



Approche du management pathogène dans la prévention des Risques Psychosociaux

FRAISSINET & Associés : 54 allée Turcat Méry 13008 MARSEILLE

Intervenant : Eve CHOURAKI

Téléphone : 04 96 10 04 10 - Télécopie : 04 91 53 07 06

Mail : e.chouraki@fraissinetetassocies.fr - Web : www.fraissinetetassocies.fr



Définition et repères

Le management pathogène, de quoi parlons-nous ?



Quand on aborde la question des risques psychosociaux, on évoque nécessairement le management. Certaines méthodes de management génèrent des risques psychosociaux au sein des équipes.

On parle alors...

- de détournement du lien de subordination
- de détournement des règles disciplinaires
- de détournement du pouvoir de direction
- de détournement du pouvoir d'organisation

Le management pathogène, de quoi parlons-nous ?



Le management pathogène est une forme de violence exercée par des personnes de l'entreprise...

Agressions physiques, verbales, insultes, brimades, intimidations et conflits qui incluent les situations de harcèlement (seule notion définie dans les textes de loi).

Focale sur le harcèlement moral



Définition du code du travail (art. L.1152-1 CT)

«Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement qui ont pour objet ou pour effet une *dégradation des conditions de travail* susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, *d'altérer sa santé* physique ou mentale ou de *compromettre son avenir professionnel* »

Définition dans l'ANI du 26/03/2010

«Le harcèlement survient lorsqu'un ou plusieurs salariés font l'objet d'abus, de menaces et/ou d'humiliations répétés et délibérés dans des circonstances liées au travail, soit sur les lieux de travail, soit dans des situations liées au travail. »

Le droit sans les faits n'est rien...

Dans le cas de harcèlement...

- Preuve de faits juridiques
- Témoignages circonstanciés et concordants de collègues ou anciens salariés, mails...
- Importance du certificat médical du médecin traitant, mais pas suffisant...

Exemple de la Cour de cassation n° 11-22.174 du 29 janvier 2013

Les documents médicaux « n'étaient pas de nature à faire présumer l'existence d'un harcèlement en l'absence de tout élément apporté ou même seulement allégué relatif aux brimades dont il aurait pu faire l'objet ».



● ● ●
● ● ●
● ● ●

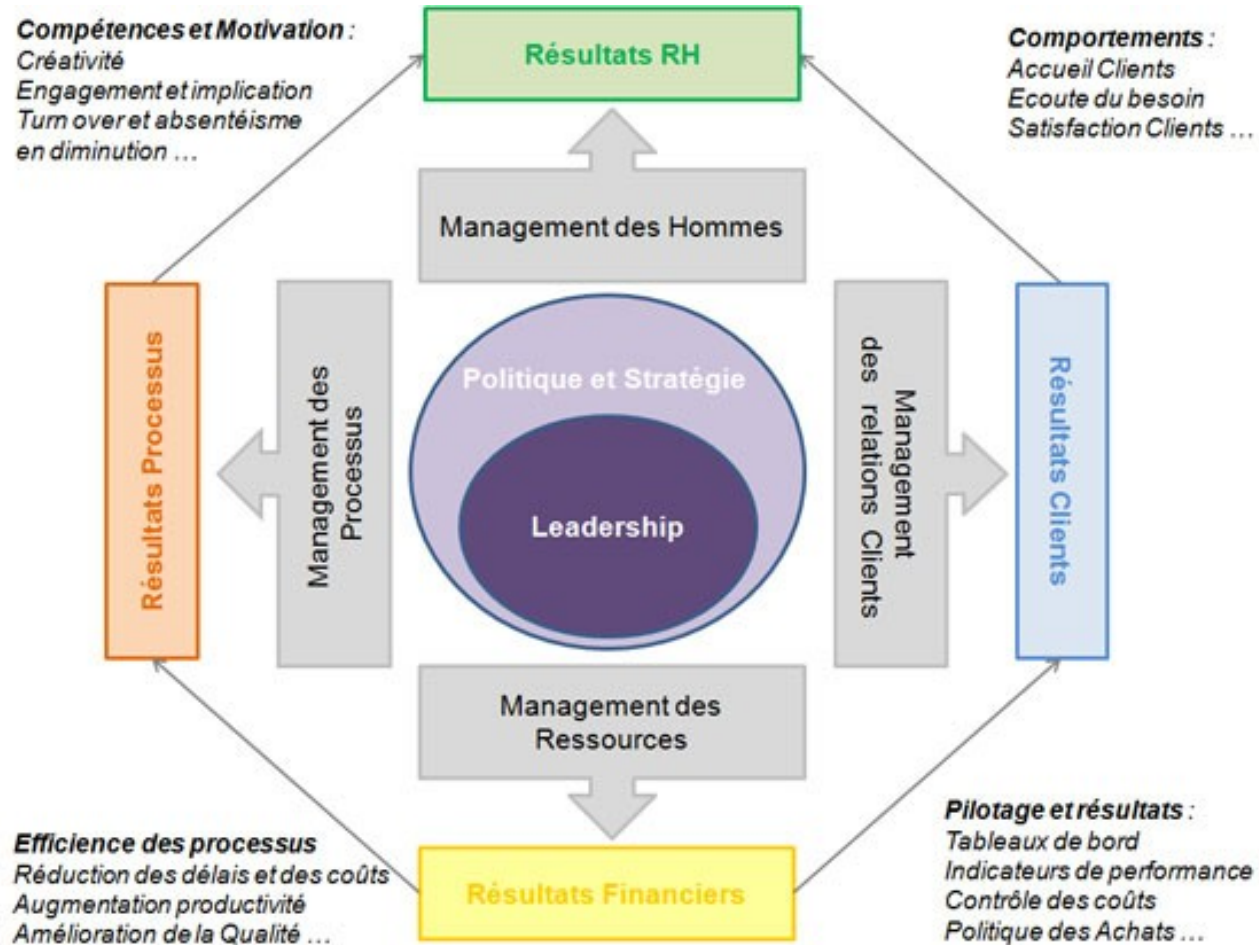
Sources potentielles d'un glissement vers un management pathogène

