

*Dans quelle mesure les risques psychosociaux, et en particulier la gestion du stress, impactent les organisations ?*

*Comment prévenir agir et guérir ?*

*Accompagner l'individu, le groupe et l'organisation.*

**Emmanuel Levard**

**Thesis tutor : Valérie Duplat**



EDHEC Business School does not express approval or disapproval concerning the opinions given in this paper, which are the sole responsibility of the author.

## Préface

L'expression « risques psychosociaux » reste encore aujourd'hui assez vague. Il est considéré qu'elle est composée de trois aspects : les déterminants (la violence, le harcèlement), les processus intermédiaires (la sensation de pression, le stress) et les conséquences (le burn-out par exemple). (Legeron Nasse 2008)

Cette confusion dans la définition, reconnue par les spécialistes du domaine dans leur « *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail* » (Nasse, Legeron, 2008), laisse cette thématique nouvelle encore sujette à débats. En effet, les méthodes d'approches tant dans la prévention que dans la gestion et la résolution des risques n'en sont encore que dans la phase d'exploration.

Deux facteurs expliquent principalement la prise de conscience du phénomène.

En premier, l'impact sur la performance des organisations. Aujourd'hui on évalue par an à 20 milliards d'euros en Europe et à 2,5 milliards en France le coût des risques psychosociaux pour les organisations et à plus de 50% la part des journées de travail perdues en Union Européenne à cause du Stress (Ayensa, 2011)

Le deuxième facteur est la sensibilité nouvelle aux questions de bien être, de gestion du stress et d'arbitrage entre vie privée et vie professionnelle. Cette sensibilité s'explique en partie par l'arrivée d'une nouvelle génération sur le marché du travail qui entretient un rapport différent avec le travail que la génération précédente. (Desplats, Pinaud, 2011)

Les risques psychosociaux sont désormais considéré comme un enjeu économique pour les organisations et une préoccupation première pour une large part des salariés. (Ayensa, 2011)

L'objectif de ce mémoire est d'aller redéfinir dans un premier temps l'état des lieux, le contexte actuel des risques psychosociaux et de la gestion du stress en s'appuyant sur les études réalisées sur le thème et les principaux courants de pensées reconnus.

Dans un deuxième temps, je présenterai un modèle pour prévenir et agir sur les risques psychosociaux, inspirés des récents modèles de développement psychosociaux américains.

Dans une troisième partie je testerai ce modèle sur deux organisations différentes : une multinationale française dans un de leurs sites industriels chimiques de sept cents salariés sur le territoire français (je n'ai pas obtenu l'autorisation de les citer) et une institution locale, un pôle petite enfance de soixante salariés dépendant du Conseil Général de l'Hérault. Une évaluation des deux interventions sera présentée.

Les supports scientifiques et académiques sur lesquels ce mémoire base sa réflexion sont les suivants :

- l'approche physiologique avec le Syndrome Générale d'Adaptation (Hans Selye 1936),
- l'approche psycho sociale avec l'évaluation causale des contraintes mentales au travail (Robert Karasek 1979),
- le déséquilibre entre exigences du travail et récompenses (Joseph Siegrist 1966), l'évaluation et la stratégie d'adaptation (Lazarus Folkman 1984)
- et l'approche clinique avec l'analyse des processus psychiques mobilisés dans la confrontation d'un individu avec le travail (Desjours 1980, 2007).

Les deux modèles présentés dans la partie théorique et testés dans la partie pratique sont des modèles dits intégraux et évolutifs :

- La vision intégrale de Ken Wilber qui intègre l'individuel et le collectif, l'intérieur et

l'extérieur

- La spirale dynamique de Clare Graves, modèle psychosociologique qui décrit les similarités entre les étapes d'évolution des personnes et des sociétés. d'évolution individuelle et collective.

Pour la partie application du modèle dans les organisations, l'idée générale du modèle présenté est de réaliser un diagnostic psychosocial de l'organisation grâce à la vision intégrale de Ken Wilber puis de proposer un triple accompagnement :

- pour les individus un coaching individuel et de groupe,
- pour le groupe un accompagnement sur les conflits et les représentations grâce au théâtre forum et si besoin à la médiation.
- et pour l'organisation des propositions d'évolutions structurelles s'appuyant sur les tensions ressenties par les individus dans l'organisation. La méthode est inspirée de l'Holocracy, nouveau modèle de gouvernance créée il ya moins de dix ans au Etats Unis.

Je m'appuie également sur l'interview et l'expérience de Véronique Guérin psychosociologue, consultante en organisations et spécialiste des récents modèles de développement intégraux : La Vision Intégrale et la Spirale dynamique.

Je m'appuie également sur ma propre expérience de formateur et de consultant pour les organisations. J'ai en effet créé une entreprise de formations qui intervient notamment sur la question du management, de la gestion du stress dans les équipes, de l'accompagnement individuel et collectif dans les entreprises et institutions françaises suivantes : Arcelor Mittal, Sanofi, Véolia, Essor, Vinci, EDF, ERDF, L'administration pénitentiaire française, L'ENAP (Ecole nationale d'administration pénitentiaire française), les cercles de progrès au Maroc.

La partie théorique du mémoire appuyée sur les travaux académiques et les modèles intégraux m'a amené à la réflexion suivante : Seule une prise en compte globale des situations, intégrant l'individu, le groupe et l'organisation permet d'élaborer une prévention des risques psychosociaux, d'apporter des pistes de réflexion et de mettre en œuvre des solutions concrètes.

Je me propose de tester cette réflexion par les trois hypothèses quantitatives suivantes:

Hypothèse 1 : Si dans l'analyse du diagnostic psychosocial d'une organisation, il est évalué que sur un point de vue évolutif, les individus sont en décalage avec la culture de l'organisation et la structure de l'organisation, il sera plus efficace pour prévenir les risques psychosociaux et accompagner les périodes de changement de proposer un accompagnement avec un focus majeur sur l'individu, et mineur sur les changements organisationnels et sur l'évolution collective.

Hypothèse 2 : Si dans l'analyse du diagnostic psychosocial d'une organisation, il est évalué que sur un point de vue évolutif, la structure organisationnel est en décalage avec la culture de l'organisation et les individus au sein de l'organisation, il sera plus efficace pour prévenir les risques psychosociaux et accompagner les périodes de changement de proposer un accompagnement avec un focus majeur sur les changements organisationnels, et mineur sur les individus et sur l'évolution collective.

Hypothèse 3 : Si dans l'analyse du diagnostic psychosocial d'une organisation, il est évalué que sur un point de vue évolutif, la culture du groupe est en décalage avec la structure de l'organisation et les individus au sein de l'organisation, il sera plus efficace pour prévenir les risques psychosociaux et accompagner les périodes de changement de proposer un accompagnement avec un focus majeur sur le collectif, et mineur sur les changements organisationnels et sur l'évolution individuelle.

## Table des matières

Préface

Table des matières

Executive Summary

Introduction

### **I : La souffrance au travail, fatalité ou opportunité ?**

1 Les risques psychosociaux et la gestion du stress.

1.1 Les causes des risques psychosociaux

*1.1.1 L'évolution sociétale du travail*

*1.1.2 Les racines du stress*

1.2 Les risques psychosociaux : un phénomène récent ?

1.3 La prise en compte juridique en Europe et en France

*1.3.1 L'impulsion européenne*

*1.3.2 Le cadre juridique du stress*

1.4 L'impact du stress

*1.5.1 Sur les individus*

*1.5.2 Sur l'organisation*

1.5 Les différentes approches

*1.4.1. L'approche individuelle*

*1.4.2 l'approche organisationnelle*

2 Mise en place du modèle intégral

2.1. La vision Intégrale comme diagnostic psychosocial

*2.1.1 Un modèle global*

*2.1.2 Les quatre quadrants*

*2.2.2 La dimension évolutive : La spirale dynamique*

2.2 Accompagner l'individu, le groupe et l'organisation : les outils

*2.2.1 Accompagner l'individu : le coaching de groupe et l'analyse de pratiques*

*2.2.2 Accompagner le groupe : Le théâtre forum et la médiation*

2.2.3 *Accompagner l'organisation : Faire évoluer les structures grâce aux tensions*

3. Hypothèses

**II. La vision intégrale et la dimension évolutive appliquées aux organisations**

4. La vision intégrale appliquée à l'organisation : 1<sup>ère</sup> étude de cas

4.1 Le diagnostic psychosocial

*4.1.1 Les quatre quadrants*

*4.1.2 Diagnostic évolutif*

4.2 L'accompagnement proposé

*4.2.1 Avec les individus*

*4.2.2 Avec le groupe*

*4.2.3 Avec l'organisation*

4.3 Evaluations

5. La vision intégrale appliquée à l'organisation : 2<sup>ème</sup> étude de cas

5.1 Le diagnostic psychosocial

*5.1.1 Les quatre quadrants*

*5.1.2 Diagnostic évolutif*

5.2 L'accompagnement proposé

*5.2.1 Avec les individus*

*5.2.2 Avec le groupe*

*5.2.3 Avec l'organisation*

5.3 Evaluations

Conclusions

Bibliographie

Annexes

## Executive Summary

At what extent, psycho sociological risks impacts organisations?

The first objective of this thesis is to define psychosocial risks as much precisely as possible.

Where do they come from? Why this thematic arise nowadays? Is it a new phenomenon?

What is the juridical environment in Europe and France? What are the impacts on individuals and organisations? What are professionals proposing today to answer these risks? What are the main approaches?

Then I will propose a new model to implement within organisations in order to prevent these risks. It is inspired from two models: The Integral Vision of Ken Wilber and The Dynamic Spiral of Clare Graves. The model is based on the idea that the two main approaches of the psychosocial risks (individual and organisational) should not be opposed but combined together, along with the interpersonal approach. I made three hypothesis from this theory:

H1: If the psychosocial diagnosis made thanks to the model I propose reveal that the individuals are in discrepancy with the organisation culture and the organisation structure, it will be more efficient to propose a support based on the three approaches (individual, interpersonal and organisational) but focused on individuals.

H2: If the psychosocial diagnosis made thanks to the model I propose reveal that the organisation cultures are in discrepancy with the individuals and the organisation structure, it will be more efficient to propose a support made of the three approaches (individual, interpersonal and organisational) but focused on organisational.

H3: If the psychosocial diagnosis made thanks to the model I propose reveal that organisation structure are in discrepancy with the organisation culture and individuals, it will be more

efficient to propose a support made of the three approaches (individual, interpersonal and organisational) but focused on interpersonal.

Then I will test these hypotheses thanks to two case studies where the model was implemented. Then, I will expose the evaluations I made from the case studies in order to conclude with what could have been ameliorated.

One case study is within a French multinational firm (I don't have the right to quote them) on a chemical production site. Seven hundred employees work continually 7/7. A situation of conflicts arises because of the new procedures implemented which triggered psychosocial risks.

The second case study concerns a merger between two structures of early childhood (one of fifty employees and one of fifteen employees). Situations of stress due to the merger and the new teamwork arise.

### **I: Suffering at work, fatality or opportunity?**

Within an increasingly globalized world, both evolution and transformation of the global economic stakes and constant technological growth have generated new work organisations based on profitability and performance. Most employees, from the worker to the executive staff, within firms and other organisations (associations, institutions), are going under workload intensification, growing flexibility and increasing personal objectives. The loss of markers in the professional field, along growing societal stress, is affecting the individuals in their well-being, investment and productivity. (Combalbert, 2011)

For twenty years, these individual and collective difficulties are associated with psychosocial risks. For now, there is no precise definition of these risks. In the professional field, it is

assumed that they include every factor that could harm employees' mental health and, to a certain extent, their physical health: stress, moral and sexual harassment, verbal and physical violence at work. It is also considered that they stem from the interaction of the individual with his work or with his social environment. This is why they are called "Psychosocial risks". (Combalbert, 2011)

They can lead, full term, to dangerous psychological and physical pathologies for the individuals: depressions, burnout, chronic stress, and psychosomatic diseases.

The main factors can be related to work organisation (lack of visibility, objectives disconnected with the means, shorter allotted time), to work content (gaps with competences, no decisional latitude), to interpersonal relations (isolation, lack of solidarity, ostracism), to the environment (noise pollution, open-space) and within a global view, to the socio-economic context (insecurity, society in crisis).

The main ingredients of stress are the lack of control (when you cannot influence a situation), the unpredictability (your colleague behaviour for instance), the innovation (a first child), and the threatened ego (skills questioned by your boss). The more these ingredients are combined, the more the organisation or the individuals will face psychosocial risks.

The main approaches proposed today by professionals of stress are the individual and the organisational ones. The individual approach consists to take care of the individuals affected by these risks (burn out, depression) in order to help them getting better. The organisational approach consists to change the organisation structure in order to prevent psychosocial risks to emerge. These two schools oppose each other in the way of acting. A third approach is growing nowadays: the interpersonal one. It comes from the systemic approach and consists to consider the individuals within the organisation as a system and to work with them together in order to prevent the risks.

## **II. The integral vision and the dynamic of evolution implemented into organisations**

Through the integral vision, Ken Wilber proposes a static model (the four quadrants) that can be used as a psychosocial diagnosis for organisations. Each quadrant shows an aspect of the organisation.

The Interior Individual shows the intention of individuals (the subjectivity)

The Exterior Individual shows the behaviour of individuals (the objectivity)

The Interior Collective shows the culture of the organisation (the inter-subjectivity)

The Exterior Collective shows the social system of the organisation (the inter-objectivity)

When the diagnosis is made thanks to the four quadrants, I use the dynamic spiral from Clare Graves to evaluate where the points that can evolve better within the organisation are.

The dynamic spiral correlates the development of individuals and societies through stages (survivalist, animistic, egocentric, normative, rational, pluralist and integral). As our society is mainly rational, I will use only for this model the normative, rational and pluralist stages.

