



HAL
open science

Dispositifs de gestion et risques psychosociaux : une étude qualitative des risques humains et de leur gestion dans les organisations

Pauline Beau

► To cite this version:

Pauline Beau. Dispositifs de gestion et risques psychosociaux : une étude qualitative des risques humains et de leur gestion dans les organisations. Gestion et management. Université Paris sciences et lettres, 2017. Français. NNT : 2017PSLED072 . tel-01887817

HAL Id: tel-01887817

<https://theses.hal.science/tel-01887817>

Submitted on 4 Oct 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE DE DOCTORAT

de l'Université de recherche Paris Sciences et Lettres
PSL Research University

Préparée à l'Université Paris-Dauphine

Dispositifs de gestion et risques psychosociaux.
Une étude qualitative des risques humains et de leur
gestion dans les organisations.

École Doctorale de Dauphine — ED 543

Spécialité **Sciences de gestion**

COMPOSITION DU JURY :

Mme Gwenaëlle NOGATCHEWSKY
Université Paris-Dauphine
Directrice de thèse

M. Stéphane TREBUCQ
IAE de Bordeaux
Rapporteur

M. Géraud NARO
Université Montpellier I
Rapporteur

Mme Frédérique DEJEAN
Université Paris-Dauphine
Présidente du jury

Mme Anne PEZET
HEC Montréal
Membre du jury

M. Benjamin DREVETON
IAE de Poitiers
Membre du jury

**Soutenue le 16.10.2017
par Pauline BEAU**

Dirigée par **Gwenaëlle**

NOGATCHEWSKY

« L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs »

REMERCIEMENTS

Si la thèse est un travail solitaire, elle ne saurait pour autant être menée à bout sans aide et soutien. C'est pourquoi je tiens tout d'abord à remercier Gwenaëlle Nogatchewsky, ma directrice de thèse, pour son encadrement et ses conseils durant ces années. Elle a cru en moi et a su m'inculquer sa rigueur et sa méthode, si nécessaires au métier de chercheur. Je remercie également les membres de mon jury pour leur lecture attentive et leur disponibilité : Stéphane Trébucq d'être mon rapporteur et d'apporter son regard éclairant sur mes travaux ; Gérald Naro d'avoir lui aussi accepté d'endosser ce rôle et de me permettre de bénéficier de son expérience. Je remercie Frédérique Dejean pour sa relecture et ses remarques lors de ma pré-soutenance. Je remercie également Benjamin Drevetton d'avoir accepté de prendre part à mon jury. Enfin, je témoigne toute ma reconnaissance à Anne Pezet pour ses conseils avisés et son aide précieuse.

J'ai également une profonde gratitude envers toutes les personnes qui ont accepté de répondre à mes questions, sur un sujet pas toujours simple à aborder. Sans leur confiance et leur sincérité, ce travail n'aurait jamais pu être réalisé.

Je salue aussi mes collègues enseignants-chercheurs, avec qui j'ai pu travailler au fil de ces quatre années et auprès desquels j'ai découvert ce métier. A ce titre, je remercie tout particulièrement Rouba, pour son humanité, sa générosité et sa grande bienveillance.

Lorsque l'on commence son doctorat, on croit que notre mission consiste à rédiger notre thèse, tout en enseignant. On découvre peu à peu le difficile travail d'écriture d'articles de recherche, seule ou à plusieurs. J'ai eu la chance de mener plusieurs collaborations qui m'ont beaucoup appris. En ce sens, je remercie tout particulièrement les collègues montréalais, auprès desquels j'ai trouvé de l'aide et du réconfort quand la ligne d'arrivée m'apparaissait si lointaine.

Si les années de doctorat sont ponctuées de rencontres, elles se passent également auprès des proches, qui, il faut bien le dire, doivent écouter voire supporter nos angoisses, tenter de comprendre nos questionnements. Pour ma part, j'ai eu la chance d'avoir le soutien entier et indéfectible de ma famille qui, je l'espère, sait à quel point je lui en suis reconnaissante.

Enfin, je tiens à remercier l'université Paris Dauphine pour toutes ces années. J'y suis entrée étudiante, tout juste bachelière, et je la quitte docteure. Je ne saurais décrire tout ce que cette institution représente pour moi, tous les souvenirs que j'y ai, toutes les rencontres que j'y ai faites durant presque dix ans. Je sais tout ce qu'elle m'a apporté, toute la confiance que j'y ai reçue, et toute la gratitude que cela m'inspire.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
---------------------------	---

PARTIE I : Des Risques Psychosociaux et du Contrôle dans les organisations ...	8
---	----------

<u>Chapitre 1 : Des risques psychosociaux à leur gestion dans les organisations</u>	9
--	----------

SECTION 1 : Les risques psychosociaux entre tentatives de définition et recherches de responsables	9
--	---

SECTION 2 : La gestion des RPS dans les organisations.....	31
--	----

<i>Conclusion Chapitre 1</i>	46
------------------------------------	----

<u>Chapitre 2 : Du contrôle des résultats aux risques psychosociaux</u>	47
--	-----------

SECTION 1 : Le contrôle dans les organisations	48
--	----

SECTION 2 : Des promesses du contrôle des résultats aux risques psychosociaux.....	61
--	----

SECTION 3: L'étude des relations entre contexte, individus et outils	78
--	----

<i>Conclusion Chapitre 2</i>	91
------------------------------------	----

PARTIE II : Méthodologie et Etude exploratoire	92
---	-----------

<u>Chapitre 3 : Positionnement épistémologique et Méthodes de recherche</u>	93
--	-----------

SECTION 1 : Architecture de la recherche	94
--	----

SECTION 2: Recueil des données	103
--------------------------------------	-----

SECTION 3: Analyse et traitement des données	129
--	-----

<i>Conclusion Chapitre 3</i>	142
------------------------------------	-----

<u>Chapitre 4: Etude exploratoire</u>	143
--	------------

SECTION 1 : Culture du résultat et RPS	143
--	-----

SECTION 2 : La gestion des RPS.....	164
-------------------------------------	-----

<i>Conclusion Chapitre 4</i>	179
------------------------------------	-----

PARTIE III : Analyses empiriques	180
---	------------

<u>Chapitre 5 : Analyse des cas</u>	181
--	------------

SECTION 1 : Cas TELECOM	181
-------------------------------	-----

SECTION 2 : Cas BANQUE	222
------------------------------	-----

SECTION 3 : Cas BIG 4	265
-----------------------------	-----

SECTION 4 : Cas HOPITAL.....	309
------------------------------	-----

<i>Conclusion Chapitre 5</i>	349
------------------------------------	-----

<u>Chapitre 6 : Interprétation des résultats</u>	351
SECTION 1 : Individus et contexte : des liens entre culture du résultat et risques psychosociaux dans les organisations	351
SECTION 2 : Individus et outils de gestion : de l'émergence de risques psychosociaux à leur contrôle.....	367
SECTION 3 : Outils de gestion et contexte : de la conception à l'altération de la réalité	378
<i>Conclusion Chapitre 6</i>	390
CONCLUSION	392
BIBLIOGRAPHIE	397
TABLE DES MATIERES	423
TABLE DES ILLUSTRATIONS	431
LISTE DES TABLEAUX	434
ANNEXES	436

Le milieu des années 2000 marque l'apparition soudaine et brutale des risques psychosociaux (RPS) aux yeux du grand public. Depuis 2008 et l'« *hypermédiatisation* » des suicides chez France Télécom (Du Roy, 2009), les RPS s'introduisent dans les sphères politique et médiatique (Lancry & Ponnelle, 2004). Pourtant, cette question est étudiée depuis longtemps, bien que parfois sous d'autres appellations, par la recherche académique. La psychologie et psychodynamique du travail, la psychologie clinique, la sociologie, la physiologie ou même encore l'ergonomie se sont emparées de cette thématique où se mêlent travail, individu, santé et environnement. Alors que l'on parle de fatigue, de dépression, de *burn-out* ou même encore de harcèlement, les risques psychosociaux sont une trame de fond du débat académique et public et s'imposent comme une **problématique d'actualité**.

Le vocable de la souffrance (stress, épuisement professionnel, violence, dépression, harcèlement) s'utilise à présent pour exprimer les difficultés vécues par de nombreux salariés, au cœur d'organisations complexes où le travail s'individualise et s'intensifie (Gollac, 2005). Derrière la financiarisation des organisations et le « *tournant gestionnaire* » (Dejours & Bègue, 2009) qu'elles opèrent pour rester compétitives dans la concurrence mondiale, les nouveaux modes d'organisation du travail alourdissent les contraintes pesant sur les salariés. Ces situations contraignantes favorisent l'apparition de risques psychosociaux comme conséquences inhérentes à ce nouveau mode d'activité productive. Au cœur de relations sociales qui donnent le sentiment de se dégrader et de se fragiliser, le travail en devenant synonyme d'exigence émotionnelle accrue, rime également avec incertitude et insécurité. Tous ces phénomènes sociaux, qui touchent actuellement de nombreux travailleurs et non plus seulement les cols bleus des usines tayloristes, font des RPS un objet indispensable de l'étude des organisations (Dejours, 2012; Nasse et Légeron, 2008).

Ces nouveaux risques professionnels s'incarnent en un ensemble de manifestations très diverses telles que le stress, l'anxiété, la souffrance, le *burn-out*, ou le suicide. Multifformes, plurifactoriels et donc complexes à définir, les risques psychosociaux sont également extrêmement coûteux pour les organisations, tout comme pour la société dans son ensemble (Berland & De Rongé, 2013). C'est pourquoi de nombreux chercheurs ont tenté de mieux comprendre ces phénomènes. Sociologues, psychologues ou ergonomes offrent des définitions de ses sources, réfléchissent aux manières de les évaluer, ou même de les quantifier (Karasek,

1979; Siegrist, 1996). Aux recherches s'ajoutent une quantité foisonnante d'enquêtes mettant en exergue les facteurs organisationnels à l'origine des risques psychosociaux (Clot, 2008; Davezies, 2004; Dejours, 2000).

A la suite des vagues de suicides chez France Télécom et Renault¹, les nombreux rapports ministériels rappellent ces liens étroits entre les modes d'organisation du travail et les RPS. Gollac et Bodier (2008) montrent ainsi que les systèmes contrôlant les salariés grâce à des indicateurs basés sur des objectifs financiers sont délétères pour leur santé. Des psychosociologues abondent en ce sens en désignant comme sources de souffrance les modes d'organisation du travail prônant un culte de la performance (Légeron, 2001), une quête infinie d'efficacité créant **une culture du résultat**. A la lueur de ces constats, les risques psychosociaux apparaissent dès lors comme un réel enjeu dont les organisations doivent s'emparer, mais également comme un défi de santé publique. Cet état de fait a ainsi poussé le législateur à encadrer la manière dont les organisations gèrent les RPS. En effet, même s'il n'existe pas encore de définition juridique des RPS (Lerouge, 2009), ils font l'objet de multiples initiatives juridiques, lois et rapports². Le renforcement du caractère coercitif du cadre juridique a alors abouti à faire de la gestion des RPS une **obligation légale**³.

Les risques psychosociaux, une problématique de gestion

Sous la pression du législateur, les risques psychosociaux, d'un enjeu organisationnel, deviennent une réelle problématique de gestion. Les organisations doivent développer des dispositifs de gestion adaptés. Aux outils d'évaluation des risques ajustés⁴ se rattachent de nombreux acteurs internes et externes aux organisations, spécialisés ou non (préventeurs, médecins du travail, cabinets de conseil...). Cet ensemble de structures, d'acteurs et d'outils œuvrent ainsi dans le but de maîtriser les risques psychosociaux, de prémunir les organisations contre ces risques afin de contrôler leur apparition. Cette situation de gestion révèle donc à la fois l'existence d'outils de gestion délétères pour la santé des salariés, mais également d'outils ayant pour objectif de contrôler les risques psychosociaux. Dès lors, **réfléchir à la gestion des risques psychosociaux dans les organisations revient à se pencher simultanément sur les outils de gestion qui peuvent les créer et sur ceux utilisés pour les gérer**.

¹ France Télécom (15 suicides en 2008 et 17 en 2009) et Renault (3 suicides entre 2006 et 2007).

² On peut citer à ce titre la LMS n° 2002-73 du 17 janvier 2002, l'accord cadre européen du 8 octobre 2004 ou encore l'ANI du 2 juillet 2008.

³ Selon l'arrêt n°835 du 28 février 2002.

⁴ Tels que le Document Unique ou le Plan Annuel de Prévention, programme de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail.

Peu de recherches en contrôle de gestion s'intéressent à ces liens équivoques entre outils de gestion et risques psychosociaux (Caicedo & Mårtensson, 2010). En effet, même si la littérature critique et socio-organisationnelle décrit les outils de contrôle comme des moyens de propagation d'un discours financier dominant (Cooper et Ezzamel, 2013), comme des outils de légitimation à la discrétion des managers (Henri, 2006) ou comme le produit de l'affrontement de logiques contradictoires (Arnaboldi & Azzone, 2010), ces recherches ne s'emparent pas encore réellement des problématiques psychosociales inhérentes à leurs utilisations. Peu de travaux se consacrent en définitive à l'étude des effets microscopiques et ambigus des outils de contrôle sur les acteurs des organisations (Chenhall et *al.*, 2014).

Etudier l'ambivalence des relations entre le contexte, les individus et les outils de gestion

Voici pourquoi il nous semble important de nous concentrer sur les acteurs des organisations et sur les outils de gestion. Plus précisément, nous cherchons à étudier les outils pouvant engendrer des risques psychosociaux, c'est-à-dire les outils de contrôle des résultats et de la performance, autant que les outils utilisés pour les prévenir. Pour mettre en perspective l'utilisation de ces outils par ces acteurs, nous intégrons dans notre réflexion l'influence du contexte organisationnel (évolution de la culture organisationnelle, réorganisations, modes d'organisation du travail) et sociétal (contrainte légale inhérente aux risques psychosociaux, risques d'image pour les organisations, influence de l'opinion publique sur la prévention de ces risques dans les organisations), et la perception que les individus en ont. Pour capter toute l'ambiguïté des effets de ces outils sur les risques psychosociaux, nous nous appuyons sur les **approches critiques de la sociologie des outils de gestion**.

La sociologie des outils de gestion s'intéresse aux caractéristiques intrinsèques des outils ainsi qu'à leurs impacts sur les individus (Chiapello & Gilbert, 2013). Son approche critique voit les outils de gestion comme des moyens de rendre la subjectivité du monde social objective grâce à des indicateurs chiffrés (Bourguignon, 2003), ou comme des relais de formes d'oppression et de domination au travail (Chiapello & Boltanski, 1999). Mais surtout, cette approche place les outils de gestion dans un rôle profondément ambivalent tant ils peuvent être à la fois vecteurs de domination et régulateurs de celle-ci (Gilbert, 1998). Pour notre recherche, il semble donc intéressant de s'appuyer sur cette ambivalence afin d'analyser le rôle dual et équivoque d'outils de gestion à la fois potentiellement créateurs de risques psychosociaux, et instruments de leur prévention. En ce sens, nous étudions comment des outils de contrôle de la performance individuelle peuvent être vecteurs de risques psychosociaux. Puis, nous montrons quels outils de gestion sont utilisés pour prévenir les risques psychosociaux et dans quelle mesure ils participent à leur diminution ou leur renforcement.

Nous souhaitons donc interroger les rapports entre instrumentation de gestion et risques psychosociaux en regardant les formes concrètes prises par ces outils, en intégrant les enjeux cognitifs, sociaux et les usages de ces outils, ainsi que les déterminants qui orientent leurs choix. Après avoir montré comment les outils de gestion peuvent être sources de risques psychosociaux, nous analysons les manières dont ils peuvent devenir des potentiels régulateurs, par le biais de politiques de prévention des RPS. Nous étudions en ce sens un triptyque de relations systémiques et complexes opérant entre le contexte organisationnel et sociétal, les individus et les outils de gestion.

Un questionnement de recherche issu d'une étude exploratoire

L'objectif de ce travail est donc d'interroger les liens entre outils de gestion et risques psychosociaux. Si la littérature en sociologie et psychologie regorge d'informations sur les composantes sociales et psychologiques des risques psychosociaux, peu d'études en contrôle de gestion existent au service de notre réflexion. Afin de capter au mieux toute la complexité de cette problématique, mais également de garder les acteurs au cœur de notre questionnement, nous avons donc tout d'abord réalisé une **étude exploratoire**. Nous avons mené **19 entretiens semi-directifs** de mars 2013 à juin 2014, avec un panel diversifié d'individus issus de divers univers professionnels et d'organismes d'aide à la prévention des RPS. Notre échantillon est resté volontairement large et ouvert, afin de capter au mieux toute la complexité de notre problématique et de minimiser l'idiosyncrasie de nos résultats. Nous avons interrogé ces individus sur leur rapport au travail et au contrôle dans leur organisation, mais également sur les facteurs précédemment identifiés dans la littérature comme potentiellement sources de RPS. Après une période d'analyse de nos résultats, nous avons progressivement précisé notre questionnement de recherche.

A la suite de cette étude exploratoire, nous avons structuré notre réflexion autour de la question de recherche suivante : ***Dans quelle mesure les outils de gestion participent-ils aux risques psychosociaux, à leur production et à leur prévention ?***

Nous avons ensuite détaillé cette problématique principale selon trois sous-questions de recherche qui illustrent les étapes de notre raisonnement.

- *Pourquoi les outils de contrôle peuvent-ils être sources de risques psychosociaux pour les individus ?*
- *Comment les entreprises gèrent-elles les risques psychosociaux ? Grâce à quels outils ?*
- *Et quelles sont les influences de ces outils sur les risques psychosociaux ?*

Pour répondre à ces questionnements, nous avons fait le choix de nous orienter vers des études de cas afin de capter les singularités et similarités des organisations dans le contrôle et la prévention des risques psychosociaux. Pour ces études de cas nous avons réalisé 48 entretiens. Notre *design* de recherche qualitatif s'appuie donc au total sur une étude exploratoire et quatre études de cas composées de **67 entretiens semi-directifs**.

Quatre cas de recherche

Le choix de nos cas d'étude devait faire coïncider les deux pans de notre recherche. Les entreprises intéressantes sont celles présentant une interface développée de prévention des risques psychosociaux, en même temps que des dispositifs de contrôle pour organiser le travail. A mesure de notre étude exploratoire, certaines organisations laissaient apparaître plus que d'autres la présence d'une forme de culture du résultat, d'un culte de la performance, impactant fortement l'utilisation d'outils de contrôle. Nous avons donc cherché à capter cette composante dans le choix des cas étudiés. Nous avons finalement arrêté notre démarche sur quatre études de cas, reflétant différents types de structures, plus ou moins financiarisées, avec une culture du résultat plus ou moins instaurée, contrôlant plus ou moins strictement la performance des individus et développant divers dispositifs de gestion des risques psychosociaux. Notre terrain de recherche se compose ainsi d'un **grand groupe bancaire**, d'une **firme multinationale de télécommunication** dont les risques psychosociaux ont été fortement médiatisés, d'un **groupe hospitalier français** ayant connu une réforme ministérielle (2004) visant à rentabiliser ses activités, et des **cabinets d'audit du Big 4**. Dans chacun de nos cas coexistent selon des modalités différentes des outils de gestion et de prévention des risques psychosociaux, avec des outils de contrôle de la performance inspirés d'une culture du résultat.

Afin d'exploiter au mieux toute la richesse de ce terrain nous avons mené, entre septembre 2014 et juillet 2015, **48 entretiens semi-directifs**, avec différents acteurs de la prévention des risques psychosociaux, ainsi qu'avec des opérationnels. Nous avons ainsi confronté les discours émanant des acteurs de la prévention, étayés par l'**analyse de documentations internes et externes**, avec la réalité vécue par les autres salariés de l'organisation. Nous avons collecté de cette manière un matériau empirique riche et dense sur les dispositifs de contrôle des résultats et les outils de prévention des RPS dans ces organisations. Nous avons également mené deux **observations non participantes** au sein des cas HOPITAL et TELECOM. Toutes ces données empiriques ont ensuite été analysées et codées thématiquement grâce à NVivo.

Principaux résultats et contributions

Conformément à la triple relation étudiée (contexte/individu/outil), les apports de notre recherche se déclinent selon trois axes. Tout d'abord, nous montrons les liens entre la culture du résultat et les risques psychosociaux. Nous détaillons en ce sens les mécanismes de protection face aux risques psychosociaux déployés tant par les individus que par les organisations. Nous identifions ainsi quatre stratégies hybrides de réponse mêlant évitement, compromis, réactivité, et proactivité. Nous analysons ensuite la relation entre les individus et les outils de gestion en montrant comment les outils peuvent être vecteurs de précarisation subjective, d'injustice et de manque de reconnaissance. Puis nous montrons comment les individus peuvent utiliser les outils de contrôle des RPS (de manière diagnostique et interactive) en relevant les avantages et limites sous-jacentes. Enfin, nous analysons la relation entre les outils de gestion et le contexte ; tout d'abord sous l'angle de l'influence des discours et de la place de l'organisation par rapport à la société sur l'utilisation des outils de gestion, puis par la manière dont les outils influent sur la perception du contexte.

