi ceux qui ressentent un manque de reconnaissance.

Les signes précurseurs d'une faible reconnaissance s'expriment plus par des comportements que par des mots :

- Faible sentiment d'utilité.
- Perte du sens au travail.
- Remise en question des valeurs.
- Perte de motivation et désinvestissement progressif.
- Présentéisme (forte présence au poste sans la productivité attendue).
- Sentiment d'injustice.
- Revendication salariale (inadéquation entre l'implication et la récompense attendue).

Les enjeux liés à reconnaissance au travail sont de deux ordres :

*Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF - séance du 03/06/2010* **10 sur 16**

- Pour le salarié, il s'agit de son identité professionnelle, de son sentiment d'appartenance, de sa motivation, du sens qu'il donne à son travail et des relations interprofessionnelles qu'il entretient. Ces facteurs ont une incidence sur son équilibre en matière de santé physique et mentale.
- Pour l'entreprise, il est plus question, de mobilisation, d'engagement, de fidélisation et plus largement d'attractivité (image interne et externe). Ces éléments ont des conséquences directes sur sa performance.

## La reconnaissance, de quoi parle-t-on ?

Dans un cadre professionnel, la reconnaissance va bien au-delà de la relation entretenue avec le n+1. Elle est le résultat d'une interaction entre un individu et son environnement. Cette interaction recouvre la manière dont un individu perçoit les signes de considération qui lui sont portés par l'ensemble des acteurs internes et externes de l'entreprise mais aussi par l'attention qu'il porte lui-même à ces acteurs.

Ainsi, la reconnaissance se joue sur deux registres, l'un personnel et collectif, l'autre factuel et symbolique.

La reconnaissance part de l'activité (ce que je fais), elle s'appuie sur le résultat (ce que j'obtiens, les difficultés que je rencontre, comment je les surmonte...) pour aboutir à l'identité professionnelle (ce que je suis au travail).

Les trois dimensions de la reconnaissance.

Selon **Axel HONNETH**, « être reconnu, c'est sentir qu'on vous fait confiance, c'est éprouver que votre hiérarchie, vos collègues et vos clients vous accordent leur estime ».

- La confiance en soi se nourrit de réussites, de l'autonomie qui est laissée, des responsabilités accordées, du soutien sur lequel on peut compter.  
La confiance en l'autre n'est pas acquise d'emblée. Elle se construit à partir de l'expérience et sur la concordance entre les paroles et les gestes.
- Le respect du salarié (respect du code du travail bien entendu, mais aussi respect de la part des collègues, de la hiérarchie, des clients...) suppose quant à lui deux conditions : d'une part que la norme soit tenue pour importante, valable et d'autre part que le principe d'égalité vis-à-vis de cette norme engendre justice et équité.
- L'estime naît de la valeur accordée dans l'entreprise. Elle repose sur des codes (par exemple les grilles de classification même si elles sont parfois controversées) mais elle s'appuie aussi sur le sens que l'on voit accordé à son travail, l'utilité qu'il représente.

Tous ces équilibres sont fragiles et mis à mal en période de changement, cependant le manager a un rôle à jouer dans leur restauration, tant sur le plan individuel que collectif.

Dans l'entreprise, la reconnaissance peut aussi être envisagée comme une démarche, un échange symbolique et non pas seulement financier. Dans ce cas, l'engagement est renforcé par une attitude de « don - contredon ». Avec cette logique, on ne calcule pas, le retour est différé et il y a donc une prise de risque. Elle s'oppose à celle du « donnant – donnant ». Dans l'entreprise, la reconnaissance s'appuie sur ces deux approches : ce qui est dû et ce qui est symbolique

Logique : « donnant – donnant »	Logique « don – contredon »
- Echanges d'ordre économique	- Echange d'ordre social
- Equilibre explicite : principe de transparence (contrat)	- L'équilibre doit rester tacite et sans calcul
- Le retour est connu (minimisation de	- Le retour est différé (respect d'un délai

l'incertitude) - Valeur marchande, indépendante de ceux qui échangent	de temps) et incertain - Valeur symbolique, prenant en compte le contexte, les efforts consentis et les compétences mobilisées
--	---

La reconnaissance est un processus collectif dans lequel on cherche tous à prouver ce que nous sommes quelles sont nos capacités mais il faut aussi percevoir que l'on compte aux yeux des autres.