The main idea is to compare the dominant stage for each quadrant in order to see where the discrepancies are and then to propose a support focused on the quadrant that will be the most discordant with the others.

## **Conclusions**

Both organisations in the case studies get results thanks to the implementation of the model and the support provided. The multinational ended the conflict situation and the early childhood structures succeeded in the merger. Evaluations confirmed that the global approach influences a large area and connects the different aspects (individual, interpersonal and organisational) of the organisation.

However, the pertinence of the main focus within the support was not established. During the intervention, we focused on the organization and minimized the other aspects. Thus, it slew down the support process. From now on, I let more space for adjustments of the support during the intervention.

The emerging idea with these experiences, with this notion of perpetual adjustment, is that psychosocial risks, conflicts and tensions within an organisation are only symptoms of structural difficulties. In consequence, psychosocial risks would systematically be a possibility of evolution for the organisation and its individuals.

## **Introduction**

Dans une société qui se complexifie, l'évolution et la transformation des enjeux économiques mondiaux et la croissance technologique permanente ont généré de nouvelles organisations du travail reposant sur la rentabilité et la performance. L'intensification de la charge de travail, la flexibilité grandissante, et des objectifs individuels renforcés concernent la majorité des travailleurs, de l'opérateur à l'encadrement et à tout les niveaux de l'entreprise et des autres organisations (institution, associations,). La perte de repères dans l'univers professionnel, accompagnée des pressions sociétales grandissantes, affectent l'individu dans son bien être, son investissement et sa productivité. (Combalbert, 2011)

Depuis une vingtaine d'années, on associe ces souffrances individuelles et collectives aux risques psychosociaux. Il n'existe pas, aujourd'hui de définitions précises de ces risques. Dans le milieu professionnel, il est considéré qu'ils englobent la totalité des facteurs pouvant nuire à la santé mentale des salariés et dans une certaine mesure à leur intégrité physique : le stress, le harcèlement moral et sexuel, les violences au travail (physiques et verbales). Il est également considéré qu'ils sont issus soit de l'interaction de l'individu avec son travail, soit de l'individu avec le groupe, c'est pour cette raison que l'on parle de risques psycho-sociaux. (Combalbert, 2011)

Les risques psychosociaux peuvent induire à terme des pathologies physiques et psychiques graves chez l'individu : Dépressions, syndrome d'épuisement professionnel (Burn out), stress chroniques, maladies psychosomatiques.

Les principaux facteurs sont liés à l'organisation du travail (manque de visibilité, objectifs déconnectés des moyens, délais trop courts), au contenu du travail (en décalage avec les compétences, pas de latitude décisionnelle), aux relations interpersonnelles (isolement, manque de solidarité, ostracisme), à l'environnement physique (nuisances sonores, open-

space), et dans une mesure large, au contexte socio-économique (insécurité vis à vis de l'avenir, société en crise).

Dans cette première partie l'objectif est d'analyser et de comprendre l'émergence de ces phénomènes dans notre société et au sein des organisations. D'où viennent les risques psychosociaux ? Quelles sont les racines du stress dans notre société occidentale. Pourquoi ces thématiques émergent depuis une vingtaine d'années dans les sociétés occidentales? Est ce un phénomène nouveau ?

L'aspect juridique et le cadre légal existant en France et en Europe sera également précisé. Quelles sont les directives Européennes existantes ? Qu'en est il du droit français ? Sur quel cadre juridique peuvent s'appuyer les individus et les organisations ?

Une évaluation de l'impact des risques psychosociaux sur les individus, les groupes et les organisations sera essentielle pour mieux comprendre et appréhender les enjeux inhérents aux risques psychosociaux. Quel est l'impact sur les individus, quelles sont les conséquences pour les organisations ?

Si le stress correspond aujourd'hui à un état de souffrance forte pour une partie des travailleurs européens, peu importe le secteur d'activité, il est également devenu un enjeu économique majeur pour les organisations. Le coût de la gestion des risques est désormais significatif dans les budgets ressources humaines. Par conséquent, la gestion du stress est devenu une véritable opportunité dans le domaine du conseil aux entreprises et en stratégie des ressources humaines. L'offre sur le marché des risques psychosociaux croît à vitesse égale à la demande, et une multitude d'intervenants à qualifications diverses ont saisi cette opportunité. Quelles sont les réponses apportées par les professionnels et les organisations ? Le catalogue de formations en gestion du stress est large. Ce qui est proposé aujourd'hui aux organisations sur les risques psychosociaux et la gestion du stress sera développé avec un

focus sur les deux approches dominantes, l'approche individuelle et l'approche organisationnelle.

Dans un deuxième temps, après avoir défini le cadre général des risques psychosociaux, je propose un modèle permettant d'aller prévenir les risques psychosociaux et le stress et d'accompagner les individus et l'organisation dans les périodes de changement qui apporte des éléments de réponses aux questions suivantes. Comment réconcilier les approches dominantes dans les organisations ? Les risques psychosociaux ne seraient-ils pas une opportunité pour les organisations ? Comment concilier aujourd'hui performance de l'organisation et bien être des salariés ?

Dans la partie mise en pratique, je me contenterai d'analyser deux études de cas d'organisations où ce modèle a été appliqué.

#### 1<sup>ère</sup> étude de cas

Un site de production chimique d'un grand groupe industriel chimique français (Je n'ai pas obtenu l'autorisation de les citer) où sept cent personnes travaillent en trois huit, sept jours sur sept. Une situation de conflits déclenchée suite à la mise en place de nouvelles procédures de sécurité sur le site industriel favorisait l'apparition de risques psychosociaux.

#### 2<sup>ème</sup> étude de cas

Une institution locale de taille moyenne un pôle petite enfance du Conseil Général de l'Hérault. Une fusion entre deux entités, une crèche de cinquante salariés et une halte garderie de quinze salariés était prévue. Des situations de stress liés à la restructuration et au travail en équipe sont apparues.

La méthode utilisée pour les deux études sera la suivante, un diagnostic psychosocial grâce au modèle des quatre quadrants de Ken Wilber, puis une proposition d'action suite au diagnostic et enfin une évaluation des résultats obtenus.

## **PARTIE I LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL FATALITE OU OPPORTUNITE?**

### I Les risques psychosociaux et la gestion du stress

#### 1.1 Les causes des risques psychosociaux

##### *1.1.1 L'évolution sociétale du travail*

Le facteur principal des risques psychosociaux et du stress, au travail et dans les structures organisationnelles, est la modification profonde et accélérée de notre société. L'évolution de la société occidentale et de ses composantes dans les cinquante dernières années est la résultante d'une période de transformation sans précédent de notre civilisation : révolution des échanges, réduction quasi totale des distances, instantanéité des moyens de communications, rythmes humains bouleversés, information planétaire en temps réel, nouvelles technologies d'informations et de communications, internet. Les révolutions techniques ont profondément transformé notre façon de faire et notre façon d'être.

Dans *Accélération, une critique sociale du temps* Hartmut Rosa, sociologue explique que notre perception de la temporalité a changé et définit les trois accélérations majeurs « Celle des moyens de transport et de communication. Celle du rythme même des changements sociaux, les modes, les coutumes, les types d'agréations sociales se modifient à vitesse croissante, déstabilisant notre univers social tout en rendant nos connaissances obsolètes.(...) Ce qui amène au troisième type d'accélération, celui du rythme de la vie elle-même». L'idée principale émergente du texte de Rosa, est que la capacité humaine d'adaptation ou d'adaptabilité dans un univers impermanent est mise en difficulté pour une large part des populations. (La découverte. Interview Télérama 3155 – 30 juin 2010)

En effet, si on se concentre sur la société française, le passage à dominante d'une société normative sécuritaire dans la majeure partie du XXème siècle à une société rationnelle

individualiste sur la deuxième partie du siècle a été une cause majeure des difficultés individuelles et organisationnelles ressenties dans les organisations et en particulier dans les institutions (qui sont majoritairement représentatives du fonctionnement normatif dans leur structure pyramidale forte). Aujourd'hui, ce sont les difficultés structurelles rencontrées par le modèle rationnel individualiste qui créent un décalage entre ce qui est demandé aux individus, composantes de l'organisation, et ce que vit, ressent et fait l'individu dans son travail qui viennent générer du stress. (Guerin, Ferber, 2009)

La place du travail a effectivement changé et continue d'évoluer dans notre société. Autrefois facteur de sécurisation et d'intégration sociale dans les sociétés industrielles, le rôle du travail est en mutation profonde. Les nouvelles technologies d'information et de communications qui ont induit une transformation des échanges matériels et immatériels ont favorisé de nouvelles organisations du travail. La globalisation financière, les indicateurs de performance et de rentabilité financière comme évaluations principales du travail, la primauté du rendement : le travail se transforme dans la technique et dans l'organisation. Les nouveaux modes de production et modèles de rentabilité, issus d'une concurrence renforcée entre les acteurs économiques, ont conduit aux raccourcissements des délais, des moyens accompagnés par de nouvelles exigences en terme de qualité et de productivité. Le déséquilibre entre exigences du travail et récompenses (salaire, sécurité d'emploi, reconnaissance par la hiérarchie) s'accroît. Cette combinaison effort important – faible récompense est source de stress (Siegrist 1996).

Les objectifs individuels semblent souvent déconnectés des délais et des moyens à disposition. Les salariés n'arrivent plus à s'identifier à la vision globale des objectifs de l'organisation et souvent à leurs propres objectifs individuels. Le décalage entre le message donné par l'organisation et les moyens, entre prendre des initiatives et faire mieux avec moins, peuvent mettre les managers et les salariés face à des injonctions contradictoires. Sur les plans psychiques et physiques, l'association de fortes exigences et d'une faible autonomie

s'accompagne d'une augmentation très nette des maladies cardiovasculaires, de signes de souffrance psychiques et de manifestations dépressives (Karasek 1979).

Ce climat général, dans une société consciente d'un mal être économique général, produit l'impression chez l'individu « de ne plus savoir à quoi on sert ». Cela se traduit par un stress intérieur diffus, une dégradation de l'ambiance au travail, des conflits larvés ou éclatés. Dans ce climat de compétition et de performance, où chacun est incité à un investissement illimité de soi, le stress, la violence au travail et le harcèlement peuvent se banaliser. En effet, le soutien social est un limiteur ou un amplificateur des risques psychosociaux (Karasek 1979)

Cependant, en léger décalage avec l'apparition de ces risques psychosociaux, la prise de conscience de leur impact, leur coût et l'importance de la gestion et la prévention s'est également développé depuis une vingtaine d'années.

### *1.1.2 Les racines du stress.*

Le mot stress est devenu par l'usage une expression assez large. Il désigne désormais à la fois l'état de tension interne dans lequel se retrouve l'individu, l'ensemble des perturbations externes provoquées par des agents stressants et la réponse innée de l'organisme à ces perturbations.

Le stress chez l'individu provient de stressseurs ou agents stressants. Ces agents peuvent être externes ou internes. Les agents stressants peuvent être absolus (situations où l'ensemble des individus déclenchera physiquement une réaction de stress comparable par exemple lors d'une catastrophe naturelle et ils peuvent être relatifs, situations où la réaction de l'individu à l'agent stressant dépendra de sa propre expérience et personnalité. Les agents stressants ont été catégorisés de la façon suivante par l'institut international du stress, six classes différentes

en fonction de la signification psychologique : ils sont soit stressseurs de performance, de menace, de frustration, de perte, de deuil ou physiques (douleurs, températures,...). (Selye 1936)

Si dans la gestion du stress au travail et dans les organisations les stressseurs sont relatifs , les ingrédients du stress sont eux universels. En effet si une situation est stressante pour un individu, un ou plusieurs des éléments suivants sont obligatoirement présents et la caractérise.

1. La perte de contrôle

*Peu ou pas de contrôle sur une situation.*

*(Un enfant développe une maladie grave, une voiture tombée en panne alors qu'on est attendu)*

2. L'imprévisibilité

*Les évènements inattendus*

*(Une grève à la garderie, un manager avec un comportement changeant)*

3. La nouveauté

*Les expériences nouvelles ou premières.*

*(Un premier enfant, un nouvel outil, logiciel, machine à maîtriser au travail)*

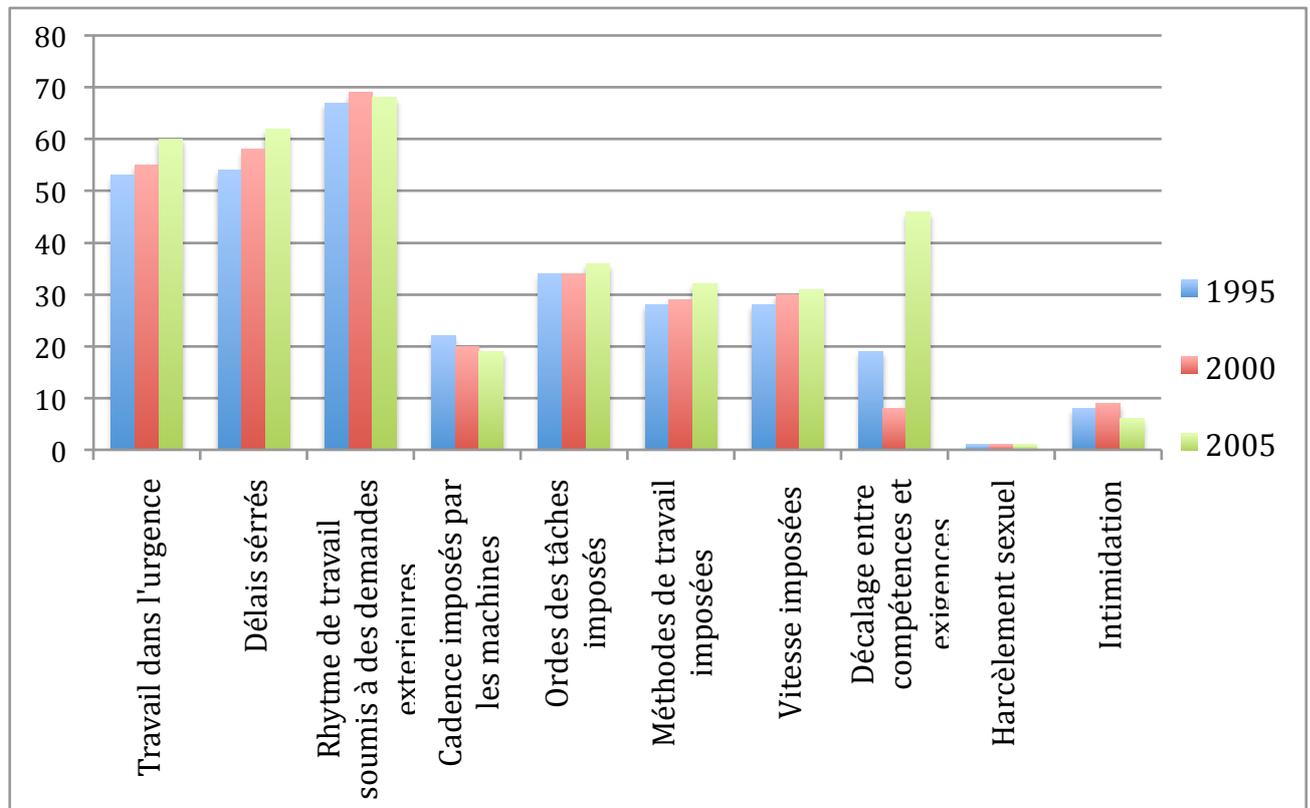
4. L'égo menacé

*Si les compétences ou les capacités de l'individu sont mises à l'épreuve.*

*(Questionnement sur nos méthodes de travail par un collègue ou d'éducation par un professeur)*