Par cette étude du lien entre risques psychosociaux et instrumentation de gestion nous souhaitons ultimement brosser un portrait du travail moderne. Nous montrons ainsi qu'aujourd'hui, au sein d'organisations de plus en plus *quantophréniques*, nourries aux indicateurs et à la quête de performance, le travail tend à se réduire à de simples données chiffrées. Cette réification du travail s'incarne également au sein de la gestion des RPS, eux-mêmes réduits à des indicateurs, facilement contrôlables à distance, mais au sein desquels les problématiques subjectives disparaissent. En effet, une fois agrégées, les situations de souffrance individuelle peuvent se vider de leur sens, leurs causes réelles être gommées sous la loi des grands nombres et l'identification de responsabilités devenir impossible. Le travail et ses risques humains semblent finalement traités comme des éléments neutres, lavés de tout affect, pratiquement extérieurs à l'organisation.

PARTIE I : Des Risques Psychosociaux et du Contrôle dans les organisations

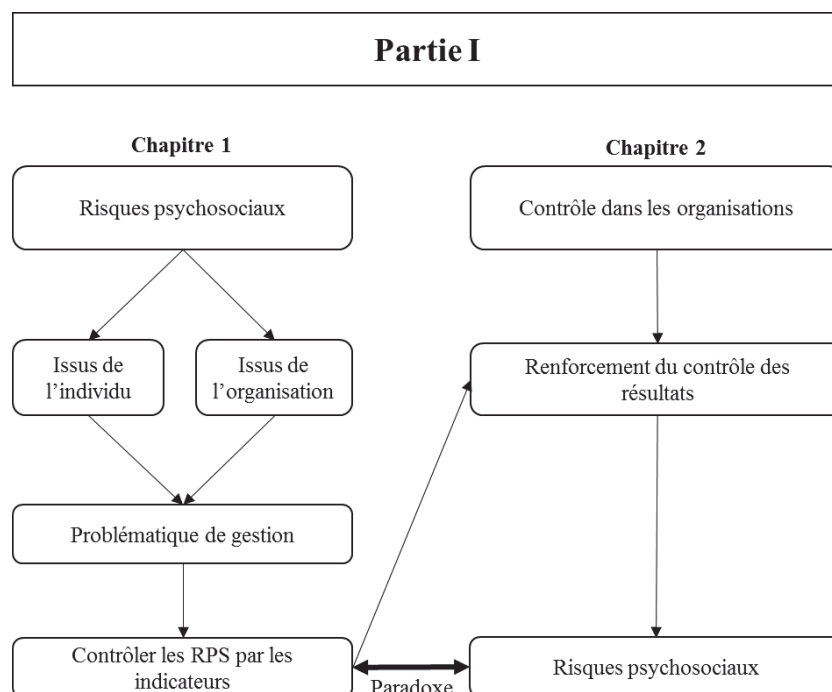
L'objet de cette **première partie** est d'exposer notre problématique de recherche liant deux thématiques de recherche, les risques psychosociaux, et le contrôle dans les organisations.

Le **Chapitre 1** expose la problématique des risques psychosociaux en présentant ses deux visions, individuelle et organisationnelle. Privilégiant la perspective organisationnelle, nous montrons comment les risques psychosociaux apparaissent aujourd'hui comme une problématique de gestion à laquelle les entreprises répondent par des indicateurs.

Le **Chapitre 2** revient alors les différents aspects du contrôle dans les organisations, en montrant qu'un mode de contrôle, le contrôle des résultats, est aujourd'hui privilégié. Gérer les RPS grâce à des indicateurs apparaît alors comme un renforcement du contrôle des résultats. Or, nous montrons que ce mode de contrôle est lié à l'apparition de risques psychosociaux. Ce chapitre soulève alors le paradoxe de la gestion des risques psychosociaux reposant sur l'utilisation d'outils à leurs origines.

La **Figure 2** présente la démarche théorique de cette première partie.

Figure 2 : Plan de la Partie I



Au cours de ce chapitre, nous présentons tout d'abord la problématique des risques psychosociaux en montrant les difficultés de définition de cette notion et l'effervescence législative autour de sa prévention (**Section 1**). Puis, nous montrons que la gestion des RPS est une situation de gestion, dans laquelle on trouve un dispositif de gestion étoffé mais encore pauvre en outils de contrôle (**Section 2**).

SECTION 1 : Les risques psychosociaux entre tentatives de définition et recherches de responsables

Les risques psychosociaux regroupent un ensemble de manifestations très diverses telles que le stress, la fatigue, la dépression, le *burn-out* ou même encore le harcèlement. Les définitions oscillent entre une vision individuelle de ces problématiques et une perspective plus collective voire organisationnelle (**I**). Cette dualité s'incarne législativement, le législateur reconnaissant à la fois l'aspect individuel des risques psychosociaux tout en imposant aux organisations de gérer ces risques (**II**).

I. Les Risques Psychosociaux (RPS), une problématique organisationnelle

Tout d'abord nous présentons la problématique des risques psychosociaux en montrant toute la diversité de ses manifestations (**1**). Puis, nous montrons que les modèles d'évaluation de référence oscillent entre une vision individuelle et collective de ces problématiques (**2**). Enfin, nous présentons notre choix de considérer les risques psychosociaux comme une problématique issue de l'organisation (**3**).

1. Les risques psychosociaux : des manifestations très diverses

L'expression « Risques psychosociaux » est apparue depuis une dizaine d'années et gagnant en considération, elle s'est imposée dans le champ de l'expertise. Les risques psychosociaux ne font pas l'objet d'une définition communément admise (Lefebvre, 2012), mais ils peuvent être définis comme « *la probabilité d'altération de l'état de santé, physique ou mentale, en lien avec l'environnement socioprofessionnel* » (Vallery & Leduc, 2012, p.22).

Le terme « Risques psychosociaux » a su faire consensus car il ne tranche pas entre la causalité psychologique et la causalité sociale de ce type de risque professionnel (De Gaulejac, 2011). Il présente également l'avantage de pouvoir couvrir une multiplicité de situations. D'abord associée à la stratégie, à la finance puis à l'environnement, la notion de « **risque** » exprime l'idée de potentialité, de danger contre lequel il faut se prémunir. Le risque peut ainsi être considéré comme « *un événement redouté, en fonction de sa probabilité d'occurrence, de la*

nature et de l'importance de ses conséquences mais aussi de la perception qu'on en a » (Desroches et *al.*, 2003) ou comme un écart à la norme jugé inacceptable et résultant d'un aléa ou d'une incertitude (Courtot, 1998). Le lien entre l'individu (ses aspects psychologiques, son mal-être) et la société (les conditions de travail, les contextes organisationnels) est ensuite apporté par le terme « **psychosocial** ».

Ces risques professionnels sont alors le résultat de l'association de facteurs issus de trois domaines : le travail, la société et l'individu. Comme le présente le **Tableau 1**, on dénombre une multitude de manifestations de risques psychosociaux, relevant d'atteintes à l'intégrité psychique (stress, anxiété, détresse psychologique, épuisement professionnel) ou de comportements (incivilité, agressivité, violence) induits par une situation de travail.

Tableau 1 : D'après Vallery et Leduc (2012) - Exemples de risques selon les facteurs associés, les modes de médiation et les atteintes à la santé

Risques	Facteurs	Atteintes
Psychosociaux	Agressions, interactions difficiles, style de management	Stress, dépression, surfatigue, ulcère, <i>burn-out</i>

Ces manifestations (anxiété, stress, peur de l'échec, souffrance au travail) peuvent se combiner entre elles et donner naissance à des troubles plus graves, comme les comportements antisociaux (agression physique, provocation, harcèlement), le *burn-out*, ou même le suicide (Dejours, 2003). Bien qu'encore peu présents dans le champ du contrôle, il existe un nombre important de recherches consacrées aux risques psychosociaux dans la littérature en gestion des ressources humaines, en sociologie ou en psychologie (Gollac & Volkoff, 1996b; Lallement et *al.*, 2011). Les auteurs constatent ainsi que le travail peut devenir un facteur pathogène de grande puissance (Dejours, 2006). Ils énumèrent ainsi un ensemble de facteurs organisationnels pathogènes (Hansez & De Keyser, 2002), tels que : l'intensification du travail (Askenazy, et *al.*, 2006), les dépendances fortes par rapport aux demandes des collègues et des clients, avec des consignes contradictoires et des délais raccourcis (Bué et *al.*, 2008), l'encadrement hiérarchique difficile et l'organisation du temps de travail (Sarnin, et *al.*, 2011). De nombreux auteurs constatent alors un lien évident entre des problématiques organisationnelles et l'apparition de conséquences psychopathologiques délétères pour la santé des salariés (Clot, 1995; Davezies, 2004; Dejours, 2000; Lhuiller, 2010). Certains pointent du doigt le **culte de la performance** (Légeron, 2001) et ses modes actuels d'organisation du travail fortement pathogènes. Cette

conclusion fait écho à celle du rapport de Christophe Dejourns⁵ (mars 2005), qui désigne explicitement l'évolution des organisations comme principale cause de souffrance au travail. Cette focalisation sur les facteurs organisationnels, développée par de nombreux auteurs en psychologie, sociologie ou en ressources humaines, se retrouve également au sein de nombreuses enquêtes gouvernementales ou paragouvernementales en France. Les enquêtes françaises et internationales sur le champ du travail et de la santé mentale ainsi que les études statistiques sur les risques psychosociaux sont foisonnantes (cf **Annexe 1, 2 et 3**).⁶ Pour le Conseil économique social et environnemental, **quatre enquêtes** fournissent déjà un regard étayé sur la problématique des RPS : l'enquête sur les conditions de travail (CT), l'enquêtes surveillance médicales des risques (SUMER), l'enquête changement organisationnelle et information (COI), l'enquête santé et itinéraires professionnels (SIP). Nous présentons les caractéristiques de ces enquêtes dans le **Tableau 2**.

Tableau 2 : Les quatre principales enquêtes santé au travail

	Enquête CT	Enquêtes SUMER	Enquête COI	Enquête SIP
Caractéristiques	<p>Enquêtes nationales sur les conditions travail menées par la DARES.</p> <p>Mesures des conditions travail perçues par les salariés.</p> <p>Elle a lieu tous les sept en moyenne.</p>	<p>Evaluation des expositions professionnelles des salariés.</p> <p>Données recueillies par le médecin du travail.</p>	<p>Réalisée par le centre d'études de l'emploi.</p> <p>Enquête couplée employeurs/salariés qui fournit une image des changements organisationnels et de ceux liés à l'informatisation entre 2003 et 2006.</p>	<p>Description des dynamiques de santé/ des caractéristiques des parcours professionnels/ des conditions de travail.</p> <p>Questionnement rétrospectif visant à repérer les principaux changements de l'état de santé au regard des situations de travail décrites dans leur durée et leur discontinuité.</p>

Les enquêtes CT 2012, SIP 2010 et SUMER 2010 possèdent des volets substantiels sur les risques psychosociaux. Elles montrent notamment des liens explicites entre organisation du

⁵ Professeur titulaire de la chaire de psychanalyse-santé-travail au Conservatoire national des arts et métiers et directeur du laboratoire de psychologie du travail et de l'action.

⁶ A l'heure actuelle, il n'existe aucune enquête exclusivement dédiée aux risques psychosociaux (Lallement et al., 2011), cependant l'INSEE a entrepris de réaliser une grande enquête sur les risques psychosociaux en 2015. Cette nouvelle étude viendra s'intercaler entre les enquêtes sur les conditions de travail réalisées tous les sept ans.

travail et RPS, en pointant du doigt l'augmentation de l'intensité⁷ et des tensions au travail⁸, la diminution de l'autonomie⁹, le manque d'information des salariés en amont de changements organisationnels¹⁰, la pression des objectifs, ou encore le manque de reconnaissance¹¹. Les enquêtes, rapports et travaux académiques se rejoignent alors autour de la responsabilité de l'organisation dans les problématiques de risques psychosociaux. Les risques psychosociaux apparaissent donc comme une **problématique d'actualité**, le symptôme des conditions actuelles d'emploi et de travail (Davezies, 2012; Gollac & Volkoff, 1996; Neboit & Vézina, 2002).

Parmi l'ensemble des risques psychosociaux, le stress est le plus présent en entreprise, et constitue en ce sens un **risque psychosocial majeur** (Lefebvre, 2012). De nombreuses études internationales, dont nous présentons la liste en **Annexe 1**, font apparaître le stress comme le plus fréquent des risques psychosociaux. Ce constat se retrouve également au sein de la littérature académique. Des auteurs montrent ainsi qu'entre 20% et 30% des salariés européens subissent un niveau de stress jugé inacceptable¹² (Loriol, 2007; Parent-Thirion, 2007). En France, le rapport de la Commission de réflexion sur la souffrance au travail¹³ estime que 53% des salariés éprouvent du stress au travail.

Que ce soit dans les petites ou grandes entreprises, du public ou du privé, dans tout type de professions, cette situation est très préoccupante. En effet, les risques psychosociaux engendrent un triptyque de coûts : coût humain, coût financier pour l'entreprise (absence au travail¹⁴, perte de productivité) et enfin coût pour notre système de protection sociale (arrêts maladie ponctuels ou prolongés, consommation d'anxiolytiques etc.). En Europe, le coût du stress est évalué à 20 milliards d'euros (Hassard et al., 2014) tandis que celui de la dépression s'élèverait à 617 milliards d'euros (Matrix, 2013). En France, l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS) évalue le coût du stress à environ trois milliards d'euros par an¹⁵, tout en sachant que le nombre d'individus souffrant de ce trouble est très probablement sous-estimé (Detchessahar, 2011a). Car en effet même s'ils sont aujourd'hui plus médiatisés, les risques

⁷ Source : Enquête SUMER 2010, DARES. Enquête réalisée entre 2009 et 2010, par 2400 médecins du travail auprès de 48 000 salariés de divers secteurs.

⁸ Evolution des risques professionnels dans le secteur privé entre 1994 et 2010, DARES analyses, n° 23, 2012.

⁹ Source : Enquête SUMER 2010, DARES. Enquête réalisée entre 2009 et 2010, par 2400 médecins du travail auprès de 48 000 salariés de divers secteurs.

¹⁰ Source : enquête COI (changement organisationnelle et information) de 2007

¹¹ Enquête européenne sur les conditions de travail 2010, fondation de Dublin, www.eurofound.eu/survey/smt/ewcs/results.htm

¹² Pascal Paoli et Damien Merllié, troisième enquête sur les conditions travail 2000, Dublin.

¹³ Rapport du Nouveau Centre et de l'UMP, 2009.

¹⁴ La moitié des absences au travail sont liées à un environnement de travail malsain ou au stress (Cooper, 1994).

¹⁵ « Le coût du stress professionnel en France en 2007 », INRS, Janvier 2010.

psychosociaux restent encore tabou pour de nombreux salariés (Linhart, 2009). Il est mal vu, à l'heure actuelle, de se plaindre lorsqu'on a la chance d'avoir un emploi stable. L'incapacité de certains employés à parler librement de leur souffrance est donc une composante importante à prendre en considération (Lhuiller, 2010). Elle explique notamment la crainte de salariés en situation de *burn-out* à avouer ce qu'ils estiment être une faiblesse. On note, de plus, que l'attachement très fort des français à leur travail (Bigi et al., 2015) accentue d'autant plus la gravité de ce risque psychosocial.

Si les risques psychosociaux sont observables en pratique, leurs approches théoriques font l'objet de divergences conceptuelles. Il faut noter de surcroît que, dans le cadre des RPS, les principaux modèles utilisés sont ceux élaborés pour le stress (Vallery et Leduc, 2012). Certains d'entre eux considèrent ainsi le stress comme une problématique issue de l'organisation, tandis que d'autres le perçoivent comme issu de l'individu (2.).

2. Deux visions des RPS : approches causaliste et individualiste

Il existe plusieurs fondements théoriques des risques psychosociaux, issus de la biologie, de l'épidémiologie et de la psychologie. Ces fondements peuvent être regroupés selon deux approches, causaliste et individualiste, qui se distinguent principalement par le niveau auquel elles situent leurs analyses. Les modèles causalistes cherchent à mettre en évidence des facteurs de risques organisationnels au niveau du collectif (2.1), tandis que l'approche individualiste se place au niveau de l'individu en étudiant ses interactions avec son milieu social (2.2).

2.1 Partir des situations de travail pour comprendre les risques psychosociaux : les modèles de Karasek et de Siegrist

L'approche causaliste (aussi appelée ergonomique) est apparue au cours des années 1980. Elle vise à expliquer les risques psychosociaux par la confrontation de différentes caractéristiques de situations de travail. Karasek et Siegrist, auteurs en sociologie, sont les référents de ce courant. Ils ont en effet créé les deux modèles les plus utilisés dans les recherches sur la santé au travail et pour l'évaluation des risques psychosociaux (Vallery & Leduc, 2012).

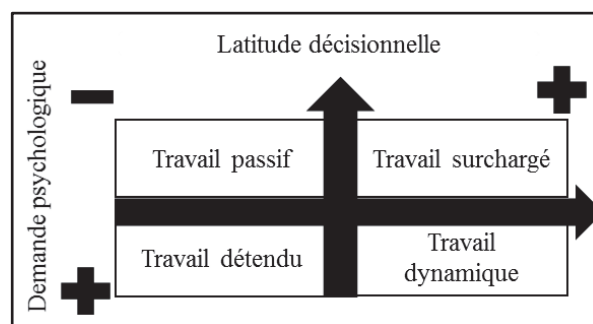
Le **modèle de Karasek** (1979), aussi appelé « demande-contrôle », est l'un des modèles les plus utilisés dans les recherches sur la santé au travail¹⁶, et par les cabinets privés. Il joue dès lors un rôle important dans l'évaluation des RPS. Il a été développé dans le cadre d'une recherche épidémiologique sur des ouvriers d'une production industrielle.

¹⁶ Le modèle de Karasek est notamment utilisé dans les enquêtes DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et de la statistique, relevant des ministères de l'économie et du travail) telles que l'enquête SUMER (surveillance médicale des expositions aux risques professionnels).

Il repose sur l'hypothèse qu'une forte demande psychologique du travail, combinée à une faible latitude décisionnelle du travail, engendre du stress au travail (*job strain*). La **demande psychologique** (ou *job demand*) fait référence à la charge de travail, aux exigences mentales et contraintes de temps associées au travail. Il s'agit donc d'une variable indépendante servant à mesurer les sources de stress. La **latitude décisionnelle** (*job decision latitude*) renvoie aux possibilités d'agir du salarié, d'exercer un contrôle sur son travail et de développer ses compétences professionnelles.

Dès lors, Karasek corréle la demande psychologique (faible ou élevée) avec la latitude décisionnelle de l'individu pour qualifier le travail de l'individu. Nous proposons une traduction de ce modèle dans la **Figure 3**.

Figure 3: Traduction du modèle de Karasek (1979)



Karasek (1979) fait le choix de ne pas utiliser le terme «stress» (en référence à un état interne de l'individu), car son modèle ne vise pas directement à le mesurer. Au lieu de cela, il utilise une mesure composite dérivée, appelée «*job strain*» ou stress au travail. Le modèle postule que la tension psychologique n'est pas le produit d'un seul aspect de l'environnement de travail, mais bien l'effet conjugué des exigences professionnelles et de la liberté de décision des travailleurs face à ces exigences. Ce modèle fait donc le **lien entre l'organisation du travail et les risques psychosociaux**.

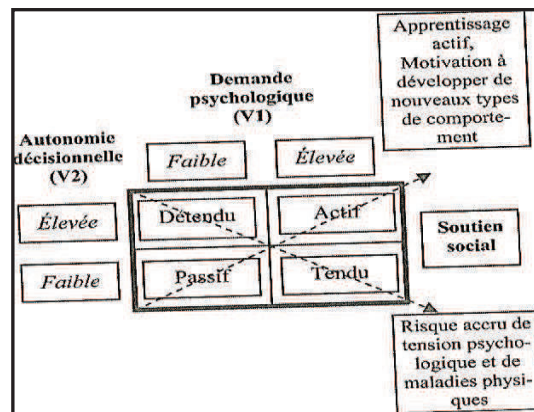
L'apport majeur de ce modèle est la mise en évidence d'une conséquence du travail surchargé, le *job strain*. Ainsi, selon Karasek, les activités professionnelles les plus stressantes sont celles demandant beaucoup à l'individu, en lui laissant peu de latitude décisionnelle. Ce sentiment d'emprisonnement s'oppose au dynamisme obtenu lorsque l'individu est laissé plus libre de ses choix. Le *Job Content Questionnaire* issu de ce modèle permet ainsi de mesurer l'autonomie décisionnelle. Mais des questionnaires plus récents comme le WOCCQ (*Working Conditions and Control Questionnaire*)¹⁷ détaillent davantage cette mesure en questionnant diverses dimensions du contrôle de la situation par l'individu : contrôle sur la gestion du temps, contrôle

¹⁷ Méthode de diagnostic collectif du stress et des facteurs de stress professionnel mise au point par l'université de Liège à la fin des années 1990.

sur la gestion de la tâche, confiance dans l'avenir, autonomie organisationnelle, contrôle sur les risques, contrôle sur les conditions travail.