Les acteurs de la reconnaissance :

- Les collègues en capacité de voir les compétences déployées et les difficultés rencontrées (ce que je fais)
- Les clients qui voient les résultats (ce que j'obtiens)
- L'encadrement direct capable de valoriser l'activité (ce que je fais), le résultat (ce que j'obtiens) et qui peut aussi transmettre ces données aux ressources humaines et à l'employeur.

Ainsi, la reconnaissance peut devenir un objet de management sous réserve :

- d'une réelle délégation de responsabilité. Le manager doit se mettre un peu en retrait pour que ces collaborateurs puissent démontrer leur capacité à agir,
- d'un soutien organisationnel comprenant les moyens d'exercer la responsabilité et une coopération du collectif de travail (espace de régulation pour mettre en évidence les signaux faibles, rencontres individuelles et collectives coordonnées...)

### Une démarche qui se joue sur toutes les scènes de l'entreprise

Demander une performance est intimement lié à la mise en place d'un processus de reconnaissance. Le manager doit savoir créer ce lien mais il n'est pas le seul concerné, la reconnaissance se joue sur toutes les scènes de l'entreprise :

- La scène du travail  
Situations de travail. Le management et l'organisation du travail mettent-ils le salarié en situation d'exercer des responsabilités, de percevoir le sens de son travail, de participer au processus de changement ?
- La scène du collectif :  
Relations professionnelles. Dans les relations avec son N+1, ses collègues, ses clients... le salarié perçoit-il des marques de confiance, de respect et d'estime ?
- La scène de l'entreprise :  
Emploi, système de gestion, GRH. L'entreprise et sa GRH, permettent-elles au salarié de développer ses compétences, de les faire valoir, de les rémunérer avec équité, de donner des perspectives professionnelles ?

Ainsi, quelques points de repères peuvent-ils être donnés quant à la reconnaissance sur les différentes scènes de l'entreprise :

- Sur la scène du travail :
  - o Donner des responsabilités
  - o Construire du sens
  - o Permettre l'innovation
- Sur la scène de l'emploi
  - o Identifier et valoriser les compétences
  - o Donner une rémunération en cohérence
  - o Proposer des perspectives professionnelles
- Sur la scène des relations professionnelles
  - o Confiance dans la hiérarchie
  - o Solidarité avec le collectif
  - o Utilité reconnue par le client

### **Quelques points de vigilance sur la reconnaissance**

- Pas de performance sans reconnaissance.
- Pas de reconnaissance sans confiance, respect, estime.
- Pas de reconnaissance sans exigence ni soutien.
- Reconnaît... sens (un jeu de mot riche d'enseignement...).
- Un équilibre fragile à maintenir.
- Attention aux alertes et aux moments clés.
- Ni diviser pour régner, ni tout diluer dans le collectif.
- Le donnant – donnant ne résout pas tout.
- La reconnaissance est l'affaire de tous pour tous.

Mais attention, il ne faut pas oublier la propre reconnaissance du manager qui se trouve placé dans une double dimension : management des hommes (gestion des relations individuelles et collectives) et management du travail (gestion de l'activité « travail »).

La reconnaissance des managers eux-mêmes est à prendre en considération. Les dirigeants sont donc amenés à s'interroger sur les perceptions que peuvent avoir les managers de leur propre position dans l'organisation, du sens de leur action, de leur marge de manœuvre, de la manière dont leurs actions en faveur de l'engagement des salariés sont reconnues...

***Question de la salle :*** *Il y a 30 ans on disait déjà la même chose aux managers et on se trouve toujours dans la même situation. Pourquoi n'a-t-on pas progressé ? N'y a-t-il pas quelque chose de pervers dans le système ?*

Depuis 30 ans, le travail a subi de nombreuses mutations - le contexte a empiré - l'activité du travail a elle-même également muté. Aujourd'hui, le travail est en souffrance, la reconnaissance revient sur le devant de la scène.

***Question de la salle :*** *Comment faire passer le message ?*

On redécouvre des solutions de bon sens car la situation s'est dégradée. La formation n'est pas suffisante, il faut aussi pouvoir compter sur la mobilisation des directions générales.