Le point important ici est que indépendamment du fait que le stress est relatif à chaque individu, il sera possible de repérer et d'identifier dans une situation donnée les risques de stress par les éléments suscités. (Selye 1936)

Ici en pourcentage une répartition des agents stressants et des facteurs à risques au travail selon l'agence européenne pour la sécurité et la santé au travail.



Source ESCW 1995-2000-2005 Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail Observatoire européen des risques Janvier 2009

La plupart des indicateurs augmentent avec le temps. Trois informations principales ressortent. Premièrement le stress lié à la cadence imposée par les machines diminue, signe effectif de la modification structurelle du travail dans les sociétés occidentales où les outils de productivité ont succédé aux outils de production. Deuxièmement, l'envolée du facteur « décalage entre compétences et exigences », un nombre croissant de travailleurs et de managers alertent sur l'inéquation ressentie entre leurs compétences mentales et physiques et les exigences liées à leurs postes. (Ayensa, 2011)

L'étude rapporte que cette inéquation existe dans les deux sens, exigences supérieures aux compétences et compétences supérieures aux exigences du poste. Cette envolée se traduit

également par la modification structurelle du travail dans les sociétés occidentales qui demande une capacité d'adaptabilité forte aux individus et aux organisations. (Ayensa, 2011)

Troisièmement plus de cinquante pourcent des travailleurs ressentent quotidiennement le travail dans l'urgence, les délais serrés, et le rythme de travail imposés par des sources externes comme un facteur de stress dans leur travail. Ceci montre l'importance et l'impact du stress sur les travailleurs européens.

## 1.2 Les risques psychosociaux un phénomène récent?

La prise en compte des risques psychosociaux et de la gestion du stress est récente en France, cependant les spécialistes du travail (sociologues, médecins, psychologues, ergonomes,...) alertent sur la souffrance au travail depuis une vingtaine d'années. En effet, la première enquête de surveillance médicale des risques SUMER analysant les impacts des RPS au travail date de 1987. Christophe Dejours, spécialiste de la psychopathologie au travail, dans son livre édité en 1980, *Travail et usure mentale*, souligne les impacts de l'organisation du travail sur le psychisme des salariés. (Desjours, 1980)

La problématique du harcèlement moral est un thème central de la bibliographie des risques psychosociaux dans la décennie 2000, en particulier aux Etats Unis. La question du bien être des salariés devient d'intérêt et de santé publique. En 2007, Xavier Bertrand, alors ministre du travail annonce lors d'une conférence qu'il est « déterminé à lutter contre les risques psychosociaux » et commande l'étude aujourd'hui référence, le *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail* à Philippe Nasse, magistrat et à Patrick Legeron, médecin psychiatre. (Nasse et Legeron 2008)

Si la prise en compte des risques psychosociaux et de leurs impacts sur l'individu et les organisations est récente, les textes juridiques sont anciens malgré une révélation récente, il paraît important d'étudier ce qu'il existe comme support juridique pour les individus et les organisations.

### 1.3 La prise en compte juridique

#### *1.3.1 L'impulsion européenne*

Les risques psychosociaux n'ont pas aujourd'hui de définition juridique et sont absents du code du travail. La difficulté est donc d'appréhender l'ensemble des textes recouvrant chacun un aspect de ces risques. Les risques psychosociaux émergent donc au fil des textes et des jurisprudences. La cour de cassation a lancé un travail d'unification des textes, ce qui démontre une volonté certaine de prise en compte des liens entre organisation du travail et souffrance professionnelle et dans le même temps une réalité d'un flou juridique sur une prise de conscience récente. (Combalbert, 2010)

Les textes sont issus du droit Européen, l'article 31 § 1 de la charte des droits fondamentaux de l'union européenne (*Journal officiel des communautés européennes* du 18/12/2000) indique que « tout travailleur a droit à des conditions de travail qui respectent sa santé, sa sécurité et sa dignité » et la directive n°89/391 du 12 juin 1989 (*Journal officiel des communautés européennes* du 29/06/1989) pour l'amélioration de la santé et de la sécurité au travail définit la mise en œuvre de mesure dans les organisations. Les deux points fondamentaux qu'amène la directive sont premièrement que « les améliorations de la santé, la sécurité et l'hygiène des employés au travail est un objectif à part entière et ne saurait être subordonné à des considérations uniquement économiques ». Et deuxièmement, que pour

atteindre cet objectif, l'employeur devra « mettre en place des actions de formations et d'informations, mais aussi de prévention des risques professionnels, ou encore par la mise en place d'une organisation.» Nous reviendrons plus en détail dans la deuxième partie du mémoire, sur les transformations organisationnelles.

Dans le droit français, c'est la loi du 31 décembre 1991 qui transpose la directive européenne dans le code du travail en définissant pour la première fois la sécurité des salariés. (Loi n°91-1414 du 31 décembre 1991)

L'employeur a l'obligation de l'assurer pour prévenir les risques professionnels. Par la suite c'est l'article L 4121-1 du code du travail qui contraint l'employeur à « assurer la santé physique et mentale des salariés par les mesures nécessaires ». Les mesures comprennent les grands axes de la directive européenne à savoir la prévention des risques, la mise en place de formations et d'informations et la mise en place d'une organisation et des moyens adaptés. (Article L4212-1 du code du travail)

Le changement majeur de la prise en compte des risques psychosociaux dans le droit français, vient avec la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 imposant que la santé des salariés devait être considérée non seulement dans sa dimension physique mais également dans dimension psychique. La loi sur le harcèlement moral a également été modifiée en parallèle de cette nouvelle loi. (Loi n°2002- 73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale)

### *1.3.2 Le cadre juridique du stress*

Lorsque l'on évoque les risques psychosociaux, le stress est l'élément considéré comme ayant le plus d'impact. Paradoxalement, c'est le risque où la norme juridique est la plus récente, sans doute lié à la complexité de la définition des facteurs, et la moins contraignante.

Sur ce thème également, c'est l'Europe qui a insufflé la dynamique par la signature de l'accord-cadre le 8 octobre 2004 sur le stress au travail par les partenaires sociaux européens (organisations syndicales patronales et salariales). Sans dimension contraignante et n'engageant que les signatures, cet accord propose et définit un cadre permettant de repérer, d'anticiper et de gérer le stress au travail. (Accord cadre européen du 8 octobre 2004)

Comme pour les textes sur les risques psychosociaux, les gouvernements et partenaires sociaux nationaux ont utilisé cet accord pour lancer une réflexion. En France, c'est donc le rapport référence Nasse et Legeron qui a fait suite. Commandé par Xavier Bertrand alors ministre du travail, le rapport préconise neuf propositions censées permettre si appliquées, d'évaluer de recenser, de former et d'informer, les agents économiques et non économiques des organisations. (Nasse et Legeron 2008)

Ce rapport a permis, par la suite, le 2 juillet 2010, aux partenaires sociaux français de signer un accord national et interprofessionnel sur le stress au travail. L'idée principale de l'accord était de donner un cadre juridique à la notion de stress, il n'en donne pas de définition mais une description : «Un état de stress survient lorsque qu'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. L'individu est capable de gérer la pression à court terme mais il éprouve une grande difficulté face à une exposition prolongée ou répétée face à des pressions intenses.» Cette description est inspirée du Syndrome Général d'Adaptation (Selye 1936) qui sera présenté dans la partie impacts. (ANI du 2 juillet 2008)

L'objectif est bien de proposer, de provoquer une prise de conscience par l'ensemble des acteurs du travail avec l'aide de moyens d'identification du stress, proposés dans la suite de l'accord, et non de sanctionner les comportements à l'origine du stress.

On observe donc au niveau juridique européen mais également dans l'application des directives par le législateur français et dans l'application des accords français par la justice et en particulier la cour de cassation, une volonté certaine de faire évoluer et de normaliser le droit sur les risques psychosociaux et le stress au travail dans une direction mettant l'individu au centre de la protection juridique.

Il s'agit désormais d'évaluer les impacts des risques psychosociaux et du stress sur les individus et les organisations.

## 1.4 L'impact du stress

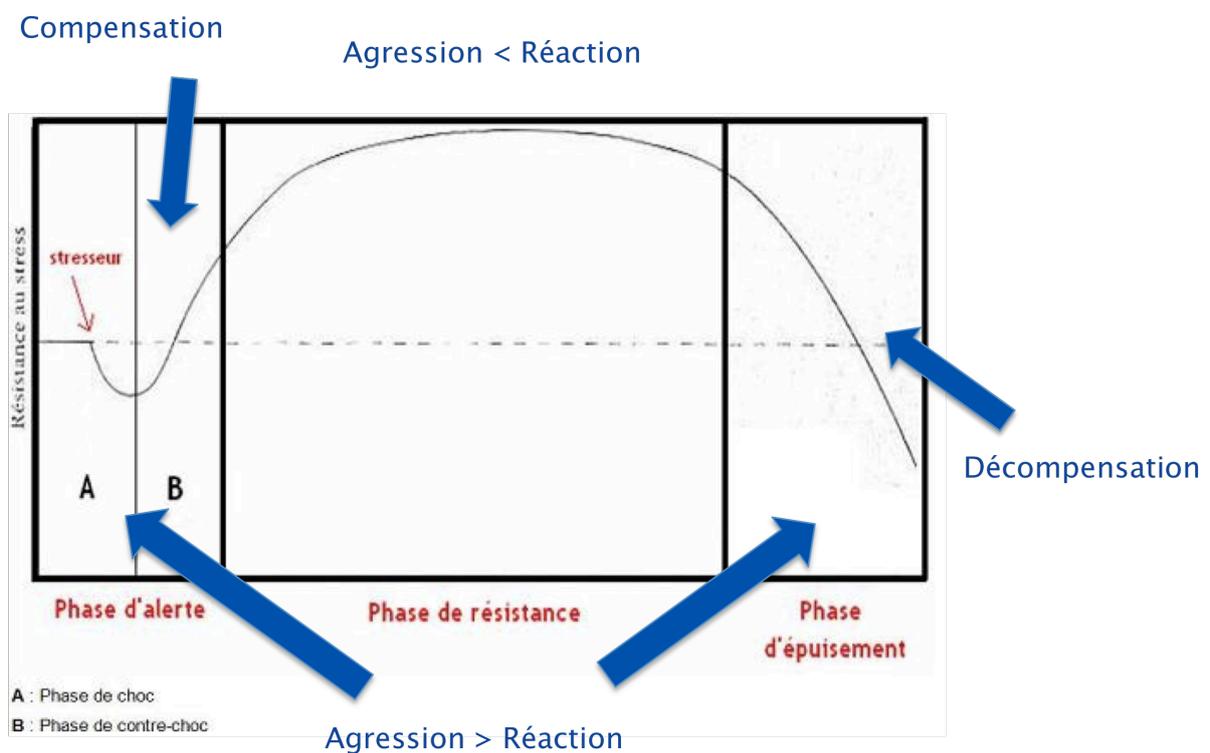
### *1.4.1 Sur les individus*

Il est fondamental de rappeler que le stress n'est pas pathologique en soi. C'est même un processus d'adaptation remarquable de l'organisme à un environnement nouveau ou modifié. Le stress n'est donc pas une maladie, mais une réaction physiologique de notre organisme dans notre corps et notre tête, par la libération de substances chimiques, la plus importante est l'adrénaline, mais également la sérotonine et la dopamine pour s'adapter aux menaces et aux contraintes de notre environnement. C'est pourquoi les scientifiques préfèrent souvent parler de « réaction d'adaptation » pour désigner le stress, réaction de survie vitale et régulièrement déclenchée. (Legeron 2004)

Hans Selye est le premier chercheur à se pencher sur la question du stress, c'est lui qui introduira le nom en médecine. Endocrinologue reconnu, il développera l'approche physiologique du stress et ses effets sur l'individu en décrivant un modèle : le Syndrome Générale d'Adaptation, c'est à dire « l'ensemble des modifications qui permettent à un

organisme de supporter les conséquences physiopathologiques d'un traumatisme naturel ou opératoire. » Il a défini le stress comme « l'ensemble des moyens physiologiques et psychologiques mis en œuvre par une personne pour s'adapter à un événement donné. » Le stress est avant tout un ensemble de réactions corporelles, physiologiques et psychiques à un agent stressant externe ou interne. Le syndrome général d'adaptation décrit la réponse de l'organisme aux agressions perçues. Hans Selye distingue trois phases principales dans ce complexe agressions-réactions. (Selye 1936)

### LE SYNDROME GENERAL D'ADAPTATION



La première phase, la phase d'alerte, correspond aux phénomènes provoqués par l'exposition de l'individu à un agent stressant auquel il n'est pas adapté ou habitué, quantitativement ou qualitativement. Par exemple, lors d'une surcharge de travail inattendu sur un délai très court ou encore la brusque apparition d'un prédateur. Cette phase est divisée en deux parties, la phase de choc et la phase de contre choc. (Selye 1936)

La phase de choc dure entre une minute et vingt quatre heures, c'est l'état de surprise lié à la confrontation avec l'agent stressant. Il est formé de symptômes d'altérations passives résultants de l'état de souffrance de l'individu. Ces symptômes sont divers : tachycardie, redirection du sang oxygénée du cerveau vers les muscles, dilatation des pupilles, hypotension et hypothermie. Elle est suivie par la phase de contre choc où l'organisme va développer la réponse à ces symptômes physiologiques en activant ces défenses actives : augmentation du volume plasmatique, de la diurèse, augmentation de la température. C'est pendant cette phase que la réaction de l'organisme va dépasser l'agression ressentie due aux agents stressants. (Selye 1936)

Si les facteurs externes qui ont provoqués la réaction physiologique au stress de l'individu sont continus dans le temps, l'organisme entre dans la deuxième phase du modèle : la phase de résistance.