En 1990, avec Theorell, Karasek enrichit son modèle d'une troisième dimension, le **soutien social**, qui regroupe le soutien technique, la compréhension de la hiérarchie, ainsi que l'aide et la solidarité des collègues. La **Figure 4** illustre ce nouveau modèle.

Figure 4 : Modèle de Karasek et Theorell (1990)

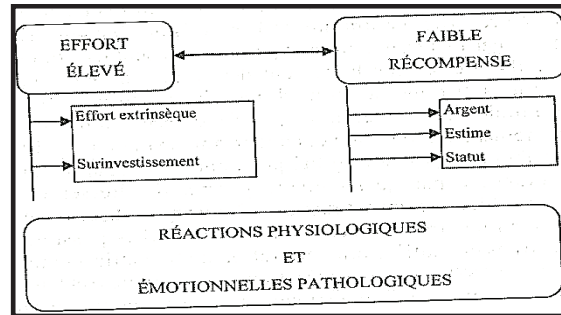


L'association « forte demande, faible contrôle, absence de soutien » représente la situation la plus délétère pour l'individu en terme de risques pour sa santé. Les auteurs confirment ainsi l'incidence de variables psychosociales dans l'évaluation de l'intensité du stress perçu. De nombreuses recherches abondent en ce sens en montrant les effets bénéfiques du soutien social sur le stress (Cobb, 1976; J. Johnson & Hall, 1988; Viswesvaran, Sanchez, & Fisher, 1999). Selon les modèles de Karasek (1979, 1990), il apparait donc que le stress professionnel est une problématique organisationnelle complexe, car au croisement entre des situations de travail délétères et des relations interpersonnelles (soutien social) potentiellement pathogènes.

Le pas suivant, dans les années 1990, est l'apparition du **modèle de Siegrist** (1996), aussi appelé **effort-récompense**¹⁸, qui met l'accent sur la reconnaissance du travail. Complémentaire au modèle de Karasek, ce modèle considère le travail comme une opportunité de répondre, dans un cadre social, aux besoins émotionnels et motivationnels de l'individu. La **Figure 5** présente ce modèle.

¹⁸ Ou ERI en anglais, Effort Reward Imbalance.

Figure 5: Modèle de Siegrist, déséquilibre entre l'effort et la reconnaissance au travail



Ce modèle repose sur l'hypothèse qu'une situation de travail, se caractérisant par une combinaison d'efforts élevés et de faibles récompenses, peut engendrer des réactions émotionnelles ou physiologiques pathologiques. L'idée sous-jacente est que l'individu attend que son effort soit récompensé. L'effort est soit extrinsèque (responsabilité, heures supplémentaires...) ou intrinsèque (surinvestissement, engagement...). La récompense peut être matérielle (rémunération), sociale (reconnaissance) ou encore symbolique (sens donné à l'effort). L'absence ou l'insuffisance de récompense est créatrice de souffrance ; *a contrario*, l'inverse est vecteur de bien-être.

Le modèle de Siegrist (1996) a été largement utilisé et validé par plusieurs études (Vallery & Leduc, 2012). Il montre des risques accrus sur le plan psychologique (hypertension...) ou émotionnel (perte de sommeil) en cas de déséquilibre effort/récompense. Il a ainsi constitué un outil pertinent pour établir des liens entre justice organisationnelle et risques psychosociaux dans le champ de la psychologie. En effet, dans cette discipline, il a été montré qu'un rapport contribution/rétribution déséquilibré engendre du stress professionnel (Colquitt et al., 2001). Encore peu mobilisé dans les recherches en contrôle, ce modèle apparaît donc vecteur d'éclairages pertinents pour étayer l'aspect organisationnel des risques psychosociaux.

Les modèles de Karasek (1979, 1990) et de Siegrist (1996), bien qu'utilisés dans de nombreuses études (ministérielles ou de cabinets privés¹⁹, cf *supra*), ont fait l'objet de fortes critiques. Ils ont été accusés de laisser de côté de nombreux facteurs, notamment les relations interindividuelles négatives, l'ambiguïté et les conflits de rôles, la mauvaise gestion du changement²⁰ ou la cohérence psychologique (Söderfeldt et al., 2000). L'étude européenne « *Stress Impact* »²¹ souligne, quant à elle, les limites de ces deux modèles concernant la

¹⁹ Par exemple, l'expertise menée chez France Télécom à la suite de la crise sociale utilise un questionnaire mêlant les modèles de Karasek et Siegrist.

²⁰ « Health and safety executive: defining a case of work related stress », Tom Cox, Amanda Griffiths, Jonathan Houdmont.

²¹ "Impact of changing social structures on stress and quality of life: individual and social perspectives". Rapport non publié réalisé par six pays européens sous l'égide de l'université de Surrey. Stress Impact Consortium. Surrey University. UK 2006.

compréhension des processus de développement du stress. Ainsi, ces modèles ne sont pas adaptés à toutes les situations de travail et, au cours d'une intervention, leur utilisation ne suffit pas à sonder la perception des situations de travail stressantes (Wassenhove, 2014).

Nous venons donc de voir les caractéristiques des deux modèles de référence d'évaluation des risques psychosociaux selon une optique organisationnelle. Bien que présentant certaines limites, en liant facteurs organisationnels et stress professionnel, ces deux modèles ont connu un large écho. Cependant, il existe une vision complémentaire. En effet, les risques psychosociaux ont également une composante individuelle et c'est sur cet aspect que les prochains modèles présentés mettent l'accent (2.2).

2.2 Partir des individus pour comprendre les RPS : approches biologique et psychosociale

A côté du courant ergonomiste, d'autres modèles plus « individualistes » se sont également développés. Focalisés sur le rôle joué par le stress, les modèles de Selye (1956) et de Laborit (1979) s'orientent vers une approche plus médicale, tandis que celui de Lazarus (1966) met l'accent sur la psychologie de l'individu.

Dans le **modèle de Selye** (1956), le stress est défini comme une adaptation, soit la réponse (biologique, physiologique, cognitive, émotionnelle) de l'organisme à une demande. Son modèle théorique, nommé "Syndrome Général d'Adaptation" (SGA), précise qu'à la suite d'un stress, l'organisme a pour objectif de rétablir l'homéostasie²². Le SGA se déroule selon trois phases.

- ❖ L'alerte : l'organisme mobilise ses réserves et active le fonctionnement des organes vitaux.
- ❖ La résistance : lorsque le stress persiste, l'organisme cherche à recharger ses moyens de défense (de résistance).
- ❖ L'épuisement : les ressources biologiques et physiologiques de l'individu sont insuffisantes ; l'organisme ne réagit plus ; l'individu devient incapable de s'adapter ; les conséquences négatives apparaissent.

Le **modèle de Laborit** (1979) repose sur une conception **bio-comportementale** du stress. L'organisme réagit et lutte contre une source de stress afin d'assurer sa survie. Ce courant de pensée a donné naissance à de nombreuses recherches liant stress professionnel et santé (Cooper & Marshall, 1976, 1980; Cooper & Payne, 1978).

²² Processus de régulation par lequel l'organisme maintient les différentes constantes du milieu intérieur entre les limites des valeurs normales (Dictionnaire Larousse 2012)

Des auteurs se sont inspirés de cette approche pour mettre l'accent sur l'aspect **biologique** du stress, « *l'organisme réagit aux difficultés relationnelles en déclenchant les mêmes réponses biologiques que lorsqu'il s'agissait de faire face à un prédateur* » (Bourboulon, 2011). Le stress est donc vu comme une réaction humaine, naturelle, qui appelle une réponse, une défense, une sorte de contre-attaque. Au sein d'une organisation, le stress peut être déclenché par de multiples causes : engagement organisationnel, volonté de réussir sa carrière ou peur de perdre son emploi, etc. Si le salarié ne peut pas faire face à ces sources de stress, si ses réactions de défense sont impossibles ou inefficaces, le stress devient véritablement pathogène (Davezies, 2001). Ces approches pâtissent cependant de leur manque de considération des variations interindividuelles ou des composantes psychologiques. De plus, elles considèrent l'individu comme passif face à une situation stressante, ce qui peut expliquer leur plus faible utilisation (par rapport aux modèles Karasek et Siegrist) au sein des organisations.

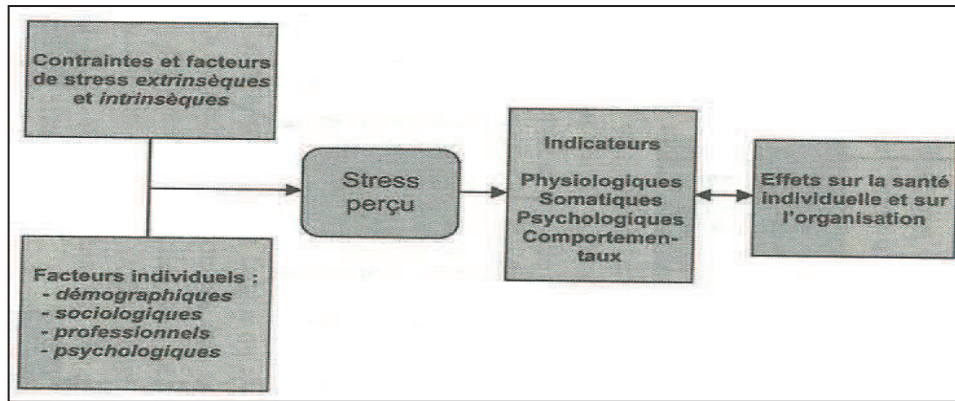
On note néanmoins qu'en utilisant les notions de résistance et d'épuisement, cette approche est à l'origine d'une vision dichotomique du stress. En effet, ce courant a influencé les discours managériaux qui distinguent aujourd'hui le **bon stress** (stimulant, motivant) du **mauvais stress** (pathogène et destructeur). Il est à présent fréquent d'entendre des discours faisant l'apologie du bon stress²³, permettant de maintenir l'organisation sous tension. Ces modèles ont donc eu une forte incidence sur la manière dont de nombreuses organisations et individus perçoivent actuellement le stress.

Si l'approche biologique délaisse l'aspect psychosocial du stress ainsi que sa variabilité selon les individus, l'approche psychosociale intègre ces composantes. L'approche psychosociale se scinde en deux courants, interactionniste et transactionnelle. Elle étudie les interactions entre les individus et leurs milieux sociaux (Lancry & Ponnelle, 2004).

- **L'approche interactionniste** cherche à fragmenter les situations de travail de l'individu afin d'isoler les facteurs potentiellement liés aux risques psychosociaux. En étudiant les interactions entre les situations de travail et les travailleurs, cette approche a pour but de trouver les caractéristiques de l'organisation idéale. Il s'agit donc d'un modèle individualiste qui s'inscrit dans une logique causaliste, d'une théorie normative de l'organisation qui part des perceptions des individus pour atteindre un niveau méso. La **Figure 6** illustre un modèle de type interactionniste.

²³ Il existe un nombre impressionnant d'ouvrages qui prônent les vertus du bon stress. Pour exemple : *Favoriser le bon stress dans l'équipe*, Gérard Rodach (2009) ; *Comment devenir un bon stressé. Le stress au travail*, Eric Albert (1994) ; *Bon stress, mauvais stress : mode d'emploi* Frederic Chapelle et Benoit Monie (2008).

Figure 6: Modèle de type interactionniste (Valléry et Leduc, 2012)

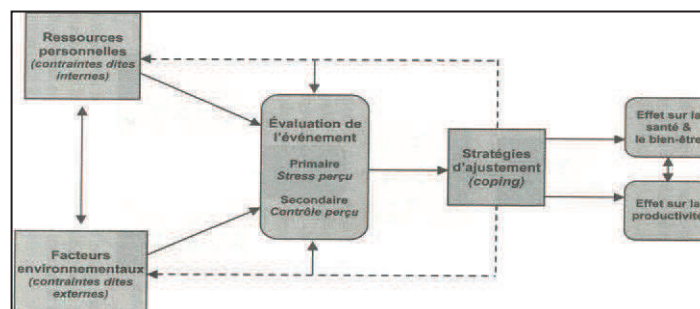


Comme le montre le modèle, le stress perçu est bien issu d'une interaction entre des contraintes et des facteurs de stress (extrinsèques et intrinsèques), et des facteurs propres à l'individu.

La composante psychosociale de ce risque est bien représentée, car on retrouve à la fois la composante psychologique individuelle et la composante sociale. Selon cette approche, la santé individuelle et celle de l'organisation peuvent s'améliorer grâce à la précision des **indicateurs de stress**. C'est donc en augmentant le contrôle et la remontée d'informations à une échelle organisationnelle que ce modèle envisage une amélioration de la santé des salariés. En se focalisant sur la gestion du stress par les organisations, cette approche a trouvé un large écho auprès des entreprises. Ces préceptes ont largement été repris par des rapports ministériels (cf **Section 2**) et par les cabinets de conseil qui proposent de gérer le stress professionnel (et plus globalement les RPS) grâce au suivi d'indicateurs.

- **L'approche transactionnelle** s'attache davantage à l'interprétation que l'individu fait de sa situation, selon les contraintes externes et internes perçues. Selon cette approche, le stress résulte d'une double évaluation faite par l'individu. Dans un premier temps, l'individu évalue le danger que représente potentiellement la situation (**stress perçu**), puis il estime les ressources à sa disposition pour y faire face (**contrôle perçu**). Un stress nocif apparaît lorsque l'individu ressent une menace sans disposer d'assez de ressources pour l'affronter (Lazarus, 1984). La **Figure 7** illustre un modèle de type transactionnel.

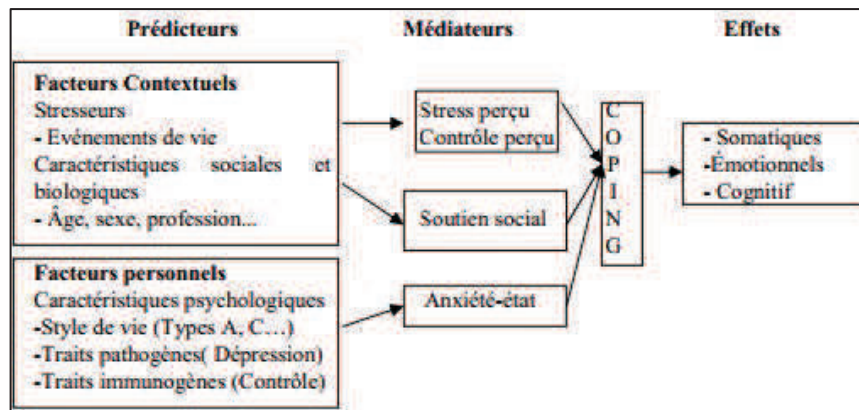
Figure 7: Modèle de type transactionnel (Valléry & Leduc, 2012)



Un modèle transactionnel ne cherche pas à trouver des solutions aux situations de stress, mais à les apprécier en soulignant les **stratégies d'ajustement** (ou *coping*) développées par le salarié. C'est en comprenant les stratégies d'ajustement que l'on peut mettre en évidence les limites de l'arbitrage individuel.

La **Figure 8** schématise le modèle transactionnel de référence, celui de Lazarus et Folkman (1984).

Figure 8: Schématisation du modèle de Lazarus et Folkman (1984)



Ce modèle met en évidence trois types de variables intervenant dans l'évaluation du stress : les prédicteurs, les médiateurs et les effets à court et à long terme. La mise en évidence de prédicteurs pouvant être des facteurs soit contextuels, soit personnels, montre que le stress dépend autant de la situation environnementale que des ressources personnelles de l'individu. Cette approche embrasse donc un champ très large de composantes expliquant les stratégies d'ajustement (*coping*) des individus face au stress.

Cette volonté d'exhaustivité a amené ces modèles à utiliser de nombreuses variables, ce qui peut expliquer leur appropriation par les recherches quantitatives (Cox, 1987). Dans ce courant de recherche, des auteurs ont ainsi créé des échelles de stress perçu (Cohen et al., 1983) ou ont mis en évidence le caractère évolutif du stress dans le temps (Mackay & Cooper, 1987). De plus, cette approche s'est peu à peu rapprochée de l'approche biologique pour intégrer les effets du stress sur la santé des individus (Cooper & Baglioni, 2013). Des auteurs ont donc mis en évidence des liens entre stress et apparition de symptômes physiques et psychiques (Edwards et al., 2013), de cancer (Cooper & Faragher, 2013) de fatigue chronique (Lewis et al., 2013) ou encore de *burn-out* (Jamal, 2010).

Nous venons donc de constater la pluralité des approches théoriques des risques psychosociaux. Le **Tableau 2** suivant synthétise l'ensemble des modèles et approches théoriques précédemment développés.

Tableau 2: Synthèse des approches théoriques des risques psychosociaux

Courant causaliste	Courant individualiste	
<p>- <u>Karasek et Theorell (1990)</u> : modèle demande / contrôle. Le stress au travail est engendré par une forte demande psychologique du travail et une faible latitude décisionnelle. L'absence de soutien social est un facteur aggravant.</p> <p>- <u>Siegrist (1996)</u> : modèle effort récompense. Un manque de reconnaissance (socialement, matériellement ou symboliquement) du travail engendre des réactions émotionnelles ou physiologiques pathogènes.</p>	Approche psychosociale	Approche biologique
	<p><u>Approche interactionniste</u> : des facteurs potentiellement responsables de RPS sont isolés grâce à l'étude des interactions entre les situations de travail et les travailleurs.</p>	<p><u>Selye (1956)</u> : le stress est une réponse de l'organisme à une demande. Si l'organisme ne peut pas rétablir l'homéostasie après une situation de stress, les conséquences négatives apparaissent.</p>
	<p><u>Approche transactionnelle</u> : les RPS apparaissent dès que le rapport (stress perçu / contrôle perçu) est déséquilibré. Les stratégies d'ajustement développées par les salariés sont mises en évidence.</p>	<p><u>Laborit (1979)</u> : le stress devient pathogène lorsque l'organisme ne peut plus lutter contre.</p>

Chaque modèle explore une voie, venant ainsi compléter celles non étudiées par les autres auteurs. Lazarus se focalise sur le processus du stress, Karasek sur le poste de travail et Siegrist sur la perception des individus. Les modèles de Karasek et Siegrist sont clairs et facilement transposables empiriquement. Cependant, ils sont limités pour comprendre le développement des processus de stress car ils ne tiennent compte que de facteurs sociaux-psychologiques.

Les approches psychosociales sont celles qui permettent la compréhension la plus exhaustive des risques psychosociaux et de leurs effets. Elles mettent en exergue toute la complexité, le caractère multiforme et plurifactoriel de ces risques, même si cette quête d'exhaustivité crée finalement des modèles complexes. Cette complexité semble intrinsèquement liée à l'objet de notre recherche car comme l'expliquent Sardas *et al.* (2011), pour comprendre les sources de RPS, il faut appréhender toutes les caractéristiques de la situation réelle du travail (contenu du travail, environnement technique, organisationnel, managérial et physique). C'est pourquoi, au vue de la difficulté soulevée par l'étude de ce phénomène, nous ne chercherons pas à le décrypter exhaustivement.

Pour cette recherche, et grâce aux travaux présentés au cours de cette partie, nous avons choisi de définir les risques psychosociaux comme un ensemble de *manifestations créées par des contraintes personnelles et/ou issues de l'organisation, engendrant des réactions biologiques de mise sous tension, potentiellement responsables de dysfonctionnements physiques, psychologiques ou sociaux.*

Cette définition, volontairement ouverte, met en avant l'aspect organisationnel de ses origines, notre vision de l'organisation étant celle d'un ensemble d'individus ou de groupes d'individus en interaction, ayant un but collectif, mais dont les préférences, les informations, les intérêts et les connaissances peuvent diverger (March et Simon, 1993). De plus, en intégrant les caractéristiques intrinsèques des individus, nous n'occultons pas la variabilité interpersonnelle des risques psychosociaux.

Conclusion I.