***Remarque de la salle :*** *La question de la reconnaissance est essentielle certes, mais ne prend-on pas le risque de la survalorisation du travail ? La vraie question ne serait-elle pas celle de la dépendance au travail que l'on crée avec la reconnaissance ? En instrumentalisant trop la reconnaissance, ne risque-t-on pas de réduire le salarié à ses compétences ? C'est sans doute une question de société qui*

*Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF - séance du 03/06/2010 13 sur 16*

*dépasse l'entreprise. Le DRH doit être attentif. Les gens se définissent par un projet à l'intérieur de l'entreprise mais aussi à l'extérieur.*

### **III - Le point de vue d'une organisation syndicale**

#### **Monique BOUTRAND – Confédération CFDT cadres**

*Avec 833 000 adhérents et 1 321 syndicats la confédération CFDT est implantée dans tous les secteurs d'activité, dans les grandes comme dans les petites et moyennes entreprises. Les deux tiers des adhérents sont issus du secteur privé, un tiers des fonctions publiques. Près de la moitié des adhérents (47%) sont des femmes.*

En préambule de son intervention, **Monique BOUTRAND** se félicite de l'absence de décalage entre les interventions qu'elle vient de suivre et la position de la confédération à laquelle elle appartient.

En complément de ce qui a été dit, elle souhaite ajouter que les salariés se trouvent aussi en grande souffrance quand ils doivent travailler en contradiction avec leur éthique personnelle (exemple de salariés travaillant au Service Achat d'un grand Groupe et dont la mission quotidienne consistait à « étrangler » au maximum leurs fournisseurs pour obtenir les meilleurs tarifs).

En 2004, l'accord européen sur le stress au travail a incité les différents pays à agir. Ce texte, transposé dans la législation française en juillet 2008 seulement, a permis d'amorcer un dialogue. Cependant, depuis la circulaire DARCOS d'octobre 2009, les partenaires sociaux se trouvent face à des injonctions de négocier qui ne peuvent pas favoriser le dialogue social.

Dans le cadre des risques psychosociaux, le message de la CFDT Cadres consiste à dire que c'est l'organisation du travail qui est malade. Au-delà d'individus que l'on est parfois tenté de pointer du doigt, on ne s'interroge pas suffisamment sur les organisations.

Encore récemment, la culture de l'entreprise était de type industriel (organisation hiérarchique, production définie, gestion locale, rapports sociaux parfois conflictuels mais collectifs). Aujourd'hui une autre forme d'entreprise s'est développée : l'entreprise « servicielle » (organisation matricielle, production souvent immatérielle, gestion numérisée à distance, rapport sociaux individualisés). Les salariés se plaignent de passer leur temps à faire du « reporting » !

Cependant, cette évolution organisationnelle ne s'est pas traduite dans la gestion des ressources humaines. Alors que le pilotage s'effectue à distance à partir d'indicateurs, la gestion et l'évaluation du travail restent fondées sur le modèle « industriel ».

Pour la CFDT Cadres, gérer les risques psychosociaux revient à critiquer la gestion actuelle du travail pour construire de nouvelles règles d'organisation réintroduisant du collectif.

Cet enjeu fort - réinjecter du collectif dans les relations de travail - permettra d'agir sur les pratiques. Il faut interroger les modes d'organisation, les outils de mesure de performance, les modes de management, les possibilités d'intervention syndicale.

Il faut aussi réhabiliter le dialogue social. Aujourd'hui, il n'y a plus de lieux vers lesquels se tourner pour exprimer le collectif du travail. Que se passe-t-il dans les entreprises où le conflit éclate ? Les entreprises se tournent désormais vers des cabinets extérieurs mais elles y consacrent du temps et l'argent. Avec les mêmes moyens, les managers pourraient écouter leurs équipes et faire émerger les problèmes en interne.

Des canaux existent déjà : groupes d'expression, délégué syndical, IRP, CHSCT, procédure d'alarme sociale... il suffit de les utiliser.

Attention cependant aux ennemis cachés :

- Infantilisation : ignorance des stratégies, non sens du travail
- Instrumentalisation : fausse autonomie, investissement au travail
- Individualisation : silence coupable, isolement

En conclusion, cette formule de Philippe DAVEZIES résume bien le contenu de l'intervention : « Ramener dans le registre de la confrontation sociale, les dilemmes que les salariés vivent chacun comme un drame personnel, une souffrance personnelle ».

A l'occasion des discussions sur le harcèlement, les organisations professionnelles n'ont pas voulu entendre parler de problèmes spécifiques à l'organisation du travail. Pourtant tout le monde a besoin de dialogue et il faudrait pouvoir le reconnaître collectivement. Malheureusement, il n'y a pas de formation au dialogue social dans la plupart des formations initiales en management.

**Question de la salle :** *Comment fait-on ?*

Nous sommes tous acteurs. Il faut chercher à quel endroit il est possible de créer des lieux de dialogue. Il n'y a pas d'injonction.

**Remarque de la salle :** *La perte du collectif est ressentie à tous les niveaux. C'est un problème de société.*

Comme il n'y a plus de collectif dans la société, le travail devient le monde à travers lequel on recherche le collectif. Il y a aussi le problème de l'équilibre de temps. Les salariés qui ont des engagements forts en plus de leur travail ont d'autres ressources, ils parviennent mieux à relativiser les aléas de leur vie professionnelle.

**Question de la salle :** *Les lois AUROUX avaient prévu le droit d'expression des salariés, qu'en est-il aujourd'hui ?*

Ce n'est plus pratiqué aujourd'hui. La pression est telle que les salariés ne s'accordent plus de temps pour le dialogue social. Rencontrer les cadres est de plus en plus difficile.

Le temps manque pour prendre du recul, pour se ressourcer. Téléphones et ordinateurs portables ne sont pas étrangers à ce phénomène. Il faudrait des chartes de bonne utilisation des nouvelles technologies mais cela fait partie des sujets à aborder avec le Comité de Direction.

**Remarque de la salle :** *Il faut aussi se dire que la mondialisation change les temporalités et que pour les jeunes générations les sphères professionnelle et personnelle sont très imbriquées, du moins en ce qui concerne les outils technologiques.*

*Cette discussion soulève aussi la question du rapport à la règle. L'entreprise doit réglementer mais le salarié doit aussi s'autoréguler. Nos interactions avec les autres nous conduisent à utiliser tous ces nouveaux moyens de communication mais rencontrer les gens, discuter avec eux est très important aussi. Les nouveaux outils ne peuvent pas tout traiter... il ne faudrait pas en arriver à prescrire la convivialité.*



## BIBLIOGRAPHIE

Christèle PIERRE et Christian JOUVENOT, *Agir sur la reconnaissance au travail*, Editions Anact , 2010

Norbert ALTER, *Donner et prendre, la coopération en entreprise*, La découverte, 2009

Albert HONNETH, *La lutte pour la reconnaissance*, le Cerf, 2000

F. OSTY, *Le désir de métier: engagement, identité, reconnaissance*, Presses universitaires, 2003

Christèle PIERRE et Christian JOUVENOT, *La reconnaissance au cœur des démarches compétences travail*, Editions Anact, 2007

Yves CLOT, *Le travail à cœur*, La Découverte, 2010

Ivan DU ROY, *Orange stressé. Le management par le stress à France Télécom*, La Découverte, 2009

Philippe NASSE et Patrick LEGERON, *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*, remis à Xavier Bertrand, Ministre du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité, le 12 mars 2008

### **Sites Internet**

<http://philippe.davezies.free.fr>

[www.anact.fr](http://www.anact.fr)

[www.iapr.fr](http://www.iapr.fr)

[www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)

[www.cramif.fr](http://www.cramif.fr)

[www.eurogip.fr](http://www.eurogip.fr)

[www.travail-solidarite.gouv.fr](http://www.travail-solidarite.gouv.fr)

**Auteurs du compte-rendu** : Véronique FOND, Maud SI AHMED du MASTER 2 ATOGE (Analyse du Travail, Organisation et Gestion de l'Emploi) à l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense

**Directeur de la spécialité Master ATOGE** : Patrice SIMOUNET

**Coordinateur pour les travaux de compte rendu** : Jacques PEVET, délégué AFREF

**Contacts** : Jacques PEVET ; Françoise CORFA

**Responsable du thème** : Françoise DUCRUEZET

*Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF - séance du 03/06/2010* 16 sur 16