

JEAN-ÉDOUARD GRÉSY
RICARDO PÉREZ NÜCKEL
PHILIPPE EMONT

AVEC UN PLAN
D'AUTOFORMATION
ET DES EXERCICES
CORRIGÉS

Gérer les risques psychosociaux



Performance
et qualité de vie
au travail

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

Gérer les risques psychosociaux

**Performance
et qualité de vie
au travail**



La collection Formation Permanente a été créée, en 1966, par Roger Mucchielli, agrégé de philosophie, docteur en médecine et docteur ès lettres en sociologie et psychologie. Elle est dirigée depuis 1981 par Lionel Bellenger, responsable pédagogique à HEC Executive Education et intervenant à l'école Polytechnique, par ailleurs fondateur et président de la société de conférences et formations IBEL.

Riche de plus de 200 titres, la collection Formation Permanente s'adresse à tous ceux qui s'intéressent à la psychologie sociale ou veulent concevoir eux-mêmes leur formation continue.

La formule originale des ouvrages permet à chacun de travailler sur les contenus théoriques et pratiques et d'effectuer en permanence son perfectionnement.

Véritable outil d'auto-formation, chaque titre est rédigé par un expert reconnu qui apporte au lecteur les éléments de réponse indispensables pour renforcer au quotidien ses compétences et ses savoir-faire.

Depuis 50 ans, le succès de la collection ne se dément pas, les ouvrages les plus célèbres étant régulièrement réédités et mis à jour par leurs auteurs.

Composition : Myriam Dutheil

© 2012 ESF éditeur

3^e édition

www.esf-scienceshumaines.fr

ISBN 978-2-7101-3616-3

ISSN 0768-2026

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

Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ESF sciences humaines – Service Lecteurs
35, rue Godot de Mauroy – 75009 Paris
info@esf-scienceshumaines.fr

Remerciements

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

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

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

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

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

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

Plan d'autoformation

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

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

Table des matières

Remerciements	4
Plan d'autoformation	6
Préface	13

1^{re} partie – Comprendre les enjeux

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

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

2^e partie – Mettre en pratique

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

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

3^e partie – Pour aller plus loin

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

Première partie

COMPRENDRE LES ENJEUX

Préface

de Christine Lanoë¹, DRH Orange France

Juin 2013

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Introduction

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

Albert Camus

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Bibliographie

- ALTER Norbert, *Donner et prendre : la coopération en entreprise*, Paris, La Découverte, 2010.
- BRENNEUR Béatrice, *Stress et souffrance au travail : un juge témoigne*, Paris, L'Harmattan, 2010.
- BRETON-KUENY Laurence et DESGROUX Roseline, *Santé et bien-vivre au travail*, Paris, Afnor, 2011.
- BRUN Jean-Pierre, BIRON Caroline et ST-HILAIRE France, *Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail*, Québec, IRSST, 2009.
- CAILLE Alain, *Anthropologie du don – Le tiers paradigme*, Paris, Desclée de Brouwer, 2000 (2007).
- CFDT, *Agir sur les risques psychosociaux*, « Collection Compétences Syndicales », CFDT Productions, 2010.
- CLOT Yves, *Le Travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte, 2010.
- DEBANDE Jean-Christophe, *Les relations sociales en entreprise en 100 points clés*, Vuibert, 2012.
- DEJOURS Christophe, *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Paris, INRA Éditions, 2003.
- DEJOURS Christophe, *Travail, usure mentale*, Paris, Bayard, 2008.
- DEJOURS Christophe et BÈGUE Florence, *Suicide et travail : que faire ?*, Paris, PUF, 2009.
- DELGA Jacques (coord.), *Souffrance au travail dans les grandes entreprises*, Paris, Eska, 2010.
- DUPUY François, *Lost in Management*, Paris, Seuil, 2011.
- DU ROY Ivan, *Orange stressé. Le management par le stress à France Télécom*, Paris, La Découverte, 2009.
- FILLIOZAT Isabelle, *Que se passe-t-il en moi ?*, Paris, Marabout 2002.
- FRADIN Jacques, *L'intelligence du stress*, Paris, Éditions d'Organisation, 2008.
- FRIEDMANN Georges, *Le Travail en miettes*, Paris, Gallimard, 1964.
- GAULEJAC Vincent de, *La Société malade de la gestion*, Paris, Seuil, coll. « Points Économie », 2009.
- GAULEJAC Vincent de, *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Seuil, 2011.
- GRÉSY Brigitte, *Petit Traité contre le sexisme ordinaire*, Paris, Albin Michel, 2009.

- GRÉSY Jean-Édouard, *Gérer les ingérables*, Paris, ESF éditeur, 2009.
- HALIFA Yves, *Le Syndrome du lapin dans la lumière des phares*, Jouvence Éditions, 2011.
- HIRIGOYEN Marie-France, *Le Harcèlement moral dans la vie professionnelle*, Paris, Pocket, 2002.
- HUBAULT François (coord.), *Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail ?*, Paris, Octarès, 2011.
- LACHMANN Henri, LAROSE Christian et PÉNICAUD Muriel, *Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*, rapport remis au Premier ministre en février 2010.
- LEMPEREUR Alain (coord.), *Le Leadership responsable : un allié sûr contre la crise*, Paris, Gualino, 2009.
- LEMPEREUR Alain, SALZER Jacques et COLSON Aurélien, *Méthode de Médiation : au cœur de la conciliation*, Paris, Dunod, 2008.
- LEYMANN Heinz, *La Persécution au travail*, Paris, Seuil, 2002.
- LINHART Danièle, *La Modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, 2010.
- LINHART Danièle, *Travailler sans les autres ?*, Paris, Seuil, 2009.
- MANZONI Jean-François et BARSOUX Jean-Louis, *Relations difficiles au travail*, Paris, Village Mondial, 2004.
- MASLACH Christina et LEITER Michael, *Burn-out : le syndrome d'épuisement professionnel*, Paris, Les Arènes, 2011.
- MÉDA Dominique, *Le Travail : une valeur en voie de disparition ?*, Paris, Aubier, 1995.
- MONNEUSE Denis, *L'absentéisme au travail*, Afnor, 2009.
- NASSE Philippe et LÉGERON Patrick, *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*, remis au ministre du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité, 2008.
- PEZÉ Marie, *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés. Journal de la consultation « Souffrance et Travail » 1997-2008*, Paris, Flammarion, 2010.
- ROJOT Jacques, *Théorie des organisations*, Paris, Eska, 2005.
- SAINSAULIEU Renaud, *L'Identité au travail*, Paris, Presses de Sciences Po, 1993.
- SENNETT Richard, *Le Travail sans qualités : les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, Albin Michel, 2000.
- STONE Douglas, PATTON Bruce et HEEN Sheila, *Comment mener les discussions difficiles*, Paris, Seuil, 2008.
- URY William, BRETT Jeanne et GOLDBERG Stephen, *Gérer les conflits « autrement »*, Paris, A2C Medias, 2008.
- VIALLET Jean-Robert, *La Mise à mort du travail*, France Télévisions Distribution, 2009.