Différents facteurs peuvent agir ou contribuer à développer des formes de management pathogènes...

- L'évolution des organisations
- Les situations de travail génératrices de tension
- L'approche personnelle du manager



L'organisation et le management sont indissociables





Evolution des modèles d'entreprise (la fin des organisations pyramidales, des organisations bureaucratiques...)

Où la figure du « chef » ne fait plus autorité et peut être remise en question



Evolution de la relation client...

Où l'innovation et les objectifs à atteindre augmentent la pression des « managers »

Où la diversité des besoins des clients nécessite une adaptation permanente



Arrivée d'une nouvelle génération Y...

Qui aspire à de nouvelles relations avec leur manager

Qui aspire à s'émanciper d'un cadre trop normatif



Dès lors, le manager se retrouve face à une double difficulté :

- Assurer l'adhésion des collaborateurs au projet de l'entreprise tandis que les parcours y semblent moins garantis que par le passé et que son autorité est remise en question
- Assurer la cohésion du groupe et la solidarité entre ses membres dans un contexte d'individualisation croissante des objectifs et des évaluations

Les situations de travail génératrices de tensions...



Qu'est-ce qu'une situation de travail ?

Un ensemble des conditions organisationnelles, sociales, matérielles qui délimitent le champ de l'exercice d'une activité professionnelle, sans identification à une structure et/ou une organisation donnée.

Les situations de travail génératrices de tensions ...



A quel moment une situation de travail devient source de tension (situation-problème) ?

Quand les facteurs de **contraintes** sont **devenus élevés** et ont contribué à provoquer **un ressenti négatif** pour les salariés, avec des conséquences défavorables plus ou moins avérées.

Exemples situations de travail génératrices de tensions...

7 grandes familles de situation de travail qui exposent aux RPS :



- ⇒ Le travail qui déborde
- ⇒ **Le travail qui oppose**
- ⇒ Le travail contre éthique
- ⇒ Le travail contre ses émotions
- ⇒ Le travail qui oppose à l'extérieur
- ⇒ Le travail qui expose à l'agression
- ⇒ Le travail instable



Focale sur le travail qui oppose...

Situation qui expose à ...

Une imprécision des missions confiées, une mise en concurrence, des divergences d'intérêt entre opérateurs ou groupes d'opérateurs, l'« injustice organisationnelle » ceci associé à une indifférence du collectif de travail peut **caractériser une forme de violence interne avec des effets observables et des conséquences sur la santé**

Exemple : Remise en cause du professionnalisme de l'un de ses collaborateurs dans le cadre d'une prise en charge d'un patient accompagné de propos injurieux...

Focale sur le travail qui oppose ...



Quels effets possibles... ?

Isolement du collaborateur, repli sur soi, rupture avec le collectif...



...et quelles conséquences pour la santé ?

Troubles du sommeil, consommation de médicaments psychoactifs, troubles dépressifs, « burn-out »...