Nous avons vu au cours de cette première partie que les risques psychosociaux sont plurifactoriels, multiformes et très répandus dans le monde du travail. De nombreux modèles ont cherché à comprendre, à évaluer, à quantifier ces risques, selon des perspectives collectives ou individuelles. L'étude des risques psychosociaux s'est scindée en deux courants, principalement pour des raisons épistémologiques. L'approche causaliste étudie les situations de travail et identifie leurs caractéristiques potentiellement sources de RPS. D'un autre côté, les auteurs individualistes préfèrent partir de l'individu pour comprendre pourquoi des situations de RPS peuvent apparaître. Même si le choix de l'angle d'analyse diffère, il apparaît cependant que les deux optiques pointent du doigt l'organisation comme source de RPS. Les risques psychosociaux ne sont donc pas, en ce sens, une problématique nouvelle, mais leur augmentation semble néanmoins fortement liée aux évolutions des modes d'organisation et de travail. Les risques psychosociaux se révèlent alors être une problématique d'actualité pour laquelle la responsabilité de l'organisation est désignée. Cette mise en accusation de l'organisation autour des questions de RPS transparait alors au sein du cadre légal. En effet, au cours des dernières années, pour les organisations, les obligations de prévention des RPS se sont peu à peu renforcées, jusqu'à faire de ces risques une véritable problématique légale (II).

II. Les risques psychosociaux, une problématique légale

Les problématiques de santé au travail sont depuis plusieurs années au cœur des réflexions législatives. Cependant, les récents suicides ont propulsé la question des risques psychosociaux sur le devant de la scène médiatique et ont, de ce fait, accéléré l'encadrement légal. Pris dans la difficulté d'encadrer et de définir une notion complexe, le législateur s'est, à l'instar des chercheurs, questionné sur le niveau d'analyse à privilégier. Cette difficulté d'arbitrage, d'autant plus cruciale pour le législateur qui doit trouver un « coupable » dans l'urgence, a irrigué l'arsenal légal autour de la prévention des RPS.

Nous montrons dans un premier temps que malgré des accords législatifs définissant le stress comme une problématique individuelle, le législateur maintient une position ambivalente en obligeant l'organisation à gérer ce risque (1.). Cette obligation, pouvant entraîner de lourdes sanctions pénales, place la prévention du stress au cœur des préoccupations managériales (2.).

1. La prévention des RPS, de l'incitation à l'obligation légale

Bien que l'expression RPS ne soit pas encore inscrite dans le Code du travail et que certaines manifestations, comme le *burn-out*, peinent à être reconnues²⁴, en matière de stress professionnel, la législation française a peu à peu précisé sa position.

En juin 1989, une première directive-cadre européenne met en valeur le principe de responsabilité de l'employeur en matière de sécurité et de santé des salariés. Cependant, cette directive exclut la prévention des RPS et connaît des difficultés de transposition dans notre droit. C'est donc la loi du 31 décembre 1991 qui vient pour la première fois limiter ce champ juridique. Elle précise que l'employeur doit **prendre les mesures nécessaires « pour protéger la santé des travailleurs »**, mais n'impose aucune évaluation obligatoire des risques psychosociaux. Ce n'est que le 5 novembre 2001 qu'un décret²⁵ rend obligatoire la rédaction du **Document Unique d'Evaluation des Risques** (DU ou DUER), relatif à l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, pour toute structure de plus d'un salarié.

Puis en février 2002²⁶, une jurisprudence fait de la protection de la santé physique et mentale des salariés, une **obligation de résultat** pour l'employeur. Néanmoins, même si les organisations sont tenues de prévenir et d'évaluer les risques psychosociaux, on note qu'il n'existe pas à cette période de définition précise des RPS.

Une première définition du stress professionnel apparaît en octobre 2004²⁷ au sein d'un **Accord cadre européen**. Cette définition, que l'on peut théoriquement rattacher au modèle transactionnel²⁸, porte la **responsabilité du stress sur l'individu** en mettant en exergue son incapacité à faire face à la pression.

²⁴ Les députés avaient voté en faveur de l'introduction du *burn-out* comme maladie professionnelle au sein du projet de loi Rebsamen (loi de modernisation du dialogue social). Mais lors du vote au Sénat du 30 juin 2015, cette mention a été retirée.

²⁵ Décret n° 2001-1016 établi selon l'article L. 230- 2 du Code du Travail.

²⁶ Arrêt n°835 du 28 février 2002.

²⁷ « Framework agreement on work-related stress », 8 octobre 2004, John Monks, Dr. Jüngen Strube Paul Reckinger, Rainer Plassmann.

²⁸ Modèle qui voit le stress comme une conséquence du rapport déséquilibré entre stress perçu et contrôle perçu et qui montre l'importance des stratégies d'ajustement individuelles pour y faire face.

« *Le stress est un état accompagné de plaintes ou dysfonctionnements physiques, psychologiques ou sociaux, et qui résulte du fait que les individus se sentent inaptes à combler un écart avec les exigences ou les attentes les concernant. L'individu est capable de gérer la pression à court terme qui peut être considérée comme positive mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée à des pressions intenses. En outre, différents individus peuvent réagir de manière différente à des situations similaires et un même individu peut, à différents moments de sa vie, réagir différemment à des situations similaires. Le stress n'est pas une maladie mais une exposition prolongée au stress peut réduire l'efficacité au travail et peut causer des problèmes de santé.* » (Accord cadre européen, 2004)

Dès lors, cette définition **individualise la notion de stress** et n'établit pas de lien avec l'environnement ou l'entreprise. Les origines du stress ne sont pas évoquées ; l'essentiel est d'éviter le stress des individus pour ne pas détériorer la productivité. Aucune forme de prévention n'est abordée et la responsabilité de l'entreprise n'est pas mise en question.

Le 2 juillet 2008, cet accord est décliné en droit français via l'**Accord National Interprofessionnel (ANI)**²⁹ sur le stress au travail. L'ANI reprend la définition du stress de l'accord européen et la complète, toujours en conservant une ambivalence entre responsabilité individuelle et organisationnelle.

« *Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. [...] Le stress d'origine extérieure au milieu du travail peut entraîner des changements de comportement et une réduction de l'efficacité au travail. Toute manifestation de stress au travail ne doit pas être considérée comme stress lié au travail. Le stress lié au travail peut être provoqué par différents facteurs tels que le contenu et l'organisation du travail, l'environnement de travail, une mauvaise communication*³⁰ » (ANI, 2008)

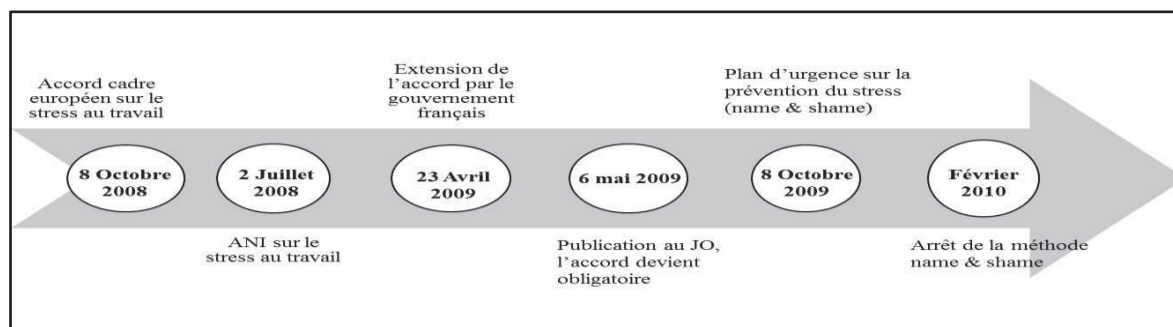
²⁹ « Accord international interprofessionnel sur le stress au travail », 2 juillet 2008, MEDEF, CGPME, UPA, CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT-FO, CGT.

³⁰ Sources : Accord du 2 juillet 2008 relatif au stress au travail.

Selon cet accord, l'employeur est tenu de mener des actions préventives et de réduction du stress articulées autour de quatre domaines³¹ : l'amélioration de l'organisation, les conditions ou l'environnement de travail, la formation des managers et des dirigeants à la prévention du stress, et l'information des salariés. Les plans d'actions doivent être régulièrement évalués, et les résultats de l'évaluation du risque de stress doivent figurer dans le document unique.

Cet accord marque un tournant car, pour la première fois, **l'organisation est désignée comme potentielle source de stress** (Clot & Stimec, 2013). Cependant, après sa publication officielle (le 6 mai 2009) le rendant obligatoire, l'accord peine à être appliqué. Pour inciter les entreprises à le respecter, en octobre 2009, le Ministère du Travail lance un « plan d'urgence sur la prévention du stress » en demandant aux entreprises de plus de 1 000 salariés d'amorcer des négociations avant le 1^{er} février 2010 sous peine d'être dénoncées publiquement (politique de « *name and shame* »). Le 15 février 2010, une liste des entreprises défaillantes est publiée ; elle sera retirée quatre jours plus tard. Le **Tableau 3** illustre les différentes étapes du processus de transposition de l'accord cadre européen et de l'ANI jusqu'à la méthode *name and shame*.

Tableau 3: Transposition Accord cadre européen / ANI – Etapes Clefs



Même si, dans cet accord, l'organisation est désignée comme potentielle source de stress, on remarque que celui-ci précise également qu'on ne peut pas lier toutes les manifestations de stress sur le lieu de travail, au travail en lui-même. On note aussi que la perte d'efficacité liée au stress est dans cette définition doublement soulignée. Cette ambivalence semble donc refléter une difficile prise de position du législateur entre responsabilité du salarié et responsabilité de l'entreprise. L'arrêt de la méthode *name and shame*, sans explication officielle, apparaît également révélateur d'un positionnement encore non affirmé, voire incertain. Au sein des entreprises, cette situation aboutit à la création d'accords dits de « méthode », ne définissant

³¹ Article L-4121-1 du Code du Travail « L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Ces mesures comprennent : des actions de prévention des risques professionnels ; des actions d'information et de formation ; la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes »

qu'un processus de diagnostic et d'évaluation des risques psychosociaux sans préciser d'action préventive/corrective³², ou de modalités d'implication de la direction (Brunet, 2013).

Il apparaît donc que cette première tentative législative de prévention du stress, encore trop hésitante, peine à porter ses fruits. En portant la responsabilité à la fois le salarié et l'organisation, le législateur entretient le flou et seuls des accords visant essentiellement à remplir les impératifs légaux sont initiés au sein des organisations. Il faut attendre **2012** et la modification du Code du travail, entraînée par la **loi de modernisation sociale (LMS)** du 17 janvier 2002, pour que la position du législateur sur la prévention des RPS évolue. La loi stipule alors que l'employeur doit :

« Eviter les risques ; Evaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ; Combattre les risques à la source ; Adapter le travail à l'homme [...] en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ; Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants ; Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle [...] » (Code du travail, article L 4121-2)

Il devient donc légalement admis que **l'employeur est responsable des risques psychosociaux**. Cependant, on note que les sources de RPS définies par le législateur étant à la fois internes et externes à l'organisation, cette responsabilité implique une forme d'omniscience et d'omnipotence pour l'organisation. L'employeur doit être en mesure d'évaluer et de gérer tous les risques. De plus, le législateur s'autorise *in fine* le droit de juger, en cas de plainte d'un salarié, des mesures prises par l'employeur pour gérer les RPS. S'il juge que les actions préventives n'étaient pas suffisantes, l'employeur peut être accusé de **faute inexcusable (2.)**.

2. De la faute inexcusable aux sanctions pénales fortement dissuasives, la responsabilité de l'organisation pointée du doigt

Pour qu'un employeur soit reconnu coupable de faute inexcusable, la justice doit montrer qu'il *« avait ou aurait dû avoir conscience du danger encouru par le salarié, et qu'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver »*³³. La justice doit prouver que l'employeur n'a pas rempli son obligation de résultat. La reconnaissance d'une faute inexcusable ouvre alors, pour

³² Synthèse de l'analyse des accords signés par les entreprises de plus de 1000 salariés - prévention des RPS, direction générale du travail (2011)

³³ Article L-452-1 du Code de la Sécurité sociale.

la victime, le droit à des dommages-intérêts et autorise le salarié à prendre acte de la rupture de son contrat aux torts de l'employeur

La faute inexcusable apparaît le plus fréquemment pour des cas de suicide au travail (Lefebvre, 2012). Ainsi, en 2007, un arrêt de la Cour de Cassation³⁴ a reconnu une faute inexcusable en considérant que le suicide d'un salarié, en arrêt maladie pour dépression, était « *la résultante d'un état psychologique dégradé consécutif à une dégradation des conditions de travail et au comportement de l'employeur* ». Ce cas de figure se répéta à nouveau en 2009, lorsque Renault fut condamnée pour faute inexcusable après le suicide d'un de ses salariés. La faute inexcusable peut également être prononcée en cas de maladie professionnelle (MP) et d'accident du travail (AT). Ainsi le 23 février 2012, la Cour de Cassation³⁵ a reconnu la dépression d'un salarié (MP) comme une faute inexcusable. Puis, le 8 novembre 2012³⁶, c'est un accident vasculaire cérébral (AT) survenu suite à une surcharge de travail qui fut l'objet de cette sanction. Cette jurisprudence traduit un avancement notable, car elle démontre juridiquement une causalité entre les RPS et la dégradation de l'état de santé d'un salarié. Par conséquent, une organisation peut être sanctionnée en cas de RPS selon quatre chefs d'accusation. Ces différents chefs d'accusations, pouvant potentiellement être qualifiés de faute inexcusable, sont présentés dans le **Tableau 4**.

Tableau 4: Chefs d'accusation utilisés pour sanctionner pénalement les RPS d'après Lefebvre (2012)

Chefs d'accusation	Délit d'entrave	Harcèlement moral	Homicide involontaire	Accident du travail
<i>Pour quelles situations ?</i>	Refus de mettre à disposition le DU aux délégués du personnel, à l'inspection du travail ou aux salariés	Comportements tyranniques individuels entraînant de la souffrance.	Décès/suicide ³⁷ d'un salarié d'une entreprise ne répertoriant pas les RPS dans son DU	Non-respect des normes de sécurité ayant causé du stress lui-même à l'origine d'un accident (par exemple pour respecter des délais).
<i>Quelles sanctions ?</i>	1 500 € d'amende	Personnes physiques : <ul style="list-style-type: none"> • Jusqu'à 150 000€ d'amende • Jusqu'à 15 ans de réclusion criminelle Personne morale : <ul style="list-style-type: none"> • Jusqu'à 750 000€ d'amende 		

³⁴ Arrêt n° 305 du 22 février 2007- Cour de cassation - Deuxième chambre civile.

³⁵ CA Versailles, 23-2-2012 n° 10/02406.

³⁶ Cour de cassation, civile, Chambre civile 2, 8 novembre 2012, 11-23.855.

³⁷ CA Versailles, 5e ch., 19 mai 2011, 10/00954, SA Renault c/Mme T. ; n°JurisData : 2011-008975 ; JCP S 2011, 1289, n. D. Asquinazi-Balleux

On note que ces condamnations pénales peuvent sanctionner soit un salarié (personne physique), soit une organisation (personne morale). Elles entraînent des conséquences financières importantes et détériorent l'image publique de l'organisation. Dès lors, ces sanctions pénales sont fortement dissuasives sur le plan financier et symbolique. Ces nouvelles menaces légales apparaissent donc pouvoir exercer un **fort pouvoir coercitif** sur les organisations et ses membres.

Il apparaît alors, qu'en dépit de l'absence de définition juridique claire et explicite des RPS, le cadre juridique français a renforcé progressivement son pouvoir coercitif sur les organisations. Les différentes étapes de cette évolution juridique sont présentées dans le **Tableau 5**.

Tableau 5 : Prise en considération des RPS – Synthèse des évolutions juridiques

Date	1989	31 décembre 1991	27 janvier 1993	5 novembre 2001	17 janvier 2002	Février 2002	8 octobre 2004	2 juillet 2008	2007 / 2009/ 2012	2012
<i>Disposition juridique</i>	Directive cadre européenne	Loi n° 91-1414	Loi	Décret n° 2001-1016	LMS n° 2002-73	Jurisprudences	Accord cadre européen	ANI	Jurisprudences	Modification Art. L4121-2
<i>Principales évolutions juridiques</i>	Modification codes du travail et de la santé publique en vue de favoriser la prévention des risques professionnels. L'employeur doit protéger la santé des salariés.		Reconnaissance du caractère professionnel d'une maladie	Création du document relatif à l'évaluation des risques (DU)	Prévention du harcèlement moral et prise en considération RPS	Obligation de résultat santé physique et mentale des salariés	L'employeur est tenu d'établir un état des lieux de la situation de son entreprise avec l'aide du médecin du travail, puis de mener des actions préventives et de réduction des RPS		Reconnaissance de fautes inexcusables en cas de RPS	Renforcement obligations patronales pour prévention RPS



Transposition directive européenne / droit français



Transposition directive européenne / droit français

Conclusion II.

Nous avons montré que le législateur, dans un premier temps hésitant, a entretenu une position ambivalente sur les RPS pour finalement désigner l'organisation comme responsable de leur prévention. En définissant les sources de RPS comme étant à la fois internes et externes à l'organisation, tout en sanctionnant pénalement ces risques, la loi impose aux entreprises une forme d'omniscience et d'omnipotence. Il apparaît ainsi, que même sans définition juridique claire et explicite des RPS, le cadre juridique français renforce son pouvoir coercitif sur les organisations. En définissant la protection de la santé physique et mentale comme une obligation de résultat, dans un cadre légal déstabilisé par une jurisprudence foisonnante et fortes sanctions pénales, les employeurs, mais aussi les salariés, se retrouvent dans une situation d'insécurité juridique. La gestion des RPS, devenue une problématique organisationnelle d'ampleur, semble donc naître au sein d'un contexte à la fois extrêmement contraignant, flou et ambigu.

Conclusion SECTION 1

Nous avons vu que les risques psychosociaux sont plurifactoriels, multiformes et très répandus dans le monde du travail. Nous avons détaillé les modèles de référence ayant cherché à les comprendre, les évaluer, et les quantifier selon des perspectives collectives ou individuelles. Ces différentes approches démontrent que les RPS ne sont pas une problématique nouvelle, mais que leur augmentation semble fortement liée aux évolutions des modes d'organisations du travail. Les RPS sont donc une problématique d'actualité pour laquelle la responsabilité de l'organisation est doublement désignée, par la littérature mais également par le législateur. En effet, les RPS sont une véritable problématique légale. Le législateur, de prime abord hésitant, a finalement tranché en désignant, grâce à plusieurs lois³⁸, l'organisation responsable de la gestion de ces risques. Ce positionnement exerce une forte pression coercitive, grâce à des sanctions pénales très dissuasives. La gestion des RPS, à présent au cœur des enjeux organisationnels semble donc naître au sein d'un contexte à la fois extrêmement contraignant, flou et ambigu. Ces contraintes se retrouvent au sein des dispositifs de gestion des RPS où de nombreux acteurs tentent, grâce à des outils légalement définis et par leurs discours, de prévenir ces risques.

L'interaction entre ces différents acteurs, outils et discours, nous amène donc à considérer la gestion des risques psychosociaux, comme une situation de gestion (**Section 2**).

³⁸ Arrêt n°835 du 28 février 2002; Article L4121-2 du Code du Travail ; LMS en date du 17 janvier 2002 ; Article L-452-1 du Code de la Sécurité sociale

SECTION 2 : La gestion des RPS dans les organisations

Une situation de gestion se présente lorsque « *des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe.* » (Girin, 1990, p.142). La gestion des RPS s'apparente à une situation de gestion dans laquelle les acteurs de prévention d'une organisation (les participants) se mobilisent collectivement afin de prévenir, sur différents horizons temporels, les RPS. Les résultats de leurs actions s'illustrent à travers l'importance des manifestations de ces risques dans l'organisation. Le jugement externe est celui porté par à la fois par le législateur, par les individus internes à l'organisation, ainsi que par la société dans son ensemble. Au cœur de cette situation de gestion, se dessine l'existence d'un dispositif de gestion dédié à ces risques. Un dispositif de gestion est un « *assemblage disparate et complexe d'outils, de techniques, de règles, de procédures, mais aussi d'acteurs, de discours, de représentations et de visions organisationnelles* » (Boussard & Maugeri, 2003, p.28) qui sert à planifier, piloter et contrôler le fonctionnement des organisations. Nous retrouvons cet ensemble d'acteurs, d'outils et de discours au sein des dispositifs de gestion des risques psychosociaux. Dans les organisations, il existe un dispositif de gestion des risques psychosociaux à la fois étoffé et lacunaire (I.). Pour le renforcer, plusieurs rapports ministériels préconisent de gérer ces risques grâce à des outils de contrôle (II.).

I. Un dispositif de gestion étoffé mais lacunaire

Pour gérer les RPS et respecter les impératifs légaux, les entreprises s'appuient sur des outils d'évaluation des risques (1.), relayant les discours des acteurs qui se consacrent à leur gestion (2.).

