

**ENTREPRISE** 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**

.....SÉMINAIRES MUCCHIELLI .....

COLLECTION FORMATION PERMANENTE

**esf**  
EDITEUR



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

# **Gérer les risques psychosociaux**

**Performance  
et qualité de vie  
au travail**

**esf**  
EDITEUR

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

© 2013 ESF éditeur

2<sup>e</sup> édition actualisée et enrichie 2013

[www.esf-scienceshumaines.fr](http://www.esf-scienceshumaines.fr)

ISBN 978-2-7101-3210-3

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.

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

ESF éditeur  
20, rue d'Athènes  
75009 Paris

# 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](http://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](http://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

<b>Remerciements</b> .....	4
<b>Plan d'autoformation</b> .....	6
<b>Préface</b> .....	13

## **1<sup>re</sup> partie – Comprendre les enjeux**

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

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

## 2<sup>e</sup> partie – Mettre en pratique

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

Exercice 5.	<b>Écouter au-delà des « maux »</b> .....	217
Exercice 6.	<b>Se préparer à gérer une situation difficile</b> .....	219
Exercice 7.	<b>Mettre en place un système de prévention des RPS dans l'organisation</b> .....	221
Exercice 8.	<b>Vérifier la cohérence managériale</b> .....	225
	<b>Corrigés des exercices</b> .....	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<sup>e</sup> partie – Pour aller plus loin**

<b>Programme d'un stage de formation de deux jours</b> ....	243
<b>Bibliographie</b> .....	245
<b>Index</b> .....	247



Première partie

**COMPRENDRE LES ENJEUX**



# Préface

*de Christine Lanoë<sup>1</sup>, 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.