L'approche personnelle du manager ...

Au-delà d'un parcours professionnel, d'une culture d'entreprise, d'un environnement de travail et de métiers



La personnalité du manager et son style de management peuvent développer des zones de tension



Les différents styles du manager...



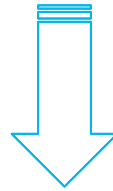
	Directif	Persuasif	Participatif	Déléгатif
+	<p>Génère de la sécurité</p> <p>(définition du cadre d'intervention, distribution des instructions et contrôle systématique)</p>	<p>Génère de la confiance</p> <p>(explication des objectifs, recherche de progrès avec une certaine autonomie mais des contrôles fréquents)</p>	<p>Génère de l'engagement</p> <p>(décisions concertées, marge d'autonomie et encouragement des efforts)</p>	<p>Génère du développement</p> <p>(transmission de la responsabilité aux équipes et marge d'autonomie dans la prise de décision avec un contrôle a posteriori)</p>
-	<p>Risque de dérive autoritaire</p>	<p>Risque de « manipulation »</p>	<p>Risque de désorganisation</p>	<p>Risque d'abandon</p>



Les typologies et manifestations de situations de management pathogène



Au cœur des évolutions organisationnelles et des changements récurrents, **les managers** doivent gérer des injonctions contradictoires sans pour autant avoir toutes les marges de manœuvre nécessaires pour y faire face.



Ces situations sont souvent génératrices de « stress » pour eux-mêmes et leurs équipes.

Les pratiques relationnelles vont chercher à asseoir la relation de subordination comme une relation de pouvoir :

- Tutoyer sans réciprocité
- Enjoindre de tutoyer et d'embrasser
- Couper la parole fréquemment
- Utiliser un niveau verbal élevé et menaçant
- Faire disparaître les savoir-faire sociaux : ne pas dire bonjour, ne pas dire merci, ne pas dire au revoir...
- Utiliser des injures sexistes, racistes, des mises en cause professionnelles face aux collègues ou au public, à la clientèle
- Cesser toute communication verbale avec un collaborateur : utilisation exclusive de post-it, notes de service, courriels, etc.
- ...



Surutilisation du lien de subordination

Les pratiques d'isolement vont aussi utiliser la relation pour séparer un salarié de son collectif de travail ou une partie du collectif :

- Changement d'horaires de repas pour séparer des collègues habituels
- Omission d'invitation aux réunions concernant le salarié
- Injonction faite aux autres salariés de ne plus communiquer avec la personne désignée
- Complaisance pour certains, rigueur excessive pour d'autres, répartition inégalitaire de la charge de travail
- Stigmatisation publique d'un ou plusieurs salariés devant le reste de l'équipe





La surveillance humaine ou technologique de tous les faits et gestes peut devenir persécutrice :

- Contrôle des communications téléphoniques, vérification des tiroirs, casiers, poubelles, sacoche et sac à main du salarié
- Contrôle de la durée des pauses, des absences
- Contrôle des conversations et relations avec les collègues
- Obligation de laisser la porte du bureau ouverte
- Demande abusive de reporting
- Utilisation des nouvelles technologies informatiques pour contrôler, mesurer et surveiller l'activité corporelle et psychique du salarié



Les pratiques punitives mettent les salariés en situation de justification constante et s'avèrent contreproductives, en détruisant notamment la reconnaissance :

- Refus réitéré des demandes de formation du salarié nécessaires pour assumer l'évolution du travail...
- Incohérence des procédures de notation et d'évaluation
- Notes de service systématiques (jusqu'à plusieurs par jour)
- Réunions disciplinaires, blâmes et avertissements pour faits véniels
- Incitation forte à la mutation, à la démission, blocage à la mutation
- Vacances imposées ou non accordées au dernier moment
- Multiplication intentionnelle des courriels

Surutilisation des règles disciplinaires



...mais la sous-utilisation des règles disciplinaires est également porteuse de difficultés :

- Limiter les remarques et contraintes aux salariés syndiqués pour préserver la paix sociale
- Instaurer des tolérances pour ne pas dégrader la qualité relationnelle avec certains collaborateurs
- Accepter des comportements déviants pour ne pas avoir à affronter des personnalités difficiles
- ...