1. Des outils de prévention lacunaires

Moins de 30% des entreprises déclarent avoir mis en place un dispositif de gestion des RPS (Hassard et al., 2014). Or, les entreprises ont des obligations générales de sécurité³⁹, et de prévention⁴⁰. Ces contraintes légales les obligent à évaluer (1.1) et à prévenir les risques professionnels (1.2).

1.1 Le difficile référencement des RPS au sein du Document Unique

Il existe trois niveaux de prévention : primaire, secondaire et tertiaire. La **prévention primaire** vise à éliminer les sources de RPS grâce à la communication et la formation interne. **La**

³⁹ L. 4121-1 du Code du travail.

⁴⁰ R-4141-2 du Code du Travail.

prévention secondaire aide des salariés à affronter des situations à risque. **La prévention tertiaire** a pour but d'aider les salariés déjà en difficultés.

Le **document unique d'évaluation des risques professionnels (DU)**⁴¹ est un outil de prévention primaire que l'entreprise doit établir et mettre à jour tous les ans. Il doit être élaboré avec l'ensemble des acteurs de santé et de sécurité (employeur, CHSCT, médecin du travail, inspecteurs du travail) afin de lister et de hiérarchiser tous les risques, dont les RPS, auxquels peut être confrontée l'organisation. On constate alors que la prévention des RPS s'inscrit dans la lignée de la prévention des risques physiques, chimiques et biologiques (Bué et *al.*, 2008). Néanmoins en dépit de cette obligation juridique, seule une entreprise sur deux déclare disposer d'un DU (Moyat-Ayçoberry & Fourmond, 2013). Cette absence, qui peut être sanctionnée légalement, illustre la difficulté soulevée par l'évaluation des risques. En effet, malgré des guides de dépistage⁴² et des grilles d'évaluation⁴³ des risques psychosociaux, l'évaluation de ces risques reste un exercice difficile (Wassenhove, 2014).

Cette difficulté à évaluer les RPS au sein du DU présente deux aspects négatifs. Tout d'abord, l'absence d'évaluation peut donner lieu à des **sanctions légales** (cf. Section 1/II./2.). Et, une évaluation lacunaire de ce risque a également des incidences sur l'élaboration des plans de préventions devant découler du DU (1.2).

1.2 Le Papripact, des actions préventives cantonnées à la formation des salariés

Le Code du travail⁴⁴ impose à l'employeur de présenter chaque année au CHSCT un **programme de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail** (Papripact). Cet outil doit détailler les mesures de prévention à prendre au cours de l'année à venir, ainsi que leurs conditions d'exécution et leurs coûts prévisionnels, grâce aux données consignées dans le Document Unique⁴⁵.

Selon les facteurs de risques psychosociaux détectés, ces actions peuvent viser à supprimer les causes de risques (prévention primaire) ou à éviter des dommages en les détectant au plus tôt et en mettant en place des mesures d'évitement (prévention secondaire). Il n'existe toutefois

⁴¹ Selon le décret du 5 novembre 2001.

⁴² Dépister les risques psychosociaux, des indicateurs pour vous guider, Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS), 2010.

⁴³ Évaluer les facteurs de risques psychosociaux : l'outil RPS-DU, INRS, 2013 11.

⁴⁴ Articles L4612-16 et L4612-17.

⁴⁵ Article R4121-3 du Code du travail.

aucune disposition légale ou conventionnelle qui impose un formalisme particulier, si bien que les risques psychosociaux peuvent être mélangés avec les autres types de risques (physiques, chimiques...). Le Papripact n'est pas un document figé mais évolutif, il doit être amendé chaque fois qu'un nouveau risque apparaît.

En matière de RPS, étant basé sur le DU, le Papripact pâtit du manque d'évaluation de ces risques. Il souffre également du manque d'accord spécifique sur la prévention des RPS au sein des entreprises (Lachmann et *al.*, 2010). La principale mesure dédiée aux risques psychosociaux s'articule dès lors autour de la **formation** des cadres (Morin, 2014).

Ces formations participent à la prise en considération des problématiques de RPS par les membres de l'organisation. Elles illustrent la diffusion d'un discours valorisant la sensibilisation des salariés, porté par de nombreux acteurs de prévention (2.).

2. Les acteurs de la prévention

Le Papripact est un document réalisé par le président du CHSCT, aidé du préventeur, et présenté devant le CHSCT. Sa présentation donne lieu à un avis de l'ensemble des membres, dont le médecin du travail. Il existe donc des acteurs qui débattent des questions de santé au travail (2.1), d'autres qui participent à l'élaboration des outils de prévention et qui mettent en place des actions préventives (2.2), avec parfois une aide externe (2.3).

2.1 Le CHSCT, un acteur incontournable des questions de santé au travail

Le Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) est une instance représentative du personnel, garantissant les conditions d'hygiène et de santé au travail, obligatoire dans toutes les entreprises de plus de cinquante salariés et se réunissant tous les trimestres. Il est composé de membres élus (membres permanents), de membres de droit qui n'ont pas de droit de vote (exemple : le médecin du travail), de délégués syndicaux, de représentants du personnel et de représentants de l'employeur.

Le CHSCT a un **droit d'alerte**⁴⁶ en cas de **danger grave et imminent** pour la santé des salariés (le danger doit être collectif). Cette alerte déclenche une enquête avec l'employeur ou son représentant pour faire cesser la situation⁴⁷. Le CHSCT peut également faire nommer un **cabinet de conseil** (agréé par le ministère du Travail) pour des **expertises**⁴⁸ en cas de projet de réorganisation important modifiant les conditions d'hygiène, de sécurité ou de travail qui lui

⁴⁶ Art L 4131-2 du Code du Travail.

⁴⁷ Article L.4132-2 du Code du Travail.

⁴⁸ Le coût de l'expertise reste à la charge de l'employeur.

semble pathogène pour la santé des salariés ou en cas de risque grave⁴⁹. Différentes jurisprudences ont reconnu les arrêts de travail répétés, les crises de nerfs, ou encore les dépressions comme des exemples de risques graves. Ces expertises doivent être réalisées dans un délai de quarante-cinq jours et figent la situation pendant cette période.

En ce sens, par le contre-pouvoir qu'il peut représenter, le CHSCT fait aujourd'hui figure d'acteur incontournable des questions de santé au travail (Wolmark, 2014) et de la gestion des risques psychosociaux. Cependant, son action est indissociable de celles de ressources en interne (2.2).

2.2 Le préventeur et les équipes de médecine du travail

A côté du CHSCT, il existe également une pluralité d'acteurs dédiés à la gestion des risques psychosociaux. Si le personnel travaillant au sein des ressources humaines est tout désigné pour s'emparer des questions de santé au travail, il existe également des acteurs plus spécialisés, comme le préventeur, encore nommé intervenant en prévention des risques professionnels (IPRP).

Le préventeur, ou IRPP, est un salarié, conseiller de l'employeur et des autres salariés. Les missions du préventeur évoluent et ses responsabilités peuvent être diverses (Peysse-Cottenaz & Garrigou, 2004). Il existe deux grands types de préventeur (Miotti et al., 2010) : le *préventeur manager* (rattaché à la direction générale) et le *préventeur terrain* (rattaché à la direction opérationnelle). Ces deux types de préventeurs se distinguent principalement par le budget dont ils disposent et par leurs rôles d'encadrement.

Le préventeur conduit des activités de protection et de prévention des risques professionnels. Il analyse les situations de travail, grâce à des **outils d'alter-évaluation**⁵⁰ (questionnaires, guides) qui lui permettent d'identifier les situations à problèmes. Il propose ensuite des dispositions ou des plans d'actions de prévention pour tous les risques professionnels. Il est en charge de l'évaluation des RPS dans le DU et participe à l'élaboration du Papripact. En ce sens, le préventeur est un *risk manager* (Chevalier & Hirsch, 1982) dont la mission est d'identifier, d'analyser les risques et de les contrôler grâce à procédures et des contrôles périodiques.

Son rôle dans la gestion des risques psychosociaux est donc crucial. Cependant, l'évaluation des RPS est une nouvelle mission pour le préventeur, pour laquelle il n'a pas toujours reçu de

⁴⁹ Art. L4614-2 du Code du Travail.

⁵⁰ Les outils d'alter-évaluation consistent à faire évaluer les RPS par un tiers. Il n'existe pas d'outil unique mais un ensemble de questionnaires et de guides. On peut citer par exemple le guide des indicateurs de dépistage des RPS (INRS, 2007), la grille de détection du processus de stress (ARACT, 2007) ou la grille de synthèse des indicateurs d'alerte.

formation spécifique (Guarnieri & Rallo, 2014). Dès lors, pour faire face à cette difficulté, il peut s'appuyer sur l'aide précieuse des équipes de la médecine du travail.

Le médecin du travail est un salarié de l'organisation⁵¹ dont le rôle est de conseiller l'employeur, le CHSCT (dont il est membre consultatif) et les partenaires sociaux. Il voit tous les salariés lors des visites médicales d'embauches, périodiques (tous les deux ans) et de reprise du travail.

Le médecin du travail est ainsi confronté aux problématiques de RPS dans trois situations : lors de la visite médicale périodique, lorsque l'employeur lui demande d'apprécier l'état psychologique d'un salarié, lorsqu'un salarié veut que son état psychologique soit évalué. Même si son rôle « *est exclusivement préventif* », il doit veiller à « *éviter toute altération de l'état de santé des travailleurs du fait de leur travail, notamment en surveillant les conditions d'hygiène au travail, les risques de contagion et l'état de santé des travailleurs* »⁵². Dans sa mission il est aidé par **des infirmières**, des **assistantes sociales** et des **psychologues** du travail, ce qui lui permet de se forger en principe une opinion fiable sur la santé des salariés. On note néanmoins que son rôle peine à suivre les évolutions organisationnelles puisque la loi du 11 octobre 1946 qui définit son rôle est restée quasiment inchangée depuis cette date. On peut donc s'interroger sur sa capacité statutaire d'action face à des risques professionnels « récents ».

Ces deux acteurs (préventeur et médecin du travail), dont le rôle est d'assurer la prévention des RPS, semblent donc pouvoir rencontrer des difficultés dans la réalisation de cette mission. Le préventeur peut se trouver désarçonné, face à de nouveaux risques professionnels qu'il doit évaluer et gérer, sans avoir été formé pour. Le médecin du travail peut, quant à lui, se sentir démuni face à des enjeux actuels dépassant le cadre de ses missions. C'est pourquoi, de nombreuses organisations font aujourd'hui appel à des cabinets extérieurs pour gérer les RPS (2.3).

2.3 Les cabinets extérieurs

De plus en plus d'organisations françaises tentent de gérer les risques psychosociaux en faisant appel à des cabinets externes (Wassenhove, 2014).

Ces cabinets utilisent des questionnaires **d'auto-évaluation** reconnus pour évaluer l'importance des RPS dans une entreprise. L'auto-évaluation est un moyen de collecter quantitativement des données relatives aux vécus des salariés. Ces questionnaires, ou échelles,

⁵¹ Le médecin du travail a un statut protégé. Une autorisation préalable de l'inspecteur du travail est ainsi requise en cas de licenciement.

⁵² Article L 4622-3 du Code du travail.

remplis par les salariés, donnent un score permettant de situer l'individu dans une population. Il existe une trentaine d'outils d'auto-évaluation dont les plus fréquemment utilisées sont le Job Content Questionnaire (JCQ), l'Echelle Visuelle Analogique (EVA) et l'Effort Reward Imbalance (ERI).

Le JCQ (job content questionnaire) est une application du modèle de Karasek servant à évaluer les contraintes perçues au travail, grâce à vingt-six items répartis sous trois thématiques (exigences psychologiques, latitude décisionnelle et soutien social). A titre d'exemple, chez Renault, suite à la crise sociale, le cabinet mandaté a administré à 6 000 salariés du groupe un questionnaire s'appuyant sur ce modèle. Nous présentons en **Figure 9** un extrait du JCQ.

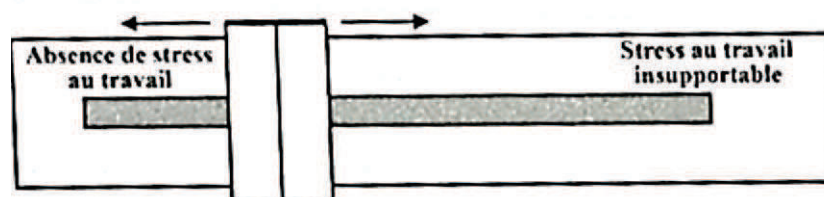
Figure 9 : Extrait du JCQ de Karasek (Valléry et Leduc, 2012)

	1	2	3	4
Mon travail nécessite un haut niveau de compétences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mon travail est très souvent mouvementé/ bousculé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1 = pas du tout d'accord, 2 = pas d'accord, 3 = d'accord, 4 = tout à fait d'accord

L'EVA (échelle visuelle analogique) est une échelle sur laquelle l'individu quantifie le niveau de stress auquel il est exposé. Appliquée à une population, l'EVA permet de cartographier les situations de travail potentiellement stressantes. Nous présentons en **Figure 10** un exemple d'EVA appliquée au stress.

Figure 10 : Exemple d'EVA appliquée au stress (Lesage & Chamoux, 2008)



Le questionnaire ERI (Effort Reward Imbalance ou déséquilibre efforts-récompenses) est l'application du modèle de Siegrist utilisé pour déceler la détresse psychologique et les problèmes de santé dont l'origine est liée à un déséquilibre entre les efforts fournis au travail et la reconnaissance perçue. Nous présentons en **Figure 11** un extrait de l'ERI.

Figure 11 : Extrait de l'ERI de Siegrist (Vallery & Leduc, 2012)

	1	2	3	4
Je suis constamment pressé(e) par le temps à cause d'une forte charge de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je suis fréquemment interrompu(e) et dérangé(e) dans mon travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'ai beaucoup de responsabilités dans mon travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1 = pas du tout d'accord, 2 = pas d'accord, 3 = d'accord, 4 = tout à fait d'accord

Suite à ces questionnaires, les cabinets proposent un panel de solutions diverses telles que : des numéros verts, des cellules d'écoute et des observatoires sociaux, des « tickets psy », des stages de gestion du stress, l'aménagement d'espaces de détente, des cours de sports ou encore de yoga (Chakor, 2013).

Conclusion I.

La gestion des RPS s'apparente à une situation de gestion dans laquelle de multiples acteurs mobilisent un dispositif de gestion étoffé. Les outils de prévention légaux, DU et Papripact servent à évaluer et à prévenir les risques dans les organisations. Or, ces outils présentent des difficultés d'utilisation car le référencement des RPS au sein du DU reste un exercice difficile. Face à l'évaluation de ces nouveaux risques, les acteurs de prévention (CHSCT, préventeurs, médecin et psychologue du travail) peuvent peiner à assurer leur mission. La faiblesse des outils d'évaluation, ainsi que le manque de formation de certains acteurs, peuvent donc impacter l'efficacité de ce dispositif de gestion. Ce constat peut expliquer qu'aujourd'hui beaucoup d'organisations font appel à des cabinets extérieurs pour gérer les risques psychosociaux. C'est en partant de ce constat que plusieurs rapports ministériels ont ainsi suggéré que prévenir les RPS grâce à des outils de contrôle (II.).

II. Des rapports ministériels qui préconisent plus d'outils de contrôle

Même si la question de la souffrance au travail a été soulevée dès 1995⁵³, ce n'est qu'à la suite de l'émergence médiatique des RPS⁵⁴, entre 2008 et 2010, que de nombreux rapports ministériels furent rédigés. Visant tous à inciter les entreprises à engager plus d'actions préventives, leurs portées furent néanmoins inégales⁵⁵.

⁵³ « Une souffrance qu'on ne peut plus cacher », rapport du groupe de travail « Ville, santé mentale, précarité et exclusion sociale » Antoine Lazarus et Hélène Strohl (1995).

⁵⁴ Vagues de suicides chez Renault (3 suicides entre 2006 et 2007) et France Télécom (35 suicides officiellement recensés entre 2008 et 2009).

⁵⁵ Nous dénombrons quatre rapports principaux au cours de cette période. Cependant nous ne présentons pas celui du Nouveau centre et de l'UMP (décembre 2009), dont la portée est faible.

Trois d'entre eux, qui ont en commun de vouloir créer des outils de contrôle des RPS, ont connu une plus forte reconnaissance. Le premier cherche à mesurer le stress grâce à des indicateurs (1.), le deuxième vise à mesurer les sources de RPS (2.) et le troisième propose de faire des indicateurs de RPS des objectifs de performance (3.).

1. Le rapport Nasse et Légeron : mesurer le stress grâce aux indicateurs

En mars 2008, le Ministre du Travail confie à Philippe Nasse, magistrat et statisticien et à Patrick Légeron, médecin psychiatre et consultant⁵⁶, la rédaction d'un rapport sur les risques psychosociaux, intitulé « *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail* ».

Au cours de ce rapport, les auteurs s'intéressent exclusivement au stress. Ils reprennent la définition du stress de l'accord cadre européen (2004), qui, comme nous l'avons précédemment indiqué, individualise les problématiques de stress professionnel (cf Section 1/II/1.).

Une fois cette définition donnée, les auteurs ne cherchent pas à discuter les causes du phénomène, mais bien à **l'apprécier et à le mesurer**. Même s'ils préconisent plus de prévention et de formation des salariés, la visée principale de ce rapport s'articule autour de la création d'un **indicateur statistique global d'observation des risques psychosociaux**⁵⁷. Cet indicateur peut permettre de faire un benchmark inter-salariés et inter-entreprises en complément d'autres indicateurs dits « spécifiques » comme l'absentéisme ou le *turn-over*. Cependant, selon le rapport, cet indicateur ne peut être créé que grâce à des enquêtes psychosociales annuelles, « dont la *fiabilité statistique* est éprouvée et sur des questionnaires validés et rodés par de multiples expériences »⁵⁸. Pour autant, les auteurs ne choisissent aucun questionnaire et ils laissent le choix final à une « expertise collective » européenne.

Ainsi, on constate qu'au sein de ce rapport, la prévention du stress se concentre autour du suivi d'indicateurs issus de questionnaires quantitatifs. Le but ultime est de créer un indicateur suffisamment synthétique, rapidement disponible, correspondant à une observation quantifiée, fiable et aussi neutre que possible pour être collectivement acceptée.

Ce rapport a ouvert la voie à une évaluation quantitative du stress sous forme d'indicateurs. Son impact fut tel, qu'il constitua la base de nouvelles réflexions visant à développer ce modèle (2.).

⁵⁶ Patrick Légeron est notamment le créateur du cabinet de conseil Stimulus, qui aide de nombreuses grandes entreprises à mettre en place des plans de prévention des RPS.

⁵⁷ Le rapport désigne par indicateur de risques psychosociaux global « tout instrument permettant simultanément de repérer les dangers qui provoquent le risque et la situation mentale de l'individu qui en souffre. »

⁵⁸ Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail, P.Nasse et P.Légeron, p.4.

2. Le rapport Gollac : mesurer les sources de RPS et rajouter du contrôle

Suite au rapport Nasse-Légeron et à la demande du Ministère du travail, fin 2008, un Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail est formé par l'INSEE. Leur rapport intitulé « *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser* » est rédigé par Michel Gollac⁵⁹ et Marceline Bodier. Ce rapport, plus connu sous le nom de « **Rapport Gollac** », définit les risques psychosociaux comme « *des risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par l'interaction de facteurs socio-économiques avec le psychisme des travailleurs.* » (p.42). Bien qu'ils considèrent que « *les caractéristiques individuelles influent sur la probabilité et le niveau des dommages* », les auteurs orientent leurs réflexions à un niveau plus macro. En effet, le principal objet de ce rapport est de proposer une **méthode statistique** évaluant « *synthétiquement, à des niveaux relativement agrégés, et de manière longitudinale* » des facteurs de risques psychosociaux sur un panel. Le but de cette démarche est la création d'indicateurs de suivi des risques psychosociaux définis grâce à six variables (clefs et complémentaires⁶⁰, pp. 62-63). Grâce à ces six variables, le collège d'expertise a ainsi élaboré une **quarantaine d'indicateurs** immédiatement disponibles pour les entreprises. Nous synthétisons ces variables et les notions auxquelles elles font référence dans le **Tableau 6**.