La phase de résistance, où la réaction du corps est supérieure aux agressions extérieures. Il est observable chez l'individu des capacités renforcées, de concentration, de mémorisation, de performances physiques. C'est la résultante de la capacité d'adaptabilité de l'organisme.

L'organisme déclenche un surrégime pour pouvoir répondre aux sollicitations extérieures. Sa durée est relative aux individus et aux contextes. Lorsque les stimuli restent présents tout le long de la phase d'endurance, l'organisme va passer dans la phase d'épuisement. (Selye 1936)

Lors de la phase d'épuisement, l'organisme cesse de pouvoir répondre aux agents stressants et va sortir du surrégime dans lequel il s'était installé. Les manifestations physiologiques de la phase de choc reviennent et vont à nouveau l'emporter sur les réactions de l'organisme. La capacité de résistance de l'individu devient faible. Chez l'individu, cette phase correspond aux phénomènes de dépression, de décompensation, de maladies cardiovasculaires, des troubles musculo-squelettiques et peut conduire au suicide. Les rats soumis à une phase d'épuisement prolongé finissent par mourir lors de la destruction de leur glande surrénale. (Selye 1936)

Le stress pour l'individu est donc la réaction d'autodéfense mise en place par l'organisme pour faire face aux stimuli perçus comme agressions. Il peut être très utile, on observe des capacités renforcées chez certains sujets soumis à un stress ponctuel. Cependant son action répétée et continue dans le temps peut être néfaste à la santé, c'est pourquoi, il convient d'apprendre à le maîtriser, le domestiquer, c'est-à-dire à le gérer.

#### *1.4.2 Sur les organisations*

L'impact sur les organisations peut simplement être observé et évalué grâce aux statistiques macro et micro économiques. Pour l'aspect macro économique, il convient de regarder les principaux rapports des agences nationales et internationales. Pour l'aspect micro économique, un bref rappel de la gestion des risques psychosociaux chez France Télécom permet d'observer que lorsque les agents stressants sont multipliés dans une organisation, les facteurs de risques augmentent.

Le rapport de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail en 2002 évalue que « le stress au travail concerne 28 % des individus, c'est-à-dire 41 millions de travailleurs

européens ». Le Bureau International du Travail (BIT), a constaté que «le stress entraîne une augmentation de l'absentéisme dû à la maladie (entre 50 et 60 % de l'ensemble des journées de travail perdues en Europe sont liées directement et indirectement au stress) un renouvellement prématuré du personnel, des départs à la retraite pour raisons de santé, une baisse de la productivité et de la production ainsi que de la qualité des produits et des services. » Les litiges entre les salariés et leurs employeurs pour les risques psychosociaux sont apparus dès lors qu'un cadre juridique de protection a été mis en place (cf. 1.3 La prise en compte juridique).

Les agences internationales estimaient en 2002 que le coût du stress pour les entreprises équivaut à 10 % du PIB au Royaume-Uni, 2,5 % au Danemark et 10 % en Norvège. Aux États-Unis, le coût du stress avoisinerait 200 milliards de dollars par an pour les entreprises nord-américaines. Dans l'Union européenne, ce coût serait de 20 milliards d'euros par an et, en France, l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) estime que «le coût du stress pour les entreprises et la société se situe entre 2 et 3 milliard d'euros par an. » (Legeron 2004)

France Télécom est devenu le symbole de la mauvaise gestion des risques psychosociaux dans le milieu du travail en France suite à la vague de suicides entre 2008 et 2010. Le nombre de suicides de salariés de France Télécom s'est élevé à 32 en 2008 et 2009 et à 23 entre janvier et septembre 2010. (Poisson, 2011)

L'inspection du travail, mandatée pour enquêter a transmis au procureur de la République de Paris son rapport qui évoque de possibles infractions pour « *mise en danger d'autrui du fait de la mise en œuvre d'organisations du travail de nature à porter des atteintes graves à la santé des travailleurs* », et également pour des « *méthodes de gestion caractérisant le harcèlement moral* ». Le parquet de Paris a ouvert le 9 avril 2010 une information judiciaire pour « mise en danger d'autrui et harcèlement ».

Sylvia Catala, auteure du rapport de l'inspection du travail constate : « *il ressort des différents cas étudiés et du rapport Technologia que l'employeur a mis en œuvre des méthodes de gestion du personnel qui ont eu pour effet de fragiliser psychologiquement les salariés et de porter atteinte à leur santé physique et mentale* ». (Poisson, 2011)

Les facteurs principaux qui ressortent du rapport sont la politique de mobilité forcée, qui obligeait les managers intermédiaires à être mutés géographiquement ou de métier tous les trois ans, le changement même du travail et de ses conditions (Seulement 15 ans écoulés entre la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 qui donne à France Télécom une personne morale différente de l'Etat et septembre 2004 où la participation de l'état passe en dessous des 50%, et où donc France Télécom devient une entreprise privée.) l'évolution structurelle du travail ( 2/3 des métiers chez France télécom n'existait pas il y a 15 ans et un climat économique incertain (crise de 2002 avec éclatement de la bulle internet). (Poisson, 2011)

Ces facteurs cumulés ont mis à mal la capacité d'adaptabilité des salariés et ont favorisé l'émergence de stress. Les conséquences de ce stress sur l'organisation sont nombreuses et inextricablement liées aux conséquences pour l'individu.

Elles sont d'abord de performance économique. En effet, lorsque les individus composants de l'organisation sont en souffrance professionnelle, leurs résultats baissent inexorablement, l'impact des risques psychosociaux sur la productivité d'une entreprise est aujourd'hui évalué entre 10 et 20% (Legeron 2008). Elles sont également d'aspect juridique, depuis la loi de 2002, l'employeur est responsable de la santé physique et mentale des salariés sur le lieu de travail, France Télécom est encore sous le coup d'une information judiciaire. Et enfin, elles sont également sociétales pour France Télécom, l'impact sur l'image de l'entreprise a été considérable. (IFAS, 2007)

Les impacts des risques psychosociaux sont aujourd'hui connus, évalués et pris en compte. Le marché de la prévention et de la gestion est en pleine expansion, il convient de faire un tour d'horizon des approches majeures dans la prévention des risques.

### 1.5 Les différentes approches

Pour traiter les risques psychosociaux dans les organisations, deux approches principales ont émergé, l'approche individuelle et l'approche organisationnelle. L'approche individuelle ou psychologique consiste à apporter un soutien aux individus en situation de souffrance dans l'objectif d'aider à l'individu à trouver les ressources lui permettant de faire face aux situations à risques. L'approche organisationnelle consiste à modifier, à faire évoluer les conditions de travail dans l'objectif d'empêcher l'apparition des risques dus à la structure de l'organisation. Pour le Bureau International du Travail, « les interventions pour réduire le stress au travail peuvent être primaires (réduire les sources de stress), secondaires, (aider les individus à développer des capacités à faire face aux stress), et tertiaires, (prendre en charge les individus affectés par le stress).» (*Stress at work, Programme on safety and health at work and the environment*, 2002)

#### 1.5.1. L'approche individuelle

L'approche individuelle psychologique, thérapeutique ou médicale des risques psychosociaux a été la première réponse apportée lors de la prise de conscience de l'importance des l'impact de ces risques sur les individus et les organisations. L'objectif de l'approche individuelle est d'apporter à l'individu les ressources nécessaires pour faire face aux stress et à des situations où il serait mis en difficulté.

Comme indiqué précédemment, c'est la médecine du travail qui en premier a alerté sur les difficultés rencontrées par les individus dans les organisations. La réponse de la société à cette problématique émergente a été de considérer que puisqu'un individu était en difficulté, et que cette difficulté paraissait médicale, il serait logique et efficace d'aller aider, et dans certains cas soigner cette personne. Lorsque les principales causes ont commencé à être évaluées et connues (cf. tableau sur les facteurs à risques), on s'est aperçu que l'inadéquation entre le poste et les compétences était très souvent mise en cause par le travailleur. (Ayensa, 2011)

D'après Véronique Guérin, psychosociologue, les principaux accompagnements individuels qui ont émergés naturellement sont la formation, le coaching et l'accompagnement thérapeutique.

La formation est axée sur les ressources externes à l'individu. Elle est fondamentale, elle permet à l'individu soit d'acquérir de nouvelles connaissances et méthodes, soit de mettre à jour d'anciennes pratiques. Véronique Guérin, explique que « La confiance en soi s'acquiert au travers d'expériences réalisées et traversées avec succès ». La formation permet à l'individu d'actualiser ses compétences et de les mettre en pratique.

Le coaching est axé sur des ressources internes à l'individu. L'idée est d'aider l'individu à prendre conscience de son potentiel et de ses ressources internes pour pouvoir faire face sereinement aux situations qu'il rencontre.

L'accompagnement thérapeutique intervient plus tard dans le processus des risques psychosociaux. Lorsque l'individu n'est plus capable de faire face aux situations de la vie de tous les jours, travail ou vie sociale, il sera fondamental d'aller accompagner l'individu dans un processus thérapeutique avant de le laisser se confronter à des situations où il se trouve en souffrance.

Ceci étant, les professionnels se sont aperçus avec la multiplication des consultations pour stress, et également avec la prise de conscience « France Télécom » que les risques psychosociaux n'étaient pas juste un problème individuel mais que le collectif et les organisations jouaient un rôle prépondérant dans l'apparition des risques. De là, est apparu en France les débuts de l'approche organisationnelle, née aux Etats Unis.

### *1.5.2 l'approche organisationnelle*

Qu'est ce qu'une organisation ? Une organisation est un système formant un tout cohérent dont chaque partie lorsqu'elle interagît avec une autre vient modifier l'ensemble. Cette définition nous vient de l'approche systémique (Paul Watzlawick, Edgar Morin). L'approche organisationnelle considère l'organisation comme un ensemble relationnel, un psychisme traversé, comme un être humain, par des pulsions, des envies, des souffrances, désir de croissance, désir de contrôle, etc... Le système de l'organisation est composé de sous-systèmes qui incarnent cette dimension relationnelle mais qui peuvent se retrouver en opposition apparente entre eux (mésentente entre deux services d'une même organisation).

La culture de l'organisation a une place importante, elle correspond aux répétitions du système, les langages, les valeurs, les usages qui font sens dans le temps pour les composantes du système. La culture de l'entreprise a un réel impact sur les risques psychosociaux. (Wilber, 2008) Certaines cultures peuvent régresser (relations de domination soumission, blocage de la délibération, culte de la performance à tout prix, individualisme renforcé, surveillance, compétition). C'est la forme systémique des risques psychosociaux i.e. une violence qui gagnera l'ensemble du système et qui se répètera dans le temps. On perçoit l'importance de la gestion de l'organisation sur l'apparition et la prévention des risques psychosociaux.

(Combalbert, 2010)

L'approche organisationnelle part de ce constat. Puisque l'organisation peut générer, favoriser, prévenir et empêcher les risques psychosociaux, il est possible, en s'occupant essentiellement des conditions de travail de limiter les risques. Aux Etats-Unis il est considéré que cette approche est la plus efficace. Le National Institute for Occupation Safety and Health américain (NIOSH) indique que « *D'une manière générale, les actions pour réduire le stress au travail doivent être prioritairement orientées vers des changements organisationnels pour améliorer les conditions de travail.* » (National Institute for occupational Safety and Health, 1999)

Il est important d'évoquer la recherche croisée sur la prévention des risques psychosociaux avec la recherche sur les nouveaux modes de gouvernance. Un mouvement important est né aux Etats-Unis sur l'hypothèse que l'organisation pyramidale telle qu'elle existe aujourd'hui dans notre société n'est pas efficiente, ni en terme de performance ni en terme de bien être relationnel. Deux nouveaux types d'organisations sont à l'expérimentation : la Sociocracy et l'Holacracy. (Robertson, 2006)

Ces nouveaux types d'organisation ne seront pas développés ici par manque d'études académiques et empiriques sur le sujet, ces nouveaux modèles sont récents mais paraissent précurseurs sur la diminution de la souffrance et l'augmentation des performances. Le modèle proposé dans la partie théorique s'inspire largement de l'Holacracy, pour accompagner les évolutions structurelles dans les organisations. (Robertson, 2006)

L'approche organisationnelle se concentre sur la structure du système de l'organisation tandis que l'approche individuelle essaie d'accompagner les individus à l'intérieur du système. Les professionnels des risques psychosociaux ont encore une tendance forte à opposer ces deux approches ergonomiques et thérapeutiques. Cependant ces situations complexes à risques où se développe le stress peuvent elles être traitées en choisissant la vision individuelle ou la

vision collective ? N'est ce pas aussi réducteur de ramener ce problème complexe à la seule défaillance individuelle ou uniquement à la structure de l'organisation ? Les deux approches ne pourraient elles pas être complémentaires ?

Dans la partie suivante, un modèle intégrant ces approches est proposé puis sera testé dans la partie pratique du mémoire. Il s'agit d'un modèle dit intégral, en grande partie inspiré par Ken Wilber et la Vision Intégrale.

## 2. Mise en place du modèle intégral

### *2.1.1 Un modèle global*

Ken Wilber, philosophe psychologue américain a développé il y a une dizaine d'années le modèle de la vision intégrale. Considérant que, pour la première fois de l'Histoire, il était possible d'observer chaque culture par le regard de toutes les autres cultures, il était possible de trouver le dénominateur commun à toutes ces cultures. Il s'est donc lancé dans la tentative d'écrire un modèle psychosocial de développement englobant tous les modèles existants. Après trois ans de travail sans interruption, il a présenté le modèle de la Vision Intégrale. (Wilber, 2008)

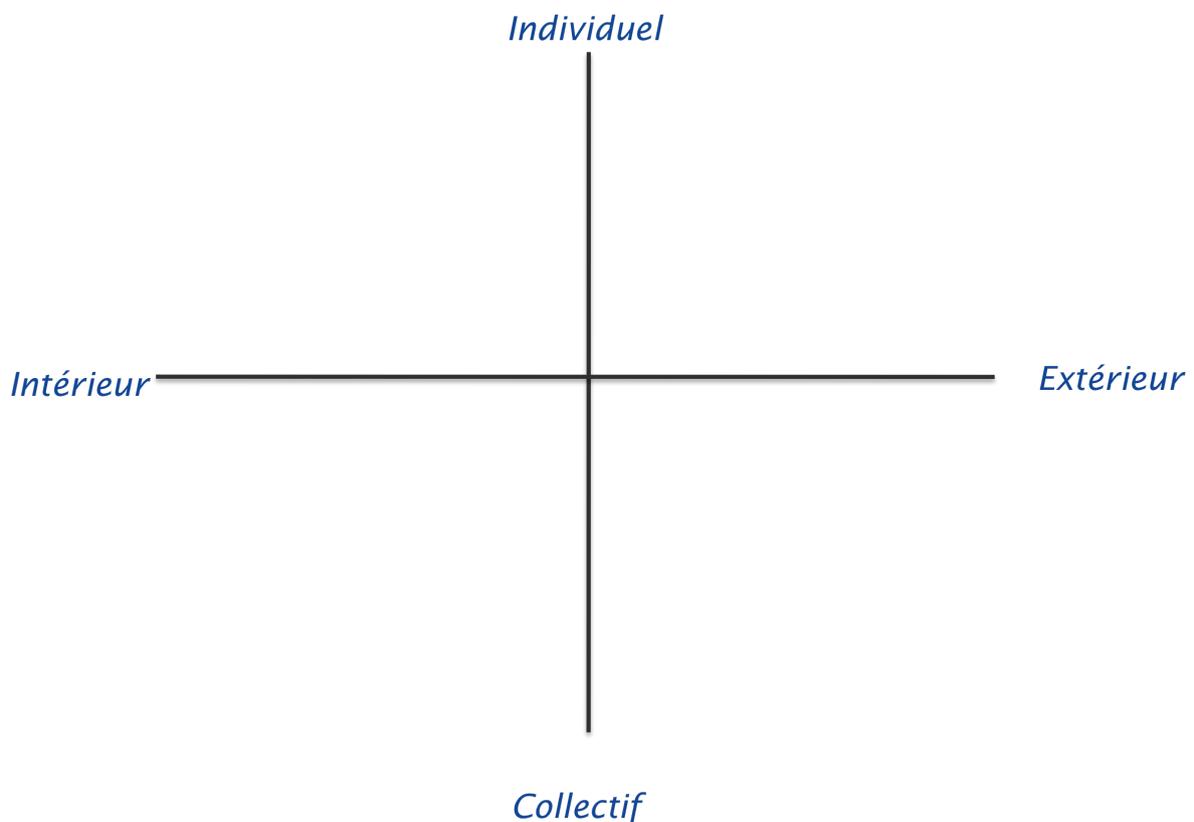
La Vision Intégrale est un modèle intégratif composé de cinq éléments (quadrants, niveaux, lignes, états et types) proposant une lecture aisée d'une situation donnée à un moment donné. D'après Wilber, cette photographie est accessible à n'importe quel moment et permet de comprendre tous les éléments présents sans en oublier aucun. Deux éléments nous intéressent particulièrement pour aller travailler avec les organisations: les quadrants et les niveaux de développement. Les quatre quadrants permettent la photo et donc l'étude et le diagnostic

psychosocial de n'importe quelle situation ou organisation, les niveaux de développement nous permettent d'évaluer sur quel levier agir de façon la plus efficiente (Wilber, 2008).

### 2.1.2 Les quatre quadrants

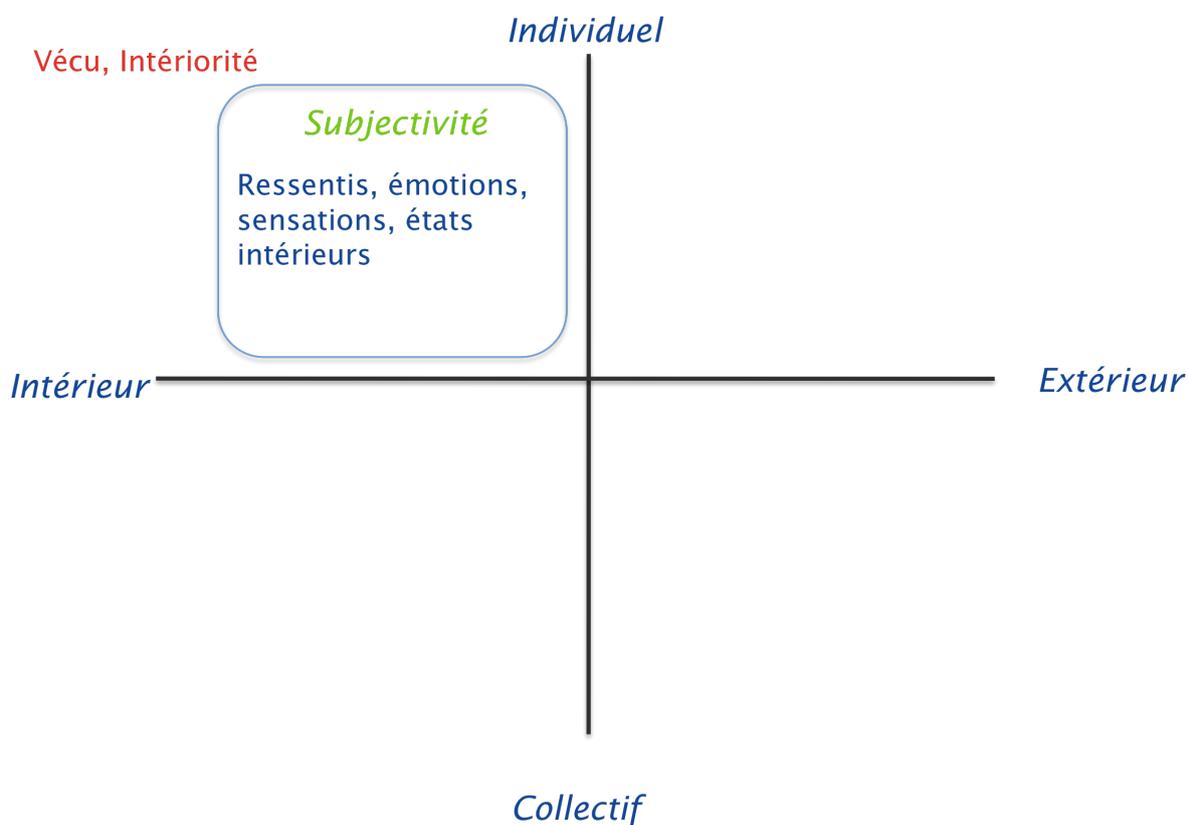
Ken Wilber définit deux axes principaux pour analyser une situation ou une organisation : l'axe « individuel - collectif » et l'axe « intérieur – extérieur ». Cette construction nous donne quatre espaces ou quadrants : un espace « Individuel – Intérieur », un espace « Individuel – Extérieur », un espace « Collectif – Intérieur », un espace « Collectif - Extérieur ».

Pour réaliser le diagnostic psychosocial d'une organisation, il faudra définir ces quatre quadrants.



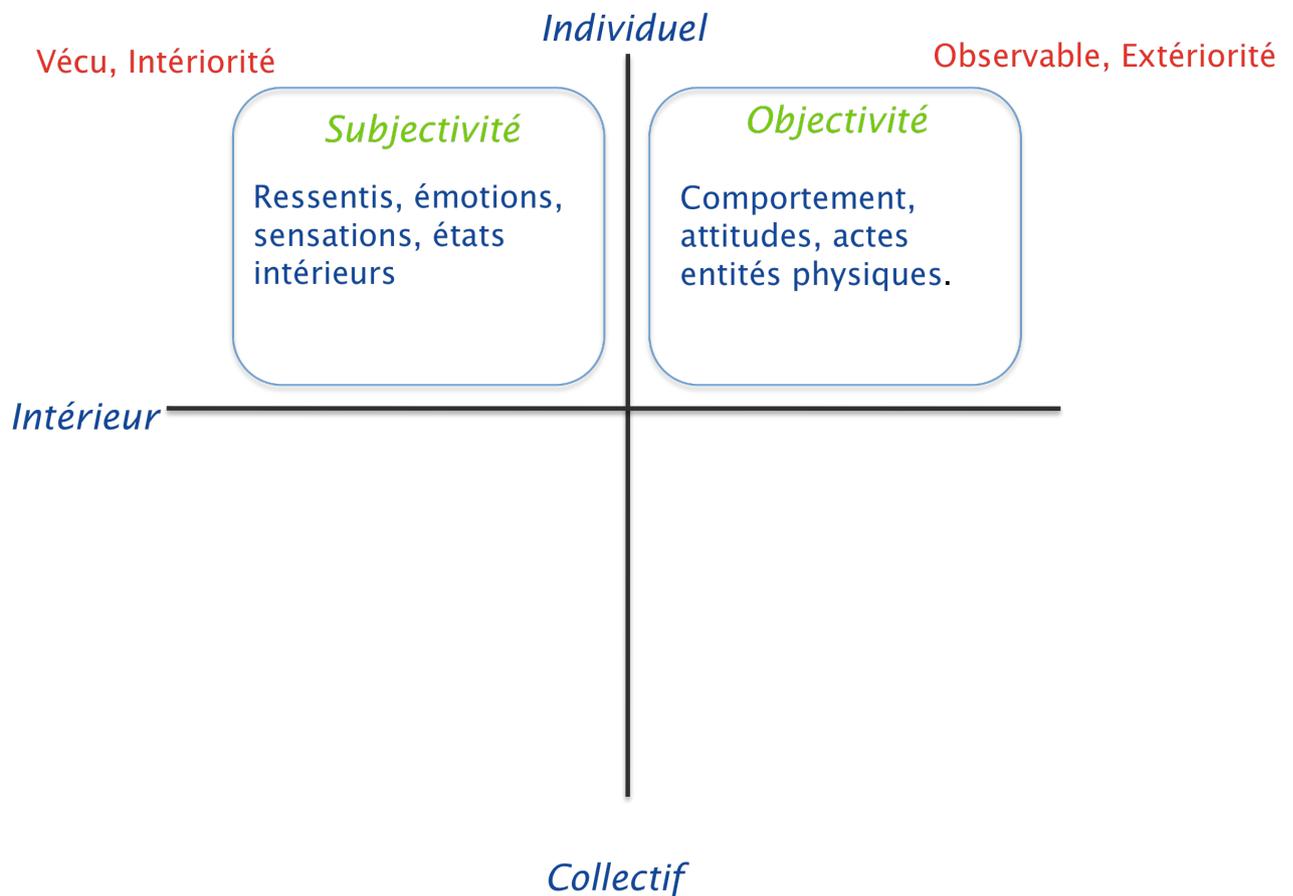
### Le quadrant « Individuel - Intérieur »

C'est la subjectivité de l'individu, on y trouve ses pensées, ses ressentis, ses sensations. C'est l'intériorité de l'être humain, ce à quoi lui seul a accès. Dans le diagnostic psychosocial ou lors de l'analyse d'une situation donnée, on y mettra les représentations, les sentiments et sensations, et les émotions, en lien à la situation ou à l'organisation.



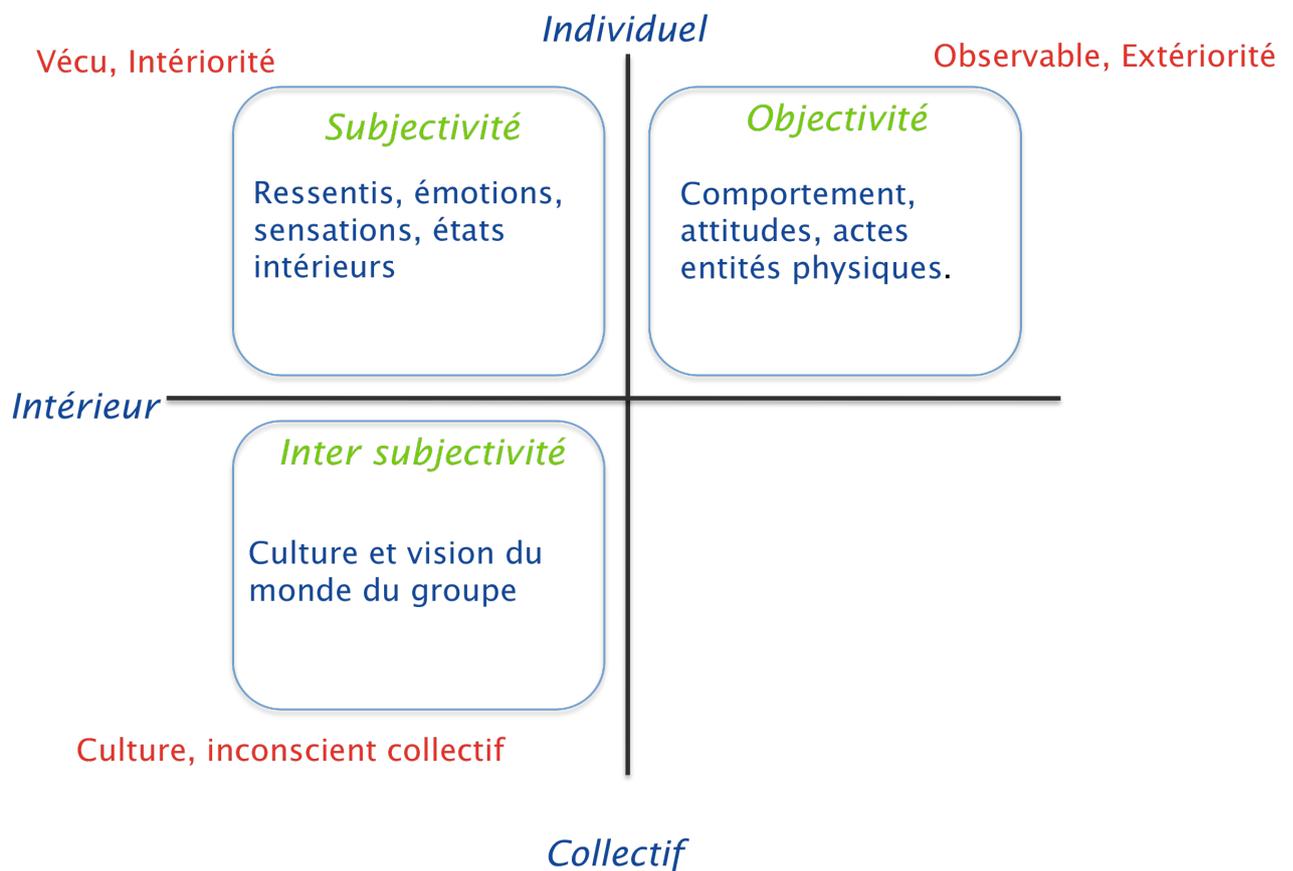
Le quadrant « Individuel - Extérieur »

C'est l'objectivité, c'est tout ce qu'on va pouvoir observer chez un individu, ce quadrant repose uniquement sur le factuel. Ce sont les comportements, les attitudes, les actes de l'individu au sein de l'organisation. Tout évènement tel qu'il est perçu de façon factuelle de l'extérieur.



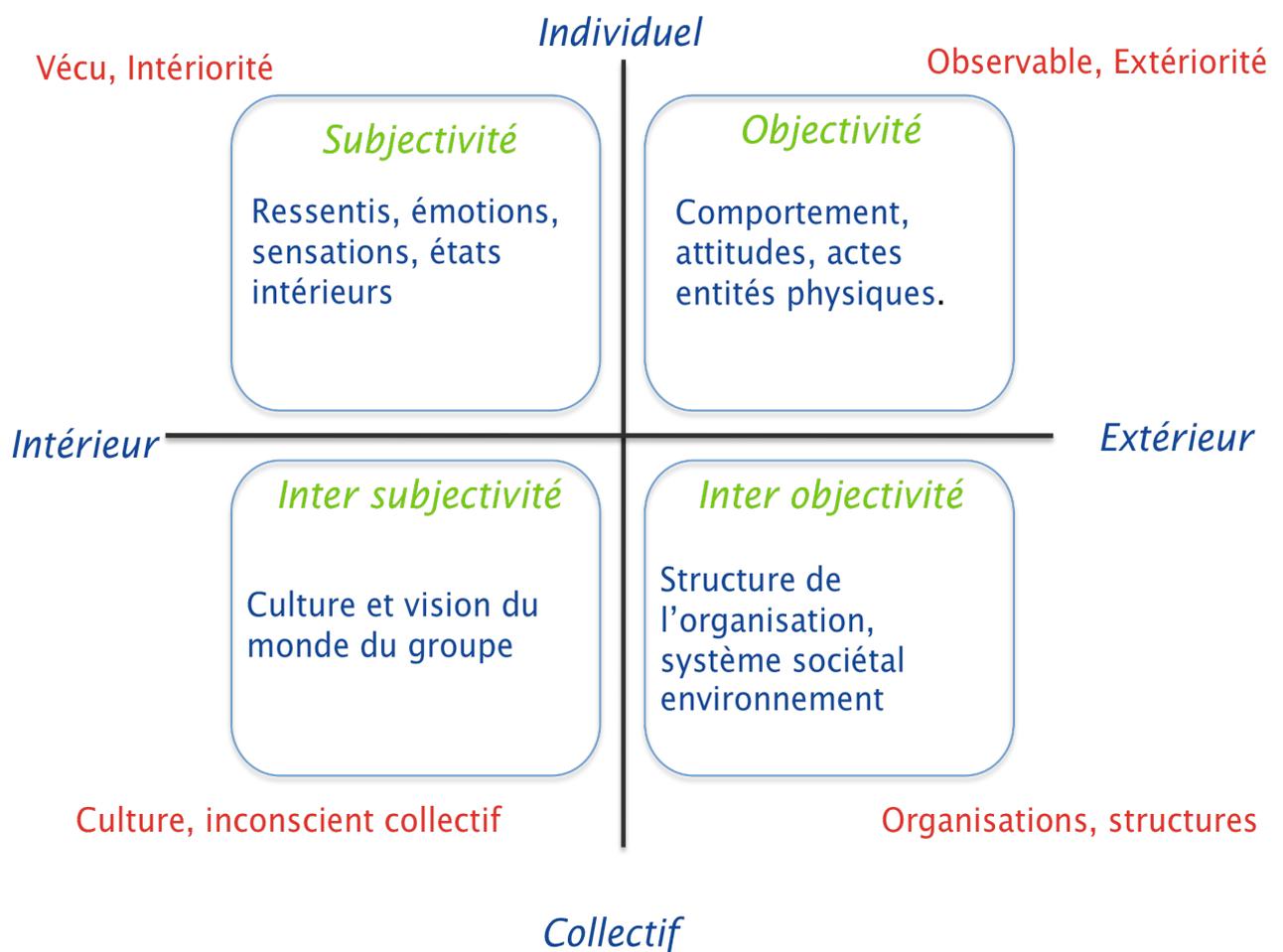
Le quadrant « Collectif - Intérieur »

C'est l'inter subjectivité, la dimension culturelle du groupe, de l'organisation. C'est la vision du monde, les valeurs partagées, la dimension sociale de l'entité évaluée. C'est ce qu'on appelle l'inconscient collectif.



### Le quadrant « Collectif - Extérieur »

C'est l'inter objectivité, c'est tout ce qui est observable de l'organisation. Cela correspond aux processus, à l'organigramme, aux structures internes, aux règlements, aux horaires. Tout ce qui compose la structure de l'organisation. C'est l'organisation en tant qu'entité observable.



Cet outil permet donc d'apporter la vision la plus globale possible d'une organisation en intégrant l'individu, le collectif, la subjectivité et l'objectivité. (Guérin, Ferber, 2009)

Il est maintenant important d'apporter la dimension évolutive à ce modèle statique. Comment analyser les différences entre la situation de chaque quadrant et comment proposer des pistes d'évolution et de transformation pour chacun des quadrants ?

### *2.1.3 La dimension évolutive : la spirale dynamique*

La spirale dynamique, est un modèle présentant le développement individuel, le développement collectif et leurs similitudes par les systèmes de valeurs. Clare Graves met en parallèle l'évolution de l'individu au cours de sa vie et celui des sociétés et des organisations. (Chabreuil, 2008)

C'est un modèle ouvert, i.e. il laisse la possibilité d'être complété par de nouveaux niveaux de développement contrairement à la pyramide des besoins de Maslow par exemple. (Maslow, 1970)

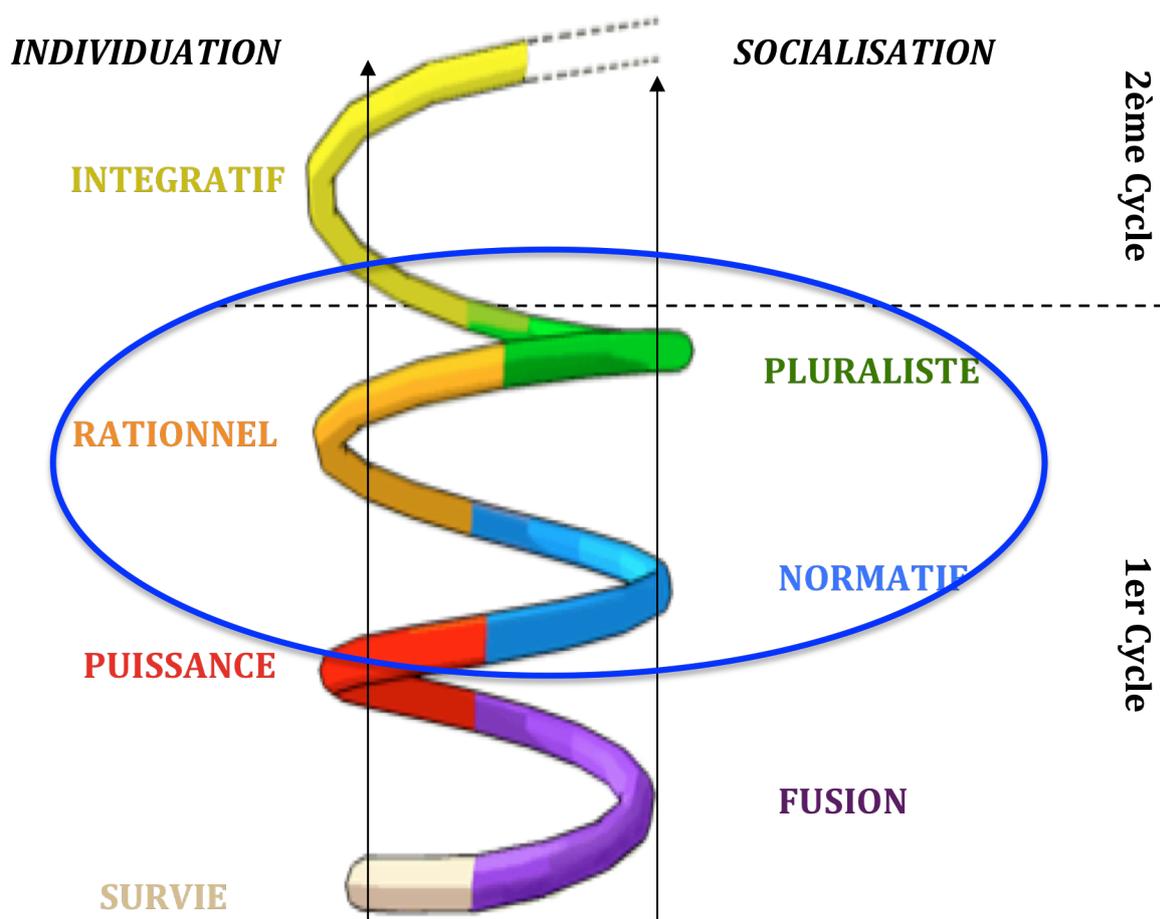
Le modèle se construit autour de deux axes, l'axe d'individuation et l'axe de socialisation. En effet, l'individu oscille lors de son évolution en permanence autour de ces deux axes.

Il sera présenté ici seulement la partie du modèle utilisée dans la partie pratique du mémoire, C'est la partie correspondant aux niveaux dominants de développement de la société française et des organisations en France dans les années 2000. (Guérin, Ferber, 2009)

Je fais le choix d'être succinct sur la présentation de ce modèle en n'exposant qu'un bref résumé des courants présentés. Le modèle est beaucoup plus large et fait l'effet d'un développement beaucoup plus abouti. Dans le premier cycle du modèle, celui qui nous

intéresse, la spirale dynamique comprend six niveaux de développement distincts. Il est ici à noter que l'évolution individuelle ne se fait pas en escalier mais en courbe, les niveaux de développement précisés ne sont que des points de repères identifiés et choisis pour leur simplicité. Nous établirons un focus sur les trois niveaux dominants dans notre société, le normatif, le rationnel, et le pluraliste.

### La spirale dynamique



### Le courant hiérarchique normatif

Le courant normatif dans la spirale dynamique vient après le courant de la puissance et est situé sur l'axe de la socialisation.

Le stade hiérarchique normatif met l'accent sur le sentiment d'appartenance à un ordre collectif qui dépasse l'individu. Les lois et le règlement, le cadre sont fondamentaux pour assurer une cohésion sociale. Les valeurs clefs sont l'obéissance, la morale, le respect, le conservatisme et la reproduction des systèmes. Les limites en sont l'extrême obéissance.

L'individu ayant une dominance normative dans son système de valeurs aura tendance à aimer l'ordre, à respecter le statut social. C'est un niveau extrêmement sécurisant car la responsabilité ne dépend pas de l'individu mais de l'échelon supérieur (parent, manager, patron, président, capitaine). L'important est la hiérarchie et d'obéir à la hiérarchie.

L'individu normatif aura une répulsion forte au changement et à l'évolution.

L'organisation a comme valeur clef le respect de la hiérarchie, des statuts et des règles. La prise d'initiative est rarement considérée de façon positive. En France, les organisations encore largement normatives sont les institutions publiques. (Guerin, Ferber, 2009)

### Le courant rationnel

Le courant rationnel dans la spirale dynamique vient après le courant normatif et est situé sur l'axe de l'individuation.

C'est le courant dominant de notre société aujourd'hui. Il apparaît suite à la relativisation des valeurs et règles du courant hiérarchique normatif grâce à la réflexion individuelle. Les

valeurs clefs sont l'autonomie, la réflexion, la performance, la compétition, la science et la réussite individuelle. Les limites en sont l'hyper compétition et le stress.

L'individu développe sa capacité à penser par elle même et à faire ses propres choix. Il va suivre un manager en rapport à ses compétences et non en rapport à son statut. L'individu avec une dominante rationnelle dans son système de valeurs aura tendance à rechercher l'efficacité et l'efficience.

L'organisation à comme valeur clef la compétence et la performance, l'individu est souvent interchangeable. En France, les entreprises type SARL sont représentantes du courant rationnel. (Guerin, Ferber, 2009)

### Le courant pluraliste

Le courant pluraliste dans la spirale dynamique vient après le courant rationnel et est situé sur l'axe de la socialisation.

C'est le courant émergent dans notre société. Il apparaît lorsque la vision rationnelle ne suffit plus, qu'elle lui paraît réductrice. Il n'y a plus la vérité du statut du niveau normatif, ni la vérité rationnelle, mais une pluralité de vérité relatives. Les valeurs clefs sont le pluralisme, l'empathie, la coopération, le dialogue et l'écoute de l'intériorité.

L'individu développe sa capacité à ne plus se baser uniquement sur l'analyse rationnelle mais sur l'ensemble de son psychisme qui lui permet de s'appuyer sur l'intuition. L'individu a dominante pluraliste dans son système de valeurs aura tendance à reconnaître une subjectivité psychique et culturelle propre.

Les organisations en France représentatives du courant pluraliste sont par exemple les SCOP ou les associations. (Guerin, Ferber, 2009)

## 2.2 Accompagner l'individu, le groupe et l'organisation : les outils

### *2.2.1 Accompagner les individus : le coaching de groupe et l'analyse de pratique*

L'approche proposée est d'accompagner les individus dans les dynamiques de changement et dans la gestion du stress. L'accompagnement se fait en groupe pour favoriser la rencontre des visions du monde, pour partager avec les autres ce que l'on vit ou sa souffrance et pour aider à faire la part des choses entre ce qui est du ressort de l'environnement et ce qui est du ressort de l'individu. Un accompagnement thérapeutique est nécessaire lorsque l'individu n'a plus les moyens de faire face à la souffrance, il n'en sera pas traité ici.

Il ya deux axes principaux dans l'approche proposée :

Le premier axe est de reconnaître les difficultés que rencontre l'individu dans l'organisation puis l'aider à en prendre conscience lui même en l'aidant à la formuler grâce à l'écoute active.

L'écoute active ou empathique est une technique qui permet en reformulant ce qu'exprime l'individu à clarifier un vécu, l'animateur doit faire attention à ne pas laisser le groupe minimiser, juger ou donner des conseils.

Le deuxième axe est de proposer et d'intégrer dans les formations des approches qui intègrent le corps et particulièrement la respiration, la relaxation, l'observation intérieure de comment et quand arrive le stress puis d'aller observer en groupe comment s'en libérer.

### 2.2.2 Accompagner le groupe : Le théâtre forum et la médiation

Véronique Guérin, psychosociologue, nous raconte l'outil qu'elle utilise en formation : Le théâtre forum.

« Inspiré par le théâtre de l'opprimé d'Augusto Boal, le théâtre forum consiste à aborder une problématique collective dans laquelle se retrouve un ensemble de personnes. Le théâtre-forum est un outil d'évolution de la conscience collective: Nous avons un problème, nous vivons une situation que nous ne supportons plus . L'histoire jouée est élaborée à partir d'un conflit rencontré par une équipe ou un groupe dans une organisation. L'équipe ne parvient pas à résoudre le conflit, mais souhaite que la situation se dénoue car elle lui est inconfortable voire insupportable et pèse sur les performances de l'organisation et le bien être individuel. Le théâtre forum met en scène cette problématique non pas pour donner des réponses, conseiller ou orienter le débat dans une direction mais pour donner un support concret de réflexions et d'échanges. »

Le deuxième principe du théâtre forum est l'approche systémique (Morin, 1990) :

« Nous formons des systèmes et la seule personne que l'on peut changer ou faire évoluer dans ce système, c'est soi-même : son regard sur soi, sur les autres et sur le monde et son attitude dans la situation. Le système se réadapte par rebond et la situation évolue. Quelle que soit la situation que l'on vit, que l'on ait le rapport de forces ou non, que l'on soit au cœur du conflit ou témoin du conflit, on a toujours de la marge de manœuvre pour changer quelque chose. »  
Chaque participant est donc invité à se poser la question : « Qu'est-ce que je ferais si j'étais au cœur de cette situation ? ».

Le troisième principe de base du théâtre forum concerne l'impact du groupe sur le

développement individuel : « la personne fait évoluer son regard sur une situation en entendant les points de vue des autres participants et fait évoluer ses attitudes en voyant d'autres manières de faire. »

L'essence de l'outil pour Véronique Guérin est de « La rencontre de ces différents points de vues permet à chacun d'élargir son champ de vision en passant d'une vision unique et réductrice à une vision plus complexe. »

Si le théâtre forum ne suffit pas à débloquer ou résoudre les conflits dans l'organisation, il convient de travailler en médiation avec les individus concernés. Les techniques utilisées dans ce modèle sont décrites dans le livre de Marie Claude Ayensa (2011) *Souffrance au travail : l'urgence d'une médiation vivante*. Paris, A2C Média

### *2.2.3 Accompagner l'organisation : Faire évoluer les structures grâce aux tensions*

Comme expliqué dans la première partie, l'approche organisationnelle vise à réduire et prévenir les risques psychosociaux par des changements organisationnels. La technique que je propose dans ce modèle est la suivante : Partir des tensions ressenties pour faire évoluer la structure organisationnelle. (Robertson, 2006)

D'après l'approche systémique, l'organisation peut être perçue comme un corps humain. Les tensions ressenties par les individus au sein de l'organisation sont les symptômes de dysfonctionnement structurels dans l'organisation. Il s'agit alors d'aller proposer pour chaque tension ressentie un changement organisationnel visant à faire disparaître la tension. Par exemple, si une secrétaire doit chaque semaine faire le compte rendu des réunions du lundi matin mais qu'elle ne peut, à cause de sa charge de travail, le diffuser avant le mercredi, les

participants à la réunion qui ont besoin pour leur propre travail du compte rendu de cette réunion vont ressentir une tension. Il sera alors proposé comme évolution organisationnelle, soit qu'une autre personne de l'organisation prenne en charge le compte rendu soit que l'ordre des priorités de la secrétaire soit modifié pour qu'elle puisse le faire dès le lundi après midi.

La technique proposée est donc de faire chaque mois dans les organisations une réunion avec les représentants de chaque service qui viennent exposer les tensions ressenties en proposant systématiquement une transformation organisationnelle.

### 3. Hypothèses

Si dépasser l'opposition artificielle entre l'approche des risques psychosociaux mettant l'accent sur les aspects individuels et médicaux de ces risques avec les méthodes connues de prévention et d'action (formation, accompagnement, coaching, soin) et l'approche organisationnelle se centrant sur les conditions sociales de travail où naissent ces risques pour agir en simultané sur les facteurs provoquant et aggravants des risques psychosociaux est déjà proposé dans les travaux académiques (Nasse, Legeron 2008), il se dessine aujourd'hui l'idée suivante que seule une prise en compte globale des situations, intégrant l'individu, le groupe et l'organisation permet d'élaborer une prévention et une gestion des risques psychosociaux, d'apporter des pistes de réflexion et de mettre en œuvre des solutions concrètes.

Je propose de tester cette idée par les trois hypothèses quantitatives suivantes.

Hypothèse 1 : Si dans l'analyse du diagnostic psychosocial d'une organisation, il est évalué que sur un point de vue évolutif, les individus sont en décalage avec la culture de l'organisation et la structure de l'organisation, il sera plus efficace pour prévenir les risques psychosociaux et accompagner les périodes de changement de proposer un accompagnement

avec un focus majeur sur l'individu, et mineur sur les changements organisationnels, sur l'évolution collective.

Hypothèse 2 : Si dans l'analyse du diagnostic psychosocial d'une organisation, il est évalué que sur un point de vue évolutif, la structure organisationnel est en décalage avec la culture de l'organisation et les individus au sein de l'organisation, il sera plus efficace pour prévenir les risques psychosociaux et accompagner les périodes de changement de proposer un accompagnement avec un focus majeur sur les changements organisationnels, et mineur sur les individus et sur l'évolution collective.

Hypothèse 3 : Si dans l'analyse du diagnostic psychosocial d'une organisation, il est évalué que sur un point de vue évolutif, la culture du groupe est en décalage avec la structure de l'organisation et les individus au sein de l'organisation, il sera plus efficace pour prévenir les risques psychosociaux et accompagner les périodes de changement de proposer un accompagnement avec un focus majeur sur le collectif, et mineur sur les changements organisationnels et sur l'évolution individuelle.

Dans la deuxième partie, les hypothèses seront testés grâce à la mise dans les organisations d'un modèle intégrant l'individu, l'organisation et le groupe : La vision intégrale de Ken Wilber. L'objectif est d'étudier l'impact d'une prise en compte globale d'une situation en proposant un accompagnement, en fonction des besoins diagnostiqués grâce au modèle des quatre quadrants, de l'individu, de l'organisation et du groupe.

## II. LA VISION INTEGRALE ET LA DIMENSION EVOLUTIVE APPLIQUEES AUX ORGANISATIONS

### 3. La vision intégrale appliquée à l'organisation : 1<sup>ère</sup> étude de cas

La situation se déroule dans un grand groupe industriel de chimie français (je n'ai pas obtenu l'autorisation de les citer), dans un de leur complexe industriel situé en France. Leur problématique était la suivante : Suite à une série d'incidents, la direction avait instauré de nouvelles procédures de sécurité, instituant que lors d'opérations de consignation et de déconsignation, (verrouiller les arrivés d'électricité, de produits chimiques et d'eau avant une intervention de maintenance où l'installation d'un nouvel équipement) le chef de d'atelier dans lequel se déroulait l'intervention, les chefs d'équipes concernés, et le coordinateur des travaux devaient être présents lors de la consignation. L'objectif était qu'il y ait une triple vérification, et une triple responsabilité.

Après six mois, ils ont effectué un audit sur les nouvelles procédures pour s'assurer du fonctionnement. Le résultat a été que dans plus de 90% des cas seulement deux des responsables étaient présents, et dans 40% des cas seulement un. Les incidents liés à la consignation déconsignation avaient baissé mais les autres types d'incidents (mauvaise posture, porté de charge trop lourde,) avaient augmenté sur la période. Ces incidents sont souvent liés au stress et à la précipitation. Les employés étaient très remontés contre la direction pour avoir appliqué des changements sans les consulter et ont après l'audit refusé de l'appliquer. L'entreprise nous a appelées pour intervenir pour sensibiliser sur la sécurité, ce problème en particulier et travailler sur le conflit émergeant.

Nous avons interviewé la plupart des métiers du site sur des sujets larges comme le climat de

l'entreprise, ou encore les rapports entre les services et sur des sujets plus précis comme le respect des procédures, les contraintes de moyens et de délais sur les opérations, etc..

Ensuite, nous avons travaillé en équipe avec le matériel récolté pour définir le diagnostic psychosocial de l'organisation. Voici un extrait du diagnostic et nos principales conclusions.

### 3.1 Le diagnostic psychosocial

#### 3.1.1 *Les quatre quadrants*

##### Le quadrant « Collectif - Extérieur »

Le changement effectué qui avait apporté une tension à l'organisation étant le changement de procédure non respecté par les opérateurs. Nous avons commencé le diagnostic par le quadrant Collectif – Extérieur.

La modification d'un règlement concernant le collectif effectué seulement par la direction

L'augmentation du nombre d'incidents dus au stress.

La procédure est respectée dans moins de la moitié des cas.

##### Le quadrant « Collectif - Intérieur »

Pour le quadrant collectif intérieur, nous avons seulement retranscrit certaines phrases des interviews qui représentaient pour nous la culture de l'organisation. En voici un extrait.

« Les opérateurs n'ont pas à être consultés sur les procédures de sécurité »

« La sécurité c'est notre priorité »

« C'est pas à nous, les chefs d'ateliers de vérifier si les intervenants respectent les consignes »

« L'usine fonctionne quand il n'y a pas de retards sur les délais »

#### Le quadrant « Individuel - Intérieur »

Pour le quadrant intérieur individuel, nous avons seulement retranscrit certaines phrases des interviews qui représentaient pour nous les ressentis et valeurs individuelles.

« Il y a trop de pression, je peux pas attendre que tout le monde soit là »

« L'important pour moi, c'est de finir les travaux dans les temps »

« Je sais faire mon boulot, j'ai pas besoin d'être chaperonné »

#### Le quadrant « Individuel - Extérieur »

Pour le quadrant individuel extérieur, on a pris en compte les nouveaux comportements observables depuis le changement de procédure.

Les opérateurs avaient moins de temps pour faire les opérations à cause du temps pris par la procédure.

Les opérateurs respectaient moins d'autres consignes, comme quand ils étaient en retard.

### *3.1.2 Diagnostic évolutif*

Il est observable sur ce cas, que l'organisation, les individus et le groupe sont en relation. Les tensions et le stress issus de ce changement de procédure ont impacté les trois entités non séparément mais conjointement.

Étaient présent, d'après Hans Selye, trois de quatre facteurs de stress. L'absence de contrôle sur une situation donnée : Les opérateurs n'avaient pas d'emprise sur les procédures. La nouveauté, un changement de la méthode d'intervention, et l'égo menacé, les opérateurs s'étaient sentis infantilisés et non respectés par le changement de procédure.

Il y avait un flou dans la culture de l'entreprise à tout les niveau sur la priorité à donner entre sécurité et performance. La procédure incluait plusieurs métiers qui n'avaient pas été consultés. Les incidents avaient augmenté car les opérateurs perdaient trop de temps à respecter cette procédure.

Le point fondamental qui ressortait du diagnostic était la faible connaissance des autres groupes et des autres métiers que le sien dans l'entreprise pour l'ensemble du collectif.

Avec le regard de la spirale dynamique, nous avons identifié un management de type normatif, une culture et une structure d'entreprise de type rationnel.

Nous avons donc proposé un triple accompagnement avec un focus sur l'accompagnement du groupe (Hypothèse 3) pour faciliter la prise de conscience des contraintes et besoins de chaque métier par les autres pour faire évoluer le management.

## 3.2 L'accompagnement proposé

### 3.2.1 Avec les individus

Nous avons proposé une conférence formation d'une journée aux opérateurs par groupe de cinquante. Conférence sur les risques psychosociaux afin de sensibiliser et d'aider à la prise de conscience de leurs impacts. Nous avons insisté également sur de ce qui caractérise le rôle de chacun dans l'organisation.

### 3.2.2 Avec le groupe

Une séance de théâtre forum de trois heures par mois avec un public de cinquante personnes moitié cadre, moitié opérateur.

Nous avons également proposé un groupe de travail sur trois jours animé par un formateur où deux représentants de chaque corps concernés par la procédure étaient présent : la direction, les opérateurs, les chefs d'ateliers dans l'objectif de trouver une solution globale sur ce problème organisationnel grâce à des outils d'intelligence collective. Le groupe de travail s'est réuni une journée la semaine suivante également.

### 3.2.3 Avec l'organisation

Nous avons demandé au différentes parties de s'engager à mettre en place ce qui ressortirait comme changement organisationnels issus du groupe de travail.

### 3.3 Evaluations

Le premier point obtenu est le déblocage de la situation. La procédure a été modifiée en précisant que seulement deux des trois responsables devait être présents.

Au niveau individuel, on a observé une baisse des accidents pouvant être reliés au stress sur les quatre mois après l'intervention.

Au niveau du collectif, les opérateurs ont également été assurés par la direction qu'ils devaient privilégier leur sécurité à la production et qu'ils ne pourraient être mis en défaut sur un retard d'intervention dû à cette procédure. Sur le questionnaire d'évaluation émis après l'intervention, 40% des opérateurs et 53% des cadres disaient mieux comprendre les priorités des autres métiers dans l'entreprise.

Au niveau organisationnel, le groupe de travail est devenu un groupe de réflexion se réunissant tout les moins pour aborder les difficultés rencontrées sur el mois par une des parties. Deux procédures chronophages ont été supprimées par le groupe.

#### 4. La vision intégrale appliquée à l'organisation : 2<sup>ème</sup> étude de cas

La deuxième étude de cas concerne une crèche de Conseil Général de l'Hérault. Nous avons été amenés à les accompagner dans un processus de restructuration où les cadres anticipaient une émergence des risques psychosociaux et en particulier du stress dus à la restructuration. Le projet était de fusionner une halte garderie et une crèche en un pôle petite enfance.

Avant la fusion des deux entités, la crèche avait un personnel de cinquante salariés, dont huit cadres, dix agents techniques, cinq éducatrices de jeunes enfants et vingt sept auxiliaires de puériculture. La halte garderie avait un personnel de douze salariés dont 2 cadres, 2 agents techniques et huit auxiliaires de puériculture.

L'objectif de la restructuration était d'installer les deux entités dans un nouveau local plus fonctionnel et plus grand, d'augmenter la qualité de l'accueil des enfants et parents, et d'augmenter l'efficacité organisationnelle et de gestion.

##### 4.1 Le diagnostic psychosocial

###### 4.1.1 Les quatre quadrants

###### Le quadrant « Collectif - Extérieur »

Les éléments inter objectifs étaient les suivants :

2 structures différentes à structurer en une

2 directrices différentes

La crèche fonctionnait selon une organisation pyramidale, la halte garderie selon une organisation transversale. La crèche faisait des réunions d'information verticale, la halte

garderie faisait des réunions de concertation horizontale. La crèche avait un modèle de planning d'emplois du temps fixes. La halte garderie fonctionnait au « feeling ».

#### Le quadrant « Collectif - Intérieur »

2 cultures différentes, la crèche une culture normative forte avec une obéissance forte et une hiérarchie liées aux statuts des employés. La halte garderie, une culture pluraliste installée où la même attention était apportée aux opinions, peu importe le statut.

Sur la restructuration, les salariés de la crèche ne voulaient rien changer à leur modèle de fonctionnement. Ceux de la halte garderie avait une forte peur du changement et la peur d'être absorbés dans une structure trop grande, de perdre leur autonomie et les acquis de fonctionnement autonome.

#### Le quadrant « Individuel - Extérieur »

Observation d'une augmentation des demandes d'arrêts maladies un mois avant le processus de restructuration.

Beaucoup de rumeurs sur les temps de travail, sur les salaires, et sur les personnes étaient colportés dans les deux entités. Des plaintes aux deux directrices ont été adressées par une dizaine de salariés.

Deux SMS d'intimidation eu égard à la place d'un salarié dans la nouvelle organisation ont été rapportés à la directrice de la crèche.

### Le quadrant « Individuel - Extérieur »

Trois des quatre facteurs de stress étaient présents : La perte de contrôle, l'imprévisibilité et la nouveauté.

L'analyse des questionnaires individuels a montré beaucoup d'appréhension et de peurs du changement chez les salariés.

#### *4.1.2 Diagnostic évolutif*

Nous avons observé les risques suivants pour la période de transition :

Au regard de la spirale dynamique de Clare Graves, nous sommes en présence d'une entité de structure normative (la crèche) et d'une entité de structure pluraliste (la halte garderie). Les deux directrices sont à l'aise avec un management rationnel.

Les principaux facteurs à risques étaient :

La différence de fonctionnement des deux entités entre un management normatif et un management pluraliste créait du stress.

Les difficultés des salariés des deux entités à prendre des initiatives pour s'adapter aux ajustements induits par la restructuration créaient du stress chez les salariés et de l'épuisement chez les cadres.

La rencontre du fonctionnement figé des emplois du temps de la crèche face au fonctionnement libre de la halte garderie allait créer du stress d'adaptation.

La nouvelle organisation imposée sans consultation des salariés créait du stress chez les salariés.

Nous avons analysé que la restructuration et la différence de fonctionnement entre les deux institutions étaient pour la majeure partie à l'origine de l'apparition des risques psychosociaux, nous avons donc proposé dans ce cas l'accompagnement avec une dominante accompagnement organisationnel (Hypothèse 2).

## 4.2 L'accompagnement proposé

### 4.2.1 Avec les individus

3 jours de formations par salarié en groupe de dix personnes sur le thème « Elaborer ensemble un projet pédagogique » suivi d'analyses de pratiques en séances de trois heures tout les deux mois.

L'objectif de ce coaching de groupe proposé est d'aider chaque individu à développer la compétence à se différencier de l'autre et des difficultés rencontrées et de clarifier ce qui le caractérise en tant qu'individu et ce qui caractérise sa fonction dans l'organisation, de lui permettre d'identifier ses agents stressants, et de développer la connaissance de soi permettant dans une situation de stress de pouvoir agir au lieu de réagir.

### 4.2.2 Avec le groupe

Cinq séances de Théâtre forum de trois heures sur six mois avec l'ensemble des salariés pour travailler sur les conflits et les représentations. A partir de situations de conflits vécues dans l'organisation, les salariés pouvaient réfléchir ensemble sur de nouvelles propositions et solutions et échanger sur les représentations .

L'objectif est de développer les compétences relationnelles dont la décentration, et la capacité à communiquer et à travailler en équipe.

Dans un deuxième temps, nous avons travaillé en médiation les situations que ne se résolvaient pas et semblaient bloquées, particulièrement sur le sujet de la considération des agents techniques par les autres métiers du pôle petite enfance.

#### *4.2.3 Avec l'organisation*

Une réunion de transformation organisationnelle par semaine pendant deux mois puis une par mois pendant quatre mois.

Les changements structurels étaient induits par la restructuration, nous avons travaillé avec les cadres sur la clarification des rôles dans la nouvelle organisation. Nous avons proposé pour cela, de travailler à partir des tensions de l'organisation pour la faire évoluer. L'idée est de présenter une proposition organisationnelle dès que l'on ressent une tension dans son travail et d'évaluer après mise en place si la tension disparaît.

Le second axe a été la clarification de la communication institutionnelle, nous avons proposé l'installation d'un outil logiciel pour les emplois du temps qui permettait une souplesse plus importante pour les agents.

#### 4.3 Evaluations

Au niveau individuel, il a été observé une baisse des rumeurs qui polluaient la vie du pôle petite enfance et les salariés ont évalué un développement de leurs capacités à arrêter la rumeur et à passer de la plainte à la proposition, ils se sentaient davantage acteur dans

l'organisation de leur travail. Cela a diminué le sentiment d'absence de contrôle ressenti sur leur poste. L'indicateur du changement avait évolué, 62% des employés supplémentaires considéraient qu'il était possible que leur organisation évolue et en percevait les bénéfices.

Au niveau relationnel, d'après les fiches d'évaluation il y avait une diminution de la sensation de conflits au sein des équipes, et une augmentation sensible (non chiffrée) de la confiance dans l'équipe. Une solidarité renforcée entre les équipes de la crèche et de la halte garderie était présente pour 85% des salariés.

Au niveau organisationnel, 17% d'arrêts maladie en moins par mois sur les six premiers mois après la restructuration. L'outil logistique sur les emplois du temps a été reconnu utile par l'ensemble des salariés et 60% l'utilisaient plus de trois fois par mois.

L'équipe dirigeante et les représentants des équipes opérationnelles ont continué à travailler sur les changements organisationnels possibles lors de réunions « tensions et propositions » sans l'accompagnement des formateurs. Entre une et deux évolutions organisationnelles ont été mises en place par mois grâce à ces réunions.

## Conclusions

Les deux organisations ont obtenu des résultats grâce au modèle proposé. L'entreprise industrielle, un déblocage d'une situation de conflits et le pôle petite enfance à réussi sa restructuration. Les évaluations et retours ont confirmé que l'approche globale permettait d'agir sur une zone large et sur des aspects non séparés de l'organisation (individus, groupes et structure). Cependant la pertinence d'agir avec une dominante n'a pas été prouvée. En effet dans la deuxième étude de cas, nous nous sommes focalisés sur l'organisation en mésestimant les difficultés relationnelles déjà présentes dans chacune des structures, cela a considérablement ralenti le travail d'accompagnement. Aujourd'hui, je laisserai une plus grande possibilité d'ajustement pour les formateurs durant l'accompagnement.

L'idée qui émerge derrière ces expériences, avec cette notion d'ajustement permanent en particulier, serait que les risques psychosociaux, le stress, les conflits et les tensions émergents dans les organisations ne sont que les symptômes d'un blocage structurel dans cette organisation. En conséquence chaque tension serait systématiquement une possibilité de faire évoluer l'organisation et les individus qui la composent.

## Bibliographie

Marie Claude Ayensa (2011) *Souffrance au travail, l'urgence d'une médiation vivante*

Paris A2C Médias

Marie Desplats, Florence Pinaud (2011) *Manager la génération Y*. Paris, Dunod

Sous la direction de Nicolas Combalbert (2010) *La souffrance au travail : Comment agir sur les risques psychosociaux ?* Paris, Armand Colin.

Ed ; la découverte. Interview Télérama 3155 – 30 juin 2010

Véronique Guérin et Jacques Ferber (2009) *Le monde change et nous ? Clés et enjeux du développement relationnel*. Lyon, Chronique sociale 2009

Hans Selye (1936) *Le Syndrome Générale d'Adaptation*

Robert Karasek (1979), *l'évaluation causale des contraintes mentales au travail*

Joseph Siegrist (1966), *Exigences du travail et récompenses*

Lazarus Folkman (1984) *l'évaluation et la stratégie d'adaptation*

Desjours (1980, 2007).

Source ESCW 1995-2000-2005 Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail

Observatoire européen des risques Janvier 2009

Charte des droits fondamentaux de l'union Européenne – *Journal officiel des communautés européennes* du 18/12/2000

Directive n°89/391 du 12 juin 1989 - *Journal officiel des communautés européennes* du 29/06/1989

Loi n°91-1414 du 31 décembre 1991 modifiant le code du travail et le code de la santé publique afin de favoriser la prévention des risques professionnels et portant transposition des directives européennes relatives à la santé et à la sécurité du travail

Article L 4121-1 du code du travail

Loi n°2002- 73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale

Accord cadre européen du 8 octobre 2004 sur le stress au travail.

ANI du 2 juillet 2008 sur le stress au travail

Rapport sur les risques psychosociaux Texte remis à la mission d'information de

l'Assemblée nationale sur les risques psychosociaux (février 2011)M. Jean-Frédéric

Poisson

Enquête épidémiologique de l'IFAS 2007

*Stress at work, Programme on safety and health at work and the environment, Genève*

2002

Sous la direction de Nicolas Combalbert (2010) *La souffrance au travail : Comment agir sur les risques psychosociaux ?* Paris, Armand Colin .

*Stress at Work, Department of Health and Human Services. Public Health Service.*

*National Institute for occupational Safety and Health. Cincinnati 1999*

Ken Wilber (2008) *Le livre de la vision intégrale* Paris, Interéditions