Le pouvoir de direction et d'organisation du geste de travail peut entraîner la perte du sens du travail, du lien au réel, rendre « invisible » le salarié ou l'épuiser :

Perte du sens au travail

- Travailler de façon trop séquencé, travailler à la limite de la légalité : fausses factures, épandages sauvages, réparation incomplète, mauvaise qualité des matériaux impliquant la sécurité du client...
- Devoir appliquer des normes dites de qualité, en convergence avec celles du marché mais pas avec celles du travail
- Se voir imposer des procédures de qualité en parallèle avec un travail exécuté en mode dégradé

Injonctions paradoxales

- Prescrire des consignes confuses et contradictoires qui rendent le travail infaisable
- Donner du travail sur le mode « mission impossible »
- Refaire faire une tâche déjà faite
- Fixer des objectifs sans donner les moyens de les atteindre
- Imposer l'obéissance à la prescription « au pied de la lettre », au détriment du travail qu'elle est supposée organiser
- Déchirer un rapport qui vient d'être rédigé en le jugeant inutile
- Faire venir le salarié et ne pas lui donner de travail



Mise en scène de la disparition

- Supprimer des tâches définies dans le contrat de travail ou le poste de travail et notamment des tâches de responsabilité pour les confier à un autre sans avertir le salarié
- Priver un salarié de bureau, de téléphone, d'ordinateur
- Vider les armoires du salarié
- Effacer le salarié des organigrammes, des papiers à en-tête, enjoindre ses collègues de ne plus lui parler
- Supprimer les outils de travail et relationnels (intranet, réunions)
- ...



La reddition émotionnelle (« destruction ») par hyperactivité

- Fixer des objectifs irréalistes et/ou irréalisables, dépassant la durée légale du travail
- Déposer les dossiers urgents cinq minutes avant le départ du salarié
- Augmenter excessivement la charge de travail dans un temps imparti
- Obliger le travail en apnée, entraînant la perte des temps de répit physiologique, cognitif et psychologique
- ...



Pour différents motifs, le manager peut organiser progressivement une prise de distance vis-à-vis de son équipe. Cet évitement peut provenir entre autres du manque de temps, de la crainte d'une hostilité, d'un sentiment d'échec... :

- Consacrer le plus clair de son temps à sa propre production, communiquer exclusivement par média (notes de service, mails, post-it, etc)
- Réduire à néant les temps d'échange (réunions de service ou moments de convivialité)
- Reporter sans fixer les réponses
- Fermer la porte du bureau aux collaborateurs
- ...





Ponctuellement cet ensemble de pratiques ne génère pas forcément des RPS...



Par contre, l'utilisation abusive et répétée de ces pratiques peut conduire à des situations de travail pathogènes.

Qui peut agir ?

Intervention de l'employeur

L'employeur doit faire cesser ces agissements (art L1152-4 du CT)
« *L'employeur prend toutes les dispositions nécessaires en vue de prévenir les agissements de harcèlement* » (Cass soc., 17/10/2007, n° 06-41.444)

Intervention d'un tiers

- **Le médecin du travail** (art L4624-1) : « *habilité à proposer des mesures individuelles telles que... justifiées par des considérations relatives à l'état de santé physique et mentale des travailleurs* »
- Le ou les collègues de travail
- Les délégués du personnel
- Le CHSCT (art 4131-2 du CT)
- Intervention d'un médiateur (art L1152-6 du CT)



••••• Les démarches de prévention et leviers d'action

Les trois niveaux de prévention pour aborder les RPS



Prévention	Enjeu	Dimension	Finalités visées
Primaire	Prévenir	Approche collective	→ Réduire les facteurs de risque « à la source », c'est-à-dire ceux pouvant être présents dans l'organisation.
Secondaire	Réguler	Approche individualisée	→ Agir sur les « mécanismes » de régulation des individus, c'est-à-dire en les outillant individuellement ou collectivement pour mieux gérer les risques.
Tertiaire	Aider	Approche individuelle	→ Accompagner les personnes en situation de souffrance à travers une prise en charge individuelle.

Trois niveaux de prévention à combiner



Pour être efficace, il convient de donner la **priorité aux actions de prévention primaire** (ciblée sur les causes dans l'organisation), **sans négliger les actions de prévention secondaire** (aide aux salariés pour « gérer » les situations stressantes) **et/ou tertiaire** (prise en charge des salariés en difficulté).

Exemples de leviers d'action



Mise en place de formations ciblées : intégrer la prévention des RPS dans la pratique managériale, renforcer les techniques managériales (outils, méthodes...)

Organiser des groupes de travail : échanges de pratiques, partage d'idées et recherche en commun de solutions à des problèmes individuels et collectifs.

Proposer des accompagnements personnalisés (coaching individuel ou d'équipe) afin d'ajuster les pratiques et de favoriser la cohésion...