Tableau 6 : Rapport Gollac - Synthèse des variables utilisées pour la création d'indicateurs de suivi des RPS

Variables	Intensité et temps de travail	Exigence émotionnelle	Autonomie au travail	Rapports sociaux au travail	Conflits de valeurs et insécurité économique
Notions rattachées	Demande psychologique (Karasek, 1979) Efforts (Siegrist, 1996)	Travail émotionnel (Hochschild, 1985) Liens exigences émotionnelles/ souffrance au travail (Clot, 2010)	Latitude décisionnelle (Karasek)	Soutien social (Karasek, 1990) ; efforts récompenses (Siegrist, 1996) ; justice organisationnelle	Souffrance éthique (Laliberté et Tremblay, 2007) ; qualité empêchée (Vézina et al. 2008).
Exemples	Quantification et contrainte des objectifs Difficulté à les atteindre Normes qualité chiffrées	Rapport avec le public Situations de tension	Autonomie procédurale Prévisibilité du travail	Concurrence excessive Autonomie collective	Conflits éthiques Qualité empêchée

⁵⁹ Directeur du Laboratoire de Sociologie quantitative du CREST

⁶⁰ Comprendre subsidiaire

La méthode de ce rapport est fondée sur deux principaux modèles d'évaluation du stress, ceux de Karasek et de Siegrist (pourtant majoritairement critiqués, cf *Section 1, I, 2.*). On note également qu'à travers la proposition d'une évaluation quantitative des RPS, les auteurs ont un positionnement paradoxal. En effet, nous rejoignons Bourguignon (2014) en nous étonnant de l'orientation de ces experts, dont certains ont vivement dénoncé le rôle des dispositifs de contrôle vouant un culte à la performance (Gollac & Volkoff, 1996a), et qui recommandent alors de **remédier aux risques psychosociaux en ajoutant toujours plus d'indicateurs et de contrôle.**

Ce paradoxe est d'autant plus frappant que les auteurs reconnaissent (au sein même du rapport) que la quantité des indicateurs chiffrés et leur caractère inatteignable est **source de stress** (voir partie surlignée dans le **Tableau 7**). Or, comme nous l'avons montré jusqu'ici, la définition des risques psychosociaux étant encore hasardeuse, on peut s'interroger sur la réelle capacité des entreprises (et *in fine* des salariés) à atteindre ces nouveaux objectifs de performance.

Nous exposons à présent le dernier rapport de référence, qui s'inscrit dans la même lignée, en préconisant de faire des indicateurs de RPS, des objectifs de performance (3.).

3. Le rapport Lachmann : faire des indicateurs de RPS des objectifs de performance

Le dernier rapport est celui d'Henri Lachmann⁶¹, de Christian Larose⁶² et de Muriel Penicaud⁶³ (février 2010). Intitulé « *Bien-être et efficacité au travail - 10 propositions pour améliorer la santé psychologiques au travail* », ce rapport a rencontré un **large écho** auprès des directions d'entreprises et des acteurs de la prévention (Douillet, 2012). En prenant comme définition du stress celle de l'ANI de 2008⁶⁴, les auteurs retiennent dix facteurs de stress professionnel. Nous présentons ces facteurs dans la **Figure 12**.

⁶¹Président du conseil de surveillance de Schneider Electric.

⁶²Vice-président du Conseil économique, social et environnemental.

⁶³Directrice générale des ressources humaines de Danone.

⁶⁴ Définition du stress selon l'Accord National Interprofessionnel du 2 juillet 2008 : « *Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception d'une personne à des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face.* »

Figure 12: Les 10 facteurs de stress professionnel selon le rapport Lachmann (2010)

- La fréquence des **réorganisations** et **restructurations**.
- La peur du chômage et les attentes en matière de lien social vis-à-vis des entreprises.
- L'accélération et l'augmentation des exigences des clients.
- La mauvaise utilisation des nouvelles technologies.
- Le développement de nouvelles formes de taylorisme dans le domaine tertiaire (standardisation et parcellisation des tâches et des relations) qui entraînent une perte de sens au travail et des **injonctions paradoxales**.
- L'intériorisation par le management de la **financiarisation** accrue de l'économie.
- La mondialisation conjuguée avec une centralisation des organisations, qui décrédibilise le management de proximité et crée un sentiment d'impuissance.
- Le développement des organisations matricielles et du reporting permanent, ainsi que certains comportements managériaux qui contribuent au sentiment de **perte d'autonomie**, d'**efficacité** et d'utilité des équipes.
- Les difficultés dans les relations de travail.
- Les contraintes de transport.

Parmi ces facteurs, plusieurs remettent en question les modes d'organisation (réorganisation, restructuration, organisation matricielle, reporting permanent, injonctions paradoxales) en les liant à des sentiments négatifs (perte d'autonomie, d'efficacité, impuissance). Cependant, l'énumération de ces facteurs ne donne pas lieu à plus d'analyses, les auteurs préférant orienter leurs réflexions autour du bien-être au travail, qu'ils considèrent être des sources de performance pour l'entreprise. En ce sens, ils préconisent d'ajouter à la performance économique, la notion de **performance sociale**. Ils proposent dès lors dix pistes de révision du rapport entre l'économique et le social, présentées en **Figure 13**.

Figure 13 : Les 10 propositions pour le bien-être et l'efficacité au travail du Rapport Lachmann (2010)

1. Prendre en compte les résultats en matière de santé dans l'évaluation de la performance sociale. Ce qui engendre différentes mesures :
 - Impliquer le conseil d'administration sur la responsabilité sociale de l'entreprise
 - Compléter les critères d'attribution de la rémunération variable des managers, en intégrant la performance sociale évaluée par des indicateurs de santé, de sécurité et de conditions de travail (*turn over*, accidents du travail, satisfaction des salariés, promotion interne).
 - Affirmer une culture d'entreprise soucieuse de la santé des salariés.
 - Valoriser le rôle du collectif dans l'évaluation de la performance en diminuant les indicateurs de performance individuelle.
 - Définir le bon niveau et la bonne utilisation des procédures de reporting pour éviter la déresponsabilisation des managers et la réduction excessive du temps consacré au management des équipes.
2. La santé des salariés ne doit pas être externalisée, c'est au manager d'écouter, d'échanger avec ses salariés.
3. Donner aux salariés les moyens de se réaliser dans leur travail.
4. Impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé.
5. Mesurer les conditions de santé et de sécurité au travail pour développer le bien-être en entreprise.
6. Mieux préparer et former les managers sur leur responsabilité sociale.
7. Valoriser la performance collective pour rendre les organisations de travail plus motivantes et plus efficaces.
8. Tout projet de réorganisation ou de restructuration doit prendre en compte les impacts humains. Les auteurs préconisent de faire précéder toute démarche de changement majeur d'une étude d'impact humain (par analogie avec les études d'impact environnemental) c'est-à-dire d'une analyse des conséquences humaines du changement. Cette proposition rejoint l'avis du conseil économique et social.
9. La santé au travail ne se limite pas aux frontières de l'entreprise.
10. S'appuyer sur les services de santé au travail (notamment lors de la visite médicale par le biais d'un questionnaire individuel sur le stress).

Ils préconisent ainsi de former les managers aux RPS et d'instaurer une culture d'entreprise propice à la gestion des risques psychosociaux pour ne pas l'externaliser. Hormis ce point, on note que ces dix propositions s'articulent principalement autour des notions de performance et d'efficacité au travail.

Dès lors, après avoir suggéré de **mesurer** les RPS, grâce à des questionnaires administrés par les médecins du travail, les auteurs vont plus loin que les précédents rapports en conseillant d'intégrer à l'évaluation des managers des indicateurs de performance sociale. La **performance sociale** deviendrait donc un **objectif du management**, lié à l'attribution des primes. Comme

dans le rapport Gollac, nous pouvons cependant noter une forme de paradoxe, le rapport préconisant également de diminuer les indicateurs de performance individuelle.

4. Une volonté de contrôler le social par les chiffres

Comme nous le présentons en **Tableau 7**, il apparaît que les trois rapports (Nasse et Légeron, Gollac et Lachmann) se suivent, se ressemblent et se complètent, selon une même logique, **visant *in fine* à faire de la gestion des RPS, un objectif de performance.**

Tableau 7 : Synthèse des trois rapports de référence – Objets et limites du rapport

Nom du rapport	« La détermination, la mesure et le suivi des RPS au travail »	« Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser »	« Bien-être et efficacité au travail »
Date et auteurs	Mars 2008 P.Nasse et P.Légeron	Décembre 2008 M.Gollac et M.Bodier	Février 2010 H.Lachmann, C.Larose, M.Penicaud
Objets du rapport	Création d'un indicateur statistique d'observation des RPS, enquêtes statistiques et formations RPS	Méthode statistique d'évaluation des RPS selon 6 items et sur la base de 40 indicateurs chiffrés	10 propositions pour améliorer le bien-être au travail
Limites du rapport	<ul style="list-style-type: none"> - Définition individualiste du stress - Evaluation quantitative du stress - Volonté de rajouter des indicateurs aux indicateurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Variables définies à l'aide de modèles critiqués par la littérature (Karasek et Siegrist). - Ajouts d'indicateurs supplémentaires (+40) - Positionnement « quantophrénique » des auteurs paradoxal 	<ul style="list-style-type: none"> - Vision « positive » des RPS : passage des sources de stress à des propositions pour améliorer le bien-être - Renforcement du rôle des indicateurs (positionnement paradoxal) - Volonté de quantifier et d'évaluer les salariés sur la performance sociale

Cette volonté de quantifier les risques psychosociaux fait écho à l'évolution générale du management du risque décrite par la littérature. Si le management du risque s'est propagé au sein des organisations via les domaines bancaires (Mikes, 2009), de l'assurance et de l'audit financier (Power, 2007), depuis le milieu des années 1990, les modèles d'analyse du risque se sont multipliés. Pour dompter l'incertitude, le risque s'est quantifié (Bernstein, 1996; Millo & Mackenzie, 2009), ce qui manifeste l'esprit quantificationnel (Mikes, 2011), la **tyrannie des chiffres** (Boyle, 2001), la **quantophrénie** (Gaulejac, 2005) de notre époque. A présent, la gestion des risques consiste donc à identifier, analyser et évaluer des risques via des procédures, pour déterminer un degré d'exposition acceptable pour l'organisation c'est-à-dire lui permettant d'éviter litiges, pertes de réputation et préjudices (Francis & Armstrong, 2003). A la lecture de

ces rapports, il semble donc que la gestion des RPS s'oriente progressivement vers cette même logique. Des auteurs soulignent pourtant les limites, notamment en terme d'intensification du contrôle et de colonisation, liées à l'utilisation de mesure dans le cadre de la santé au travail (Holmgren Caicedo et *al.*, 2010).

La gestion des RPS par des indicateurs fait plus généralement écho au contrôle de gestion sociale, à la comptabilité sociale, mêlant tout deux les ressources humaines aux chiffres. Si le contrôle de gestion sociale vise à contrôler la masse salariale et ses fluctuations sous contraintes d'indicateurs financiers (Martory, 1999), la comptabilité a également cherché à intégrer les ressources humaines au cœur des documents comptables. En effet, depuis 2012, et dans le prolongement du bilan social obligatoire depuis 1977, toutes les organisations cotées et de plus de 500 personnes sont contraintes de diffuser des informations sur leurs engagements sociaux au sein de leurs rapports annuels⁶⁵. Cette obligation légale fait suite au projet d'une littérature comptable des années 1970 visant à « *putting people in the balance sheet* » (Heckmian & Jones, 1967). Cette littérature se scindait selon deux perspectives. Une perspective « ressources humaines » visant à montrer que les salariés sont une ressources qui doit être bien gérée pour être efficace (Capron, 2009). Une perspective « critique » à visée plus émancipatrice (Gray, 2002) participant à faire des salariés les actifs les plus importants de l'organisation. Progressivement l'intérêt de la littérature comptable sur les problématiques RH a décliné (Makela, 2013; Roslender et *al.*, 2015). Cette littérature a laissé la place aux recherches sur la Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE), où les problématiques sociales sont majoritairement étudiées sous l'angle de la communication externe et des problématiques de légitimation (Crane & Glozer, 2016). Il apparait de surcroit au sein de cette littérature que la perspective sociale reste sous étudiée par rapport à la perspective environnementale (Archel et *al.*, 2011).

⁶⁵Décret n°2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale ; Article 16 de la Loi NRE 2001-420 ; Article 225-102-1 du code du commerce modifié par la loi Grenelle 2 (2010).

Conclusion SECTION 2

Nous avons montré que la gestion des RPS s'apparente à une situation de gestion dans laquelle de multiples acteurs mobilisent un dispositif de gestion interne étoffé (outils de prévention, CHSCT, acteurs de prévention) mais lacunaire. Nous avons en effet constaté que les outils de prévention légaux (DU et Papripact) qui servent à évaluer et à prévenir les risques, présentent des difficultés d'utilisation pour les risques psychosociaux. De plus, les acteurs de prévention, pourtant nombreux, peuvent, à cause d'un manque de formation sur ces nouveaux risques, proposer de faibles actions de prévention des RPS. La faiblesse des outils d'évaluation, ainsi que le manque de formation des acteurs, semblent donc impacter l'efficacité de ce dispositif de gestion, ce qui peut expliquer le recours, par de nombreuses organisations, à des cabinets externes. Ces cabinets vendent des actions de prévention basées sur des outils de quantification des RPS (questionnaires d'auto-évaluation). Or, ces actions relevant essentiellement de la prévention tertiaire mettent en évidence une gestion du risque dans l'urgence, basée sur l'aide aux salariés déjà en souffrance. Par ailleurs nous avons montré que plusieurs rapports ministériels (Nasse et Légeron, Gollac et Lachmann) préconisent, pour mieux prévenir les RPS, d'utiliser des outils de contrôle. En définissant des indicateurs basés sur une quantification de ces risques, ces rapports proposent de faire des RPS des objectifs de performance. Or l'orientation vers des indicateurs pour gérer les RPS apparaît comme paradoxale. En effet, ces rapports, qui pointent du doigt le contrôle par les indicateurs, incitent pourtant les entreprises à gérer les RPS avec le même type de méthodes. On peut en effet penser que leurs préconisations aboutissent, paradoxalement, à renforcer les RPS par la multiplication d'indicateurs vecteurs à leur tour d'injonctions pour les individus.

Conclusion Chapitre 1

Au cours de ce chapitre, nous avons présenté la problématique des risques psychosociaux, en montrant les difficultés de définition de cette notion, ainsi que l'effervescence législative autour de sa prévention. En mettant en exergue la reconnaissance unanime par la littérature des RPS comme un enjeu d'origine organisationnelle, nous avons constaté le positionnement ambivalent du législateur définissant ces risques comme une problématique individuelle devant être gérée par l'organisation. Nous avons néanmoins noté que le renforcement de la pression coercitive a mis la gestion des RPS au cœur des enjeux organisationnels.

Cependant, en dépit de ces nouvelles obligations légales préventives (comme le document unique), de récentes sanctions pénales (pour faute inexcusable), comme d'un dispositif de gestion interne étoffé, on constate une prévention du risque lacunaire et souvent trop tardive. La prévention tertiaire, le plus fréquemment externalisée via des cabinets de conseil, sert de rempart. A ce stade, les préoccupations organisationnelles ne s'articulent plus toujours autour d'une gestion pérenne des salariés, mais s'orientent plus vers une résolution rapide d'une situation de crise dommageable économiquement et socialement.

Cette gestion dans l'urgence a été abordée au sein de plusieurs rapports ministériels. Nous avons présenté les trois principaux, c'est-à-dire ceux ayant eu le plus grand impact au sein des organisations. Ces trois rapports de référence se suivent et se complètent selon une même logique visant à quantifier les RPS afin de les piloter grâce à des indicateurs. En définissant des indicateurs basés sur une quantification de ces risques, ces rapports proposent de faire des RPS, des objectifs de performance. Or ce choix apparaît paradoxal tant ces mêmes rapports reconnaissent simultanément le caractère pathogène du contrôle par les indicateurs sur les individus.

La récurrence de ce type de préconisations (contrôle des RPS grâce à des indicateurs) et son caractère paradoxal, nous forcent donc à réfléchir, plus globalement, sur les modes de contrôle actuels. En effet, il ne semble pas hasardeux de penser que la manière de gérer les RPS puisse faire écho à une vision plus globale du contrôle dans l'organisation. Pour étayer notre réflexion autour de la gestion des RPS, il apparaît donc nécessaire de remonter le fil des évolutions des pratiques gestionnaires, pour comprendre comment les organisations et ses membres sont aujourd'hui contrôlés (**Chapitre 2**).

Au cours de ce second chapitre nous expliquons les phénomènes concourant à la prédominance du contrôle des résultats au sein des organisations, ainsi que le rôle de ce mode de contrôle dans l'émergence des RPS. Dans un premier temps, pour comprendre pourquoi les organisations privilégient aujourd'hui le contrôle des résultats, nous remontons le fil des récentes évolutions macro-économiques ayant impacté le contrôle des organisations. Nous montrons que, dans un univers économique globalisé et de plus en plus financiarisé, les organisations se lancent dans une course à l'efficacité, à la compétitivité et que cette quête de performance économique et financière s'incarne aujourd'hui à travers une culture des résultats. Cette culture organisationnelle, promue par des acteurs et discours financiers, renforce le rôle des outils de contrôle des résultats, dont l'utilisation devient plus unanimement légitime (**Section 1**). Si les organisations plébiscitent ce mode de contrôle capable de mesurer objectivement les performances, ses nombreuses promesses trouvent également un large écho au sein des aspirations personnelles des salariés. Cependant, ces promesses peuvent ne pas être tenues, ce qui, en plus de réduire l'efficacité de ces outils, participe à l'émergence de RPS (**Section 2**). Nous montrons alors toute la pertinence de la sociologie des outils de gestion pour investiguer et comprendre les phénomènes psychosociaux (**Section 3**).

SECTION 1 : Le contrôle dans les organisations

Cette première section a pour objectif d'expliquer la manière dont les organisations peuvent contrôler leur performance aujourd'hui. Nous présentons dans un premier temps les modes de contrôle et leurs finalités (**I**). Puis, nous expliquons pourquoi le contrôle des résultats est aujourd'hui un mode de contrôle privilégié (**II**).

I. Le contrôle de la performance dans les organisations

Nous revenons dans un premier temps sur les définitions de contrôle, de dispositifs, d'outils et d'instruments de gestion (**1**). Puis nous montrons comment le contrôle peut s'exercer dans les organisations (**2**).

1. Contrôle, dispositif, outil et instrument de gestion

Le contrôle dans les organisations peut être appréhendé selon différents niveaux. Au niveau organisationnel, le contrôle peut être vu comme « *l'ensemble des références retenues et promulguées par les dirigeants pour orienter les processus qui organisent et relie les décisions, les actions, les résultats affectant l'organisation* » (Bouquin & Kuszla, 2013, p.89). Le contrôle

des organisations se réfère ainsi pour Tannenbaum (1964, p.299) à « *tout processus par lequel une personne (ou un groupe de personnes ou une organisation de personnes) détermine ou influence de manière intentionnelle ce que d'autres personnes feront* ». Dès lors, selon une perspective fonctionnaliste, le **contrôle organisationnel** (Lowe & Chua, 1983) a pour fonction d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs. Le contrôle peut ainsi être défini comme l'ensemble des mécanismes et processus qui permettent à une organisation de s'assurer que les décisions et comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses objectifs (Flamholtz, 1996; Kren, 1997; Merchant, 1998). Le **contrôle de gestion** est une composante du contrôle organisationnel qui sert à contrôler, c'est-à-dire à vérifier les résultats et à connaître les relations entre les résultats recherchés et les actions à entreprendre (Bouquin, 2010). Il permet à l'organisation de s'assurer que la stratégie est réalisée de manière efficace et efficiente en comparant la performance de l'organisation aux limites des normes, aux prévisions ou encore à la cible (Anthony & Dearden, 1980; Simon, 1987). Selon Ouchi (1979), le contrôle est un processus de mesure, d'évaluation et de rétribution de la performance. Contrôler la performance est donc une visée principale du contrôle de gestion qui est souvent présenté comme un mécanisme d'aide à la prise de décisions rationnelles au service des managers.

« Le contrôle de gestion est un ensemble de dispositifs utilisant les systèmes d'information et qui visent à assurer la cohérence des actions des managers » (Bouquin et Kuzsla, 2013, p.11)

Le contrôle de gestion assure cette mission en mobilisant des processus visant à s'assurer de la bonne adéquation entre la stratégie de l'organisation et les missions des managers. Dès lors pour atteindre leurs objectifs, suivre leurs stratégies, les organisations développent de manière intentionnelle, visible et formelle, tout un ensemble de dispositifs, d'outils et d'instruments de gestion.

Un **dispositif de gestion** est un « *assemblage disparate et complexe d'outils, de techniques, de règles, de procédures, mais aussi d'acteurs, de discours, de représentations et de visions organisationnelles* » (Boussard & Maugeri, 2003, p.28) qui sert à planifier, piloter et contrôler le fonctionnement des organisations. C'est le produit d'une intervention gestionnaire délibérée : il se conçoit, s'aménage, se transforme en vue de finalités. En ce sens, il structure et rend possible une action collective (Aggeri, 2008) tel que le contrôle. Il est composé d'**outils de gestion** eux-mêmes définis comme « *un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, [...] et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de*

la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler » (Moisdon, 1997). Au sein des outils de gestion, l'**outil de contrôle** est un ensemble de procédures opérationnalisant des règles afin de mettre en œuvre une technique de contrôle. Divers outils de contrôle permettent aux organisations de prendre des décisions (budgets, tableaux de bord, *reporting*...) (Gilbert, 1998). Ils servent à planifier, piloter et contrôler l'organisation (Moisdon, 1997) en prescrivant des tâches aux salariés, en contrôlant l'exécution de leurs travaux et en évaluant leurs performances (Maugeri, 2007).

La notion d'outils de gestion se rapproche de celle d'instruments de gestion. Les deux terminologies sont fréquemment substituées en sciences de gestion, cependant, elles ne sont pas similaires en tous points. La notion d'utilisation instrumentale est plus présente au sein de l'**instrument de gestion** défini comme « *un ensemble de formalisations et de procédures associées, reposant sur (et opérationnalisant) des règles, généralement mis en œuvre à l'aide d'un outil informatique, et qui assiste à des titres divers, d'une façon explicite ou non, la conduite de l'action collective.* » (Ancelin-Bourguignon, 2006), ou comme « *un moyen, conceptuel ou matériel, doté de propriétés structurantes, par lequel un gestionnaire, poursuivant certains buts opérationnels dans un contexte donné, met en œuvre une technique de gestion* » (Gilbert, 1998, p. 23-24). L'instrument est le produit d'une opération de pensée intellectuelle et il comporte une dimension politique, implicite ou explicite (Aggeri & Labatut, 2010). L'instrument de gestion peut ainsi faire évoluer la culture de l'entreprise vers plus de conscience économique, ou légitimer une décision (Roy, 2000). Dès lors, il existe dans la définition de l'instrument une intention dynamique, qui n'est pas présente dans celle de l'outil intrinsèquement neutre (Chiapello & Gilbert, 2013). Pour notre recherche, nous souhaitons rester le plus large possible c'est pourquoi nous privilégions l'appellation d'outils de gestion, au détriment de celle d'instrument, même si nous considérons l'influence du contexte organisationnel dans la création et l'utilisation de ces outils.

Par-delà son rôle d'aide à la décision, le contrôle peut également être vu comme un moyen d'influencer les comportements dans le sens attendu par l'organisation (Demski & Feltham, 1976). Ainsi, pour Anthony (1988), le contrôle de gestion est un processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation. Pour (Hofstede, 1977, p.13) l'influence du contrôle sur les actions des individus peut être exercé par une ou plusieurs personnes, une machine, une institution, mais également par une norme. L'aspect plus informel et invisible du contrôle transparait alors. En effet pour Bouquin et Kuszla (2013), le contrôle dans une organisation repose sur des dispositifs, des procédures, des incitations, des règlements divers, mais également sur un

ensemble de facteurs, tels que les valeurs, les convictions personnelles ou certains styles de management, qui constituent un contrôle invisible et qui poussent les individus à écarter certains comportements inappropriés au profit d'autres jugés normaux, à trouver légitimes certains modes de direction, et à en contester certains autres. L'influence du contrôle et notamment du contrôle informel a largement développé par Foucault (Pezet, 2004). Foucault voit le contrôle comme une **technique de surveillance et de discipline** (Foucault, 1975), car il produit une connaissance sur l'organisation en rendant visibles les activités humaines et les divers processus, et comme une **technique de gouvernement** (Foucault, 1978), car il peut mobiliser les identités et modalités de la subjectivation des individus eux-mêmes.

Nous avons vu qu'il existe deux pans au contrôle dans les organisations : l'un visible et formel ayant pour but d'orienter les décisions en influençant les individus, l'autre plus informel et invisible mobilisant tout en ensemble de caractéristiques (valeurs, norme sociale, culture) dépassant le champ de la rationalité afin de contrôler l'action des individus. Pour notre étude, nous comprenons le contrôle dans un sens large, tant nous cherchons à la fois à étudier l'influence de dispositifs de contrôle formel, tels que les outils de gestion, mais également celle d'aspects plus informels, tels que la culture ou les valeurs promulguées au sein des organisations. Nous définissons ainsi le contrôle comme « une influence exercée par une ou plusieurs personnes, une organisation ou un ensemble de normes et/ou valeurs à l'aide de dispositifs et d'outils de gestion, sur les individus dans le but d'orienter leur comportement ».

Après avoir défini le contrôle et être revenus sur les notions de dispositif, d'outil et d'instrument de gestion, nous présentons les différents modes de contrôle existant dans les organisations (2.).

2. Les différents modes de contrôle

La performance peut être définie comme la réalisation des objectifs organisationnels (Ancelin-Bourguignon, 2014). Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large, d'un processus qui mène au résultat (action). Dès lors, le contrôle de la performance peut avoir lieu à deux moments, soit en amont ou en cours de la réalisation de la performance, soit à la fin de celle-ci. Suivant ce découpage, la littérature identifie différents modes de contrôle : le contrôle des comportements, le contrôle du personnel et le contrôle culturel et le contrôle des résultats.

Le contrôle des comportements, ou contrôle des actions, sert à surveiller et contraindre directement les individus afin qu'ils effectuent des actions conformes aux intérêts de

l'organisation (Merchant & Van der Stede, 2007). Le contrôle du personnel (Merchant, 1982) consiste à sélectionner ou former des salariés dont le profil et les compétences correspondent aux besoins de l'organisation. Pour contrôler la performance de manière plus informelle voire invisible, le contrôle culturel, ou contrôle clanique (Ouchi, 1979), s'appuie quant à lui sur des phénomènes de surveillance mutuelle issus de l'internalisation de normes comportementales organisationnelles (Merchant & Van der Stede, 2007).

Le contrôle des résultats est une forme de contrôle formel qui motive et oriente le comportement des membres de l'organisation en récompensant ou en sanctionnant les individus en fonction des résultats qu'ils obtiennent (Merchant, 1998). Les individus sont jugés sur les résultats obtenus à la fin du processus et non pas sur les actions effectuées pour les atteindre. Ce mode de contrôle repose sur un processus qui comprend plusieurs étapes : le choix d'un indicateur de performance, la fixation d'un objectif exprimé à l'aide de cet indicateur, la mesure de la performance obtenue et l'attribution d'une récompense ou sanction à l'individu. C'est pourquoi, pour mettre en place ce type de contrôle, l'organisation doit disposer d'une mesure fiable et valide des résultats attendus (Merchant & Van der Stede, 2007).

Le contrôle des résultats est un outil de la **Direction Par Objectif** (Drucker, 1955). La Direction Par Objectif (DPO), ou Direction Participative Par Objectif (DPPO), est une manière de diriger qui repose sur des objectifs (modulés selon divers horizons temporels et responsabilités), des règles (qui responsabilisent les acteurs sur les objectifs de l'entreprise) et des procédures participatives (sélection des indicateurs de performance et actions correctives). La DPO se rapproche en cela de la théorie Y (Mc Gregor, 1960), elle-même fondée sur la hiérarchie des motivations humaines développée par Maslow (1954) et Herzberg (1977), selon laquelle l'individu est : créatif, capable de s'auto-diriger et de s'autocontrôler, en recherche de responsabilités, mais ayant ses possibilités intellectuelles sous-exploitées. Dès lors, pour diriger une organisation par les objectifs, les individus doivent être responsabilisés, capables de s'autocontrôler, d'agir en fonction d'objectifs motivants allant dans le sens de ceux des dirigeants de l'entreprise (Burlaud, 2000). En ce sens, la DPO propose de contrôler les organisations avec les hommes et non malgré eux.

« [...] une des contributions majeures du management par les objectifs c'est qu'il nous permet de substituer le management par autocontrôle au management par la domination »
Drucker (1955, p128).

Au sein des organisations, en fonction du degré d'incertitude qu'elles ont à gérer, ce type de contrôle peut s'exercer de manière diagnostique ou interactive (Simons, 1990, 1994, 1995). Dans le cas d'un environnement stable, le contrôle diagnostique permet de contrôler de manière assez exhaustive la performance de l'organisation grâce à une grande quantité d'indicateurs dont l'évolution est régulièrement comparée aux standards de performance préétablis. Dans un environnement changeant, le contrôle interactif repose sur une interaction plus continue et personnelle entre les opérationnels et la direction pour s'adapter aux évolutions de marché (Burns & Stalker, 1961; Child, 1984). Si le contrôle s'exerce plus ou moins de manière *top-down* ou *bottom-up*, il laisse également plus ou moins de libertés d'actions et d'initiatives aux individus. Le contrôle des résultats peut en effet s'exercer de manière stricte ou lâche (Sponem & Lambert, 2009) : de manière **stricte**, grâce à des outils de contrôle tels que les « *budgets constraints* » (Hopwood, 1974) que les individus doivent absolument respecter, de manière plus **lâche** grâce à des « *soft budget constraint* » (Aizenman, 1993; Qian & Roland, 1998), qui placent les indicateurs financiers au second plan.

Conclusion I.

Nous avons défini ainsi le contrôle comme « une influence exercée par une ou plusieurs personnes, une organisation ou un ensemble de normes et/ou valeurs à l'aide de dispositifs et d'outils de gestion, sur les individus dans le but d'orienter leur comportement ». En rappelant le rôle des dispositifs, outils et instruments de gestion, nous avons montré que le contrôle sert à guider les organisations afin d'atteindre leurs objectifs. Plus précisément, nous avons vu que le contrôle de gestion est un outil d'aide à la décision permettant de gagner en efficacité et en efficience. En ce sens, nous avons souligné l'influence du contrôle sur les membres de l'organisation en présentant les contrôles sociaux et le contrôle des résultats. Plus spécifiquement, nous avons montré que le contrôle des résultats peut s'exercer de manière plus ou moins stricte au sein des organisations. Nous expliquons à présent pourquoi le contrôle des résultats apparaît aujourd'hui comme un mode de contrôle privilégié par les organisations (II.).

II. Le contrôle des résultats, un mode de contrôle privilégié

Depuis les années 1980, les organisations se sont progressivement financiarisées, notamment grâce aux discours des acteurs financiers promouvant une culture du résultat (1.), ce qui a participé à la multiplication des outils de contrôle des résultats (2.). La quête de performance, présente à la fois dans les discours et opérationnalisée par les outils, est ainsi peu à peu internalisée par les individus (3.).

1. Des acteurs financiers qui propagent une culture du résultat

Les trente dernières années témoignent d'une tendance générale et continue : la financiarisation de la société et des organisations. Lapavitsas (2011, p.612) définit **la financiarisation** comme :

*« une transformation systémique des économies capitalistes matures qui comprend trois éléments fondamentaux : premièrement, les grandes sociétés non financières ont réduit leur dépendance à l'égard des prêts bancaires et ont acquis des capacités financières ; deuxièmement, les banques ont développé leurs activités de médiation sur les marchés financiers ainsi que des prêts aux ménages ; troisièmement, les ménages sont de plus en plus impliqués dans le domaine de la finance à la fois en tant que débiteurs et que les détenteurs d'actifs. »*⁶⁶

D'un point de vue macro-économique, ce phénomène se traduit par une influence accrue des marchés, des acteurs et objectifs financiers sur les organisations. C'est pourquoi depuis les années 1980, les fonctions financières ont vu leur rôle prendre de l'ampleur au sein des organisations (Fligstein, 1990; Zorn, 2004).

Cette influence accrue du monde la finance a tout d'abord été révélée par le renforcement du rôle des **acteurs financiers externes** au sein de la gouvernance des organisations (Epstein, 2005). En effet, en prônant une maximisation de la valeur actionnariale (Froud et *al.*, 2000; Krippner, 2005; Zorn, 2004), une croissance court-termiste des profits et des dividendes (Faulconbridge & Muzio, 2009), la financiarisation externe a renforcé le pouvoir et la légitimité des actionnaires (Andrew & Zhang, 2014; Lazonick & O'Sullivan, 2000; Thompson, 2013). Cependant, l'influence des acteurs financiers ne s'est pas arrêtée aux portes des organisations. Les **acteurs financiers internes** (directeurs financiers, contrôleurs de gestion), compétents face aux exigences d'un univers économique de plus en plus concurrentiel (Boyer, 2000) et garants légitimes des intérêts des actionnaires, ont également gagné en influence. Ils ont accédé aux postes de direction (Fligstein, 2001; Lambert, 2005; Zorn, 2004) et ont vu leurs prérogatives s'étendre. Leurs rôles au sein du pilotage stratégique, des pratiques internes et des systèmes de contrôle des organisations s'est ainsi accentué (Goretzki et *al.*, 2013). En définissant de nouveaux objectifs de performance financière, ces acteurs ont ainsi participé à la recherche d'efficacité productive des organisations (Epstein, 2005; Faulconbridge & Muzio, 2009;

⁶⁶ "Financialization is posited as a systemic transformation of mature capitalistic economies that comprises three fundamental elements: first, large non-financial corporations have reduced their reliance on bank loans and have acquired financial capacities; second, banks have expanded their mediating activities in financial markets as well as lending to households; third, households have become increasingly involved in the realm of finance both as debtors and as asset holders." (Lapavitsas, 2011, p.612)

Krippner, 2005). Leur prédominance et leur influence accrues au sein de la hiérarchie ont fait d'eux des relais des valeurs d'**efficience** et de **rentabilité financière**, qu'ils ont su promouvoir dans les discours managériaux (Bay et al., 2014; Froud et al., 2006).

Les discours managériaux, définis comme un ensemble d'idées et de pratiques conditionnant la façon de percevoir les phénomènes et d'agir (Knight & Morgan, 1991), propagent les valeurs et les croyances dans les organisations (Chenhall et al., 2014; Cooper & Ezzamel, 2013). Dès lors, en diffusant un discours axé sur l'atteinte de performances financières, d'efficience et de profit, les acteurs financiers propagent des valeurs s'articulant autour du **culte de la performance** (Ehrenberg, 1991; Légeron, 2001). L'organisation doit être toujours plus efficiente, c'est-à-dire atteindre la meilleure performance avec le moins de moyens possibles.

La notion de performance, dans un premier temps synonyme de profit financier, devient alors porteuse des vertus de la **compétition** et de **l'effort permanent** (Bourguignon, 2000). Ces valeurs, mobilisées par les discours financiers, définissent dès lors indirectement les caractéristiques du **salarié idéal** : compétitif, performant et en perpétuelle quête d'amélioration. La performance se hisse ainsi au stade de valeur commune à l'organisation, à laquelle tous les salariés doivent adhérer. On remarque alors l'existence d'une véritable culture organisationnelle : la culture du résultat.

Une culture organisationnelle est un ensemble de normes, de croyances, d'attitudes, de façons de penser, véhiculées par les discours d'acteurs reconnus comme légitimes par l'organisation (Henri, 2006). **La culture du résultat**, qui est l'incarnation du concept anglosaxon d'*accountability*⁶⁷, est une culture organisationnelle orientée vers la performance, le résultat. Pour Chaine (2012, p.116), la culture du résultat est un « *ensemble de raisonnements, de pratiques, de modalités d'organisation et de gestion [qui] vise à atteindre un objectif chiffré, de la façon la plus efficace possible en minimisant le montant des ressources investies.* » Cette culture organisationnelle se distingue d'une simple culture rationnelle (Henri, 2006) par une utilisation massive et systématique des données chiffrées. Au sein de cette culture organisationnelle, la notion de chiffre outrepassa son rôle de quantification, pour prendre les traits d'une donnée sanctifiée, symbole de performance. Si bien que certains parlent de « *calculative culture* » (Mikes, 2009), de culture du chiffre (Bay et al., 2014; Ezzamel et al., 2008; Faulconbridge & Muzio, 2009) ou même de *quantophilie* (Boyle, 2001). Dans les organisations, cette quête infinie de résultat se traduit par des politiques d'amélioration continue

⁶⁷ Il n'existe pas de traduction française du terme *accountability*. Ce concept s'approche de l'idée de « demander et de rendre des comptes ».

qui visent à renforcer la compétitivité de l'organisation et qui engendrent de multiples changements organisationnels (Froud et *al.*, 2000; Thompson, 2003) et des réductions d'effectifs (Chen et *al.*, 2001). Or, il apparaît que ces changements successifs peuvent perturber la cohérence psychologique des salariés.

La cohérence psychologique, aussi appelée cohérence cognitive ou *sense of coherence* (Söderfeldt et *al.* 2000), est une disposition individuelle, plus ou moins forte, qui aide à comprendre et à affronter le monde dans lequel l'individu évolue en le considérant comme gérable et prévisible (Bourguignon & Jenkins, 2004; Gibson & Cook, 1996). Selon ce construit mental, le changement, synonyme de rupture, de remise en cause, de perte de repères (Albertsen et *al.*, 2001; Kivimaki et *al.*, 1998; Söderfeldt et *al.*, 2000), est un évènement stressant et anxiogène (Antonovsky, 1987) qu'il faut refréner. Cette volonté d'aller à l'encontre du changement peut engendrer des manifestations de résistance au changement (Bourguignon et Jenkins, 2004).

La résistance au changement est un ensemble de réactions d'oppositions, tacites ou expresses, de salariés confrontés à des situations de changement (Argyris & Schön, 1996; Fleming & Spicer, 2003). Les réactions de résistance au changement peuvent ainsi donner lieu à des situations extrêmes telles que des grèves, des mouvements sociaux (Friedman, 1977). Elles se manifestent également de manière plus quotidienne, à travers des actes de sabotage, de la rétention d'informations (Scott, 1985) ou bien par des formes de résistances plus indirectes et subjectives telles que des attitudes désinvoltes (Prasad & Prasad, 1998), ironiques (Trethewey, 1997), sceptiques (Fleming & Sewell, 2002), humoristiques (Ackroyd & Thompson, 1999) ou cyniques (Fleming & Spicer, 2003). Actuellement les réactions de résistance au changement semblent altérées par l'insécurité économique et les politiques de diminution d'effectifs (Batt & Appelbaum, 2013; Thompson, 2013). Même si la résistance peut se manifester sous les traits de la colère (Clark, 2009; Cushen, 2013; Thompson, 2013), la précarité économique de nombreux salariés suscite davantage une adhésion résignée au système plutôt que sa contestation (Fugier, 2014).

Après avoir présenté la diffusion d'une culture du résultat et ses conséquences, nous montrons comment les outils de contrôle des résultats se développent au sein des organisations (2.).

2. Des outils de contrôle sur les résultats qui se développent

Le choix des outils de contrôle utilisés par les organisations est fortement influencé par leurs contextes culturels (Dimaggio & Powell, 1983). L'outil de contrôle est ainsi un **relais de développement** de la culture organisationnelle dans laquelle il s'insère (Courpasson, 2000; Johnson et al., 2006). Or, dans les organisations empreintes de la culture du résultat, les outils de contrôle des résultats (budgets, tableaux de bords, dispositifs d'évaluation des performances individuelles et *reporting*) se sont multipliés (Krippner, 2005).

Les outils de contrôle des résultats individualisent et mettent en exergue la performance économique et financière (Bourguignon, 2005; Chatelain-Ponroy & Sponem, 2011) notamment à l'aide de mesures chiffrées, telles que l' *Economic Value Added* (EVA) ou la *Market Value Added* (MVA) tournées vers la profitabilité immédiate (Ezzamel et al., 2008; Faulconbridge & Muzio, 2009). En comparant *in fine* la performance réalisée aux standards préétablis, ils minimisent le coût du contrôle en facilitant la gestion à distance, la décentralisation de la prise de décision et la responsabilisation des salariés (Berland & De Rongé, 2013; Bouquin, 2010; Fiol et al., 2004). Ils visent ainsi à faire converger les objectifs organisationnels et individuels de la manière la plus efficiente possible (Flamholtz, 1996; Merchant & Van der Stede, 2007).

L'utilisation d'outils de contrôle des résultats s'est renforcée au cours des dernières années et ils se retrouvent à présent jusqu'aux plus bas niveaux de l'organisation (Alvehus & Spicer, 2012; Cushen, 2013; Morales & Pezet, 2010). L'utilisation massive de ces outils de contrôle participent ainsi à l'opérationnalisation et à la généralisation des discours financiers (Barrett et al., 2005; Cruz et al., 2011). En définissant les standards et les indicateurs de performance grâce à des données quantifiées (physiques, comptables et financières), ils orientent les salariés vers l'atteinte des performances souhaitées, tout en banalisant la culture du résultat (Ezzamel et al., 2008).

Puisqu'ils satisfont les intérêts des dirigeants et des acteurs financiers, soient ceux des individus composant « le corps légitime » (Drori & Honig, 2013), ces outils de contrôle des résultats sont pragmatiquement légitimes (Bitektine, 2011; Johnson & Holub, 2003; Suchman, 1995). Cette légitimité pragmatique peut expliquer pourquoi les outils d'évaluation des performances individuelles ont aussi évolué sous l'influence de la culture du résultat.

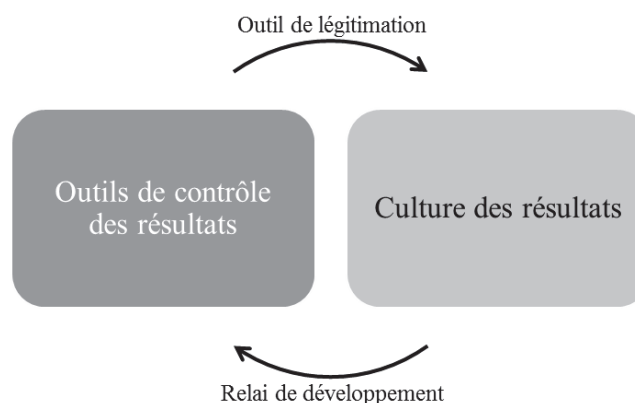
Les outils d'évaluation des performances individuelles sont des outils de contrôle qui visent à mesurer, évaluer et rétribuer la performance des salariés en fonction de l'atteinte de leurs objectifs personnels. Au cours des trente dernières années, ces outils se sont généralisés au sein

des organisations privées (Vidaillet, 2013). Si les critères d'évaluation peuvent être qualitatifs (par exemple maîtriser une compétence) ou quantitatifs (par exemple atteindre un seuil de chiffre d'affaires), sous l'influence de la culture du résultat et du management par les objectifs, ces critères se sont progressivement quantifiés en s'appuyant sur des indicateurs issus des systèmes comptables centraux (Bourguignon & Chiapello, 2005; Dejours & Gernet, 2009). Suivant cette tendance, les outils d'évaluation des performances individuelles visent à encadrer le travail du salarié et à contrôler sa performance sur la base d'indicateurs de performance fixés *a priori*. Ils constituent en ce sens de véritables outils de contrôle des résultats.

Par conséquent, les outils de contrôle sur les résultats se développent à présent sous de multiples formes. Il semble que ces instruments sont devenus cognitivement légitimes, c'est-à-dire comme le définit Suchman (1995) considérés comme allant de soi, incontestables. Leur multiplication illustre également le phénomène de cohérence instrumentale (Bourguignon & Jenkins, 2004) à travers lequel l'évolution des outils est légitimée scientifiquement grâce à outils de contrôle des résultats tout d'abord relais de développement de la culture du résultat, lui servant également d'**outils de légitimation** (Lounsbury & Crumley, 2007).

En conclusion, les outils de contrôle des résultats apparaissent au cœur d'un processus cyclique de légitimation et de développement de la culture du résultat, représenté en **Figure 14**. Ces outils de contrôle sont à la fois une origine et une conséquence de la culture du résultat.

Figure 14: L'outil de contrôle des résultats, un relais de développement et un outil de légitimation de la culture des résultats



Si ce phénomène est aujourd'hui observable au sein des organisations privées, la culture du résultat révèle son importance dans nos sociétés, en colonisant même les organisations publiques (Laegreid et al., 2011; Parker & Bradley, 2000). En effet, depuis les années 1970, une nouvelle manière de gérer les services publics est née sous le nom de *New Public*

Management (NPM) (Bezes, 2005). Pour Verbeeten et Speklé (2015, p.954)⁶⁸, le NPM se caractérise par une quête de rationalité économique, une forte confiance dans la discipline de marché, le contrôle de gestion et les décisions managériales (Arellano-Gault & Lepore, 2011; O'Reilly & Reed, 2011). Grâce à de nouveaux outils de contrôle mettant en exergue la performance économique (Bourguignon et al., 2005), le NPM insuffle ainsi au sein du secteur public un mode de gestion plus efficient (Hood, 2007).

Nous venons de voir que la culture du résultat, en tant que culture organisationnelle, essaime en un ensemble d'outils de contrôle des résultats qui participent tant à sa légitimation qu'à son développement. Or, ces outils poussent également les individus à changer leurs comportements. Nous montrons à présent comment la quête de performance véhiculée par ces outils est internalisée par les individus, au point de devenir une norme comportementale (3.).

3. La quête continue de performance : une norme comportementale

La culture du résultat, en tant que culture organisationnelle, a pour but de produire des normes comportementales (Uttal & Fierman, 1983). Une **norme comportementale** est un ensemble de croyances communes concernant les comportements acceptables ou non (Henri, 2006). Or, pour Foucault (1975), les outils de contrôle favorisent l'intégration des normes organisationnelles par les individus au moyen d'une surveillance panoptique ou à travers un processus de subjectivation.

« Nous sommes entrés dans un type de société où le pouvoir de la loi est en train non pas de régresser, mais de s'intégrer à un pouvoir beaucoup plus général : celui de la norme. Ce qui implique un système de surveillance, de contrôle tout autre. Une visibilité incessante, une classification permanente des individus, une hiérarchisation, une qualification, l'établissement des limites, une mise en diagnostic. La norme devient le partage des individus. » (Foucault, 1994, p.74-79)

Le panoptique est une métaphore des techniques de surveillance, défini par Foucault comme un *« dispositif qui contraint par le jeu du regard ; un appareil où les techniques qui permettent de voir induisent des effets de pouvoir, et où, en retour, les moyens de coercition rendent clairement visibles ceux sur qui ils s'appliquent »* (Foucault, 1975, p. 201). En mobilisant cette notion, les recherches montrent que les outils de contrôle produisent une connaissance sur l'organisation en rendant visibles les activités humaines et les divers processus de l'organisation

⁶⁸ “[...] NPM is characterized by a quest for economic rationality and a strong trust in market-based discipline, managerial control and hands-on management.” (Verbeeten et Speklé, 2015, p.954).

(Hopwood, 1990; Loft, 1986; Miller & O'Leary, 1987; Miller & Rose, 1990; Morgan & Willmott, 1993). Or, pour Foucault, le savoir, qui n'est pas fait pour comprendre mais pour trancher (Foucault, 1971b), sert de base à la formation des normes organisationnelles. En ce sens, dans les organisations, les outils de contrôle sont des vecteurs privilégiés du pouvoir disciplinaire (Hopper & Macintosh, 1993; Hoskin & Macve, 1986), défini comme une relation établie entre les individus à partir d'un ensemble de dispositifs (Foucault, 1975).

Les outils de contrôle favorisent également l'intégration des normes organisationnelles par un processus de subjectivation. La subjectivation regroupe les modalités de la constitution du sujet, dans les « [...] deux sens au mot 'sujet' : sujet soumis à l'autre par le contrôle et la dépendance, et sujet attaché à sa propre identité par la conscience ou la connaissance de soi ». (Foucault, 1982/2001 : 1044). Ainsi, pour Foucault, les outils de contrôle mobilisent dans l'intérêt de l'entreprise, les identités et leurs modalités de construction (Pezet, 2004). Ils peuvent instaurer une nouvelle forme de gouvernement des individus, en confondant leurs comportements aux normes attendus (Foucault, 2001), et ce, à leur insu (Foucault, 2004).

Cette surveillance panoptique et ce processus de subjectivisation peuvent expliquer comment la quête d'amélioration continue véhiculée par la culture du résultat est peu à peu intériorisée par les salariés, les poussant à agir dans le sens voulu par l'organisation. Atteindre les objectifs fixés, être toujours plus performant, être le salarié idéal, peuvent *in fine* devenir de véritables normes comportementales auxquelles le salarié peut difficilement se soustraire.

Conclusion II.

Nous avons présenté le processus de financiarisation des organisations. En ce sens, nous avons vu que par la mise en exergue des valeurs de performance et d'efficacité, le rôle des acteurs financiers s'est renforcé. Par leurs discours, ces acteurs ont participé à l'avènement de la culture du résultat au stade de culture organisationnelle. Si le phénomène est plus développé au sein des organisations privées, on note aussi son introduction dans le secteur public. Après avoir mis l'accent sur les interactions entre les acteurs organisationnels et la culture du résultat, nous avons montré son influence sur l'utilisation d'outils de contrôle. En promouvant la performance, la rentabilité et l'efficacité, la culture du résultat a légitimé le contrôle des résultats. Il existe ainsi une pluralité d'outils de contrôle des résultats qui servent de relais de développement et d'outil de légitimation de la culture du résultat. De plus, en étant utilisés également pour évaluer la performance des salariés, ces outils définissent la quête de performance comme une véritable norme comportementale. Le pouvoir coercitif qu'ils exercent semble alors empêcher les individus de se soustraire aux exigences de résultats accrues.

Conclusion SECTION 1

Au cours de cette première section, nous avons expliqué pourquoi et de quelle manière les organisations sont aujourd'hui contrôlées. Nous avons montré qu'un mode de contrôle est aujourd'hui privilégié : le contrôle des résultats. Pour le comprendre, nous avons remonté le fil des récentes évolutions macro-économiques en soulignant le rôle joué par la financiarisation de l'économie et des organisations. Nous avons vu qu'au sein de nombreuses organisations privées, le rôle des acteurs financiers s'est renforcé. En mettant en exergue les valeurs de performance et d'efficacité, ces acteurs ont diffusé un discours participant à la création d'une culture du résultat. Nous avons vu que les outils de contrôle des résultats participent alors au processus de légitimation de cette culture organisationnelle de la performance et du chiffre. Nous avons souligné la pluralité des outils de contrôle des résultats qui servent de relais de développement et d'outils de légitimation de la culture du résultat. Plus particulièrement, nous avons noté que les outils d'évaluation des performances paraissent également se quantifier. Les exigences de la culture du résultat semblent donc s'imposer inévitablement aux salariés. S'ils orientent le comportement collectif des salariés, les outils de contrôle des résultats trouvent également un écho au sein même de la psyché des salariés, grâce aux promesses qu'ils véhiculent. Nous analysons donc à présent les promesses du contrôle des résultats (**Section 2**).

SECTION 2 : Des promesses du contrôle des résultats aux risques psychosociaux

Nous avons montré que le contrôle des résultats se présente comme un mode de contrôle efficace et efficient et qu'en ce sens il rejoint les valeurs prônées par la culture du résultat. Au cours de cette section, nous montrons qu'il est également porteur de trois autres promesses, par-delà l'efficience : une promesse de méritocratie (I.), d'autonomie (II.) et de justice (III.).

I. La promesse de méritocratie

En substituant aux pratiques gestionnaires reposant sur la domination, un contrôle où chaque individu est responsabilisé et récompensé pour ses performances, le contrôle des résultats promet un traitement méritocratique très motivant pour les salariés (1.). Cependant, la réduction de la performance à de simples indicateurs peut également entraîner des comportements dysfonctionnels et être source de tension (2.).

1. Être récompensé pour sa performance : une promesse méritocratique motivante

Contrôler les individus sur leurs résultats suppose de leur fixer des objectifs et de mesurer leur atteinte (Burlaud, 2000). Comme « *ce qui est mesuré retient l'attention, en particulier si des récompenses sont attachées aux mesures* » (Eccles, 1991, p. 131), pour inciter les individus à atteindre leurs objectifs, les organisations indexent leurs réalisations à un système de sanction/récompense : primes, bonus ou ascension professionnelle. Or, ces récompenses promises conditionnent la motivation des salariés.

La motivation est, selon la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2012), un état évolutif, composé de forces internes et/ou externes à l'individu qui explique « *le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance de son comportement* » (Vallerand & Thill, 1993, p.18). Ainsi, la motivation explique pourquoi le salarié agit (le déclenchement), vers quel type de tâche il s'engage (la direction), quels efforts il y investit (l'intensité) et le temps pendant lequel il poursuit ses efforts (la persistance). Il existe deux types de motivations qui influencent la manière dont les salariés perçoivent et s'engagent dans leur travail : la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque.

La **motivation extrinsèque**, aussi appelée motivation contrôlée, est une force externe à l'individu, qui le pousse à réaliser les tâches qu'on lui prescrit, non pas pour le plaisir de l'activité, mais pour obtenir des récompenses (Deci & Ryan, 2012). Plus les récompenses sont importantes, plus la motivation extrinsèque est élevée. Dans le cas du contrôle des résultats, les sanctions positives ou négatives représentent une motivation extrinsèque.

La **motivation intrinsèque** est une force interne à l'individu qui le pousse à réaliser une activité simplement pour la satisfaction qu'elle lui procure (Deci & Ryan, 1985). L'autonomie promise par le contrôle des résultats, où on ne contrôle que l'atteinte des objectifs et non pas les actions effectuées pour les atteindre (Langevin & Naro, 2003; Merchant & Van der Stede, 2007), est un facteur de motivation intrinsèque.

Par conséquent, le contrôle des résultats mobilise à la fois des facteurs de motivation extrinsèque (récompenses) et intrinsèque (autonomie). Or, une mobilisation maladroite des deux types de motivation peut produire un effet contraire à celui espéré. Des psychologues ont en effet montré que la motivation extrinsèque a tendance à éteindre la motivation intrinsèque (Nuttin, 1996; Vallerand & Brissonnette, 1992). L'orientation à la performance dans le but explicite d'atteinte de résultat peut être perçue par les salariés comme ce que Vallerand et Thill (1993) nomment une « **limite contrôlante** ». Or, ce type de limite compromet le sentiment d'autodétermination (Deci et al., 1981; Vallerand et al., 1986). Le salarié tend à percevoir son comportement comme causé par une injonction normative extérieure, ce qui a pour effet de diminuer sa motivation intrinsèque par rapport à l'activité. Si une motivation amoindrie rend les individus plus fortement sensibles à certains **risques psychosociaux** tels que le stress ou le *burn-out* (Gagné & Deci, 2005; Gillet et al., 2010), elle diminue également leur implication (Berland et De Rongé, 2013). Cette situation laisse alors entrevoir un lien entre la motivation et le sens au travail.

Le sens au travail est défini selon trois dimensions : les objectifs visés par l'activité, c'est-à-dire ses finalités extrinsèques ; les manières de faire l'activité, le sens produit par l'activité pour l'individu, soit sa finalité intrinsèque ; les sensations ressenties lors de la réalisation du travail (agréable, intéressant, fatigant, etc.). Dès lors, selon Weber (1909), le sens constitue un élément symbolique du travail.

Le sens au travail, tout comme la motivation intrinsèque, est positivement lié à l'engagement organisationnel (Pécaud, 2014). La littérature met ainsi en évidence des liens entre la diminution du sens au travail et la baisse de l'engagement, de la motivation, de la performance et une hausse du *turn-over* (Morrison & Robinson, 2009). Des auteurs mettent également en avant cette problématique de sens pour expliquer pourquoi des fonctionnaires ne se reconnaissent plus dans la nouvelle exigence de performance du secteur public (Chandler et al., 2002; Del Rey, 2013). Clot (2010) abonde en ce sens en montrant que la distorsion entre la finalité extrinsèque et intrinsèque du sens au travail est source de risques psychosociaux.

Nous venons de voir qu'il donc existe un conflit, potentiellement source de RPS, entre les deux types de motivation, extrinsèque et intrinsèque, mobilisés par le contrôle des résultats. Nous montrons à présent que l'envie d'atteindre à tout prix les objectifs fixés peut également engendrer des comportements dysfonctionnels et de la tension (2.).

2. Vouloir atteindre ses objectifs à tout prix : comportements dysfonctionnels et tensions

Dans le prolongement des travaux de l'école des relations humaines, des théories de la motivation et des études sur le comportement des décideurs, une approche s'intéressant aux effets des outils de contrôle sur les comportements s'est développée.

Des auteurs ont ainsi détaillé l'influence du contrôle des résultats sur les comportements et les performances des salariés (Gervais, 2009; Naro, 1998) en identifiant certains **comportements dysfonctionnels**, c'est-à-dire nuisibles aux objectifs organisationnels (Argyris, 1952; Langevin & Naro, 2003; Ridgway, 1956). Dans le cas du contrôle des résultats, ces comportements peuvent apparaître à cause de difficultés liées à la fixation des objectifs.

Les objectifs organisationnels sont souvent difficiles à définir ; ils sont parfois ambigus ou même confus (Rosanas & Velilla, 2005). Cette difficulté n'est pas récente et fut soulevée par l'instigateur de la direction par objectif lui-même.

« Management by Objectives works if you know the objectives, 90% of the time, you don't. It's not the great cure for management inefficiency. » (Drucker, 1975).

Aligner la stratégie, les objectifs collectifs et individuels est alors une tâche ardue. La complexité de la performance organisationnelle rend difficile sa réduction à quelques indicateurs de pérennité, de compétitivité et de rentabilité, qui peuvent être contradictoires entre eux. Une définition trop réductrice de la performance peut avoir des conséquences négatives sur la performance globale d'une organisation (Shields et al., 2000) et donc sur sa pérennité. L'utilisation systématique du contrôle des résultats et d'indicateurs financier peut, par exemple, conduire au court-termisme, et entraîner une réduction importante des investissements.

Au niveau individuel, ce mode de contrôle peut également être instrumentalisé (Etzioni, 1961). Les individus peuvent modifier leurs comportements pour privilégier les actions produisant un effet positif sur leurs objectifs, et ce en dépit de la pérennité de l'organisation (Dearden, 1969; Hayes & Abernathy, 1980; Merchant, 1990). L'organisation se trouve alors face à un problème de déplacement de buts (Merchant, 1982), c'est-à-dire une situation dans laquelle les individus sont exclusivement focalisés sur l'atteinte des objectifs évalués, au détriment de la performance

organisationnelle d'ensemble. A ce titre, le salarié peut louvoyer lors des négociations d'objectifs pour se constituer un « matelas » de confort, nommé *slack* (Van der Stede, 2000). Les objectifs négociés sont ainsi rendus faciles à atteindre pour le salarié, mais ne constituent pas une véritable performance pour l'organisation.

Le contrôle des résultats peut également engendrer des comportements opportunistes, comme la manipulation de chiffres, issus de la simple volonté d'atteindre à tout prix les objectifs fixés (Langevin & Naro, 2003). Ce phénomène se retrouve également au sein du secteur public où la pression à la performance est aujourd'hui controversée (Bejerot & Hasselbladh, 2013) car elle induit des comportements illogiques (Lapsley, 2009). Les fonctionnaires peuvent manipuler les chiffres pour obtenir, en apparence, des résultats conformes aux standards (Hood, 2007).

En plus d'être source de comportements dysfonctionnels et de mauvaises performances, le courant de recherches *Reliance on Accounting Performance Measures* (Abernethy & Stoelwinder, 1991; Hartmann, 2000; Naro & Georgescu, 2012) a montré que mesurer la performance sur des critères comptables et financiers peut être **source de tensions** et de stress (Argyris, 1952; Shields et al., 2000). Les auteurs lient ce mode d'évaluation à l'apparition d'**attitudes négatives** (Etzioni, 1961) telles que l'hostilité à l'égard de la hiérarchie et des collègues (Hopwood, 1972). Afin de voir leur performance valorisée, les salariés peuvent même être tentés de faire supporter à leurs collègues les conséquences de leurs actions (Selznick, 1953).

La littérature en psychosociologie lie quant à elle l'augmentation des **risques psychosociaux** à cette manière d'évaluer les individus. Selon ces auteurs, l'augmentation de la pression, induite par l'intensification des procédures de comparaison, de contrôle et de surveillance (Gollac & Volkoff, 1996a) individualisent le travail en alimentant l'isolement et la rivalité entre salariés (Dejours, 2003; Drago & Garvey, 1998).

« C'est une certaine culture du résultat qui est à l'origine des problèmes de travail aujourd'hui. » (Clot & Stimec, 2013)

La clinique du travail montre ainsi que les évaluations individualisées et quantitatives des performances, associées au management par objectifs, ont des effets délétères sur le rapport au travail, notamment en réduisant l'entraide entre salariés (Dejours & Gernet, 2009).

Selon l'enquête Methys/Ifop (2011)⁶⁹, 89% des sondés voient l'évaluation de leur performance comme une **source de stress**. Ils regrettent également une évaluation **trop quantitative** au détriment du qualitatif. Plus de huit salariés sur dix pensent que l'évaluation est un moyen de contrôler l'action des salariés, et une **source de tension** entre manager et salarié. Enfin pour 74% d'entre eux, l'évaluation crée de la **rivalité** entre les salariés et pour 55% il s'agit d'une **entrave à leur travail**.

Ce contexte favorise donc l'apparition d'états de stress. La littérature insiste en effet sur le rôle du **climat social** (Cooper & Marshall, 1976; Karasek & Theorell, 1990), de la confiance interpersonnelle (Brownell & Hirst, 1986; Ross, 1994) dans la réduction du stress professionnel. Pour certains, ce contexte social dégradé augmente également l'absentéisme et les suicides (Chabrak *et al.*, 2011).

Conclusion I.

Nous avons montré que le contrôle des résultats est porteur d'une promesse de méritocratie source de motivation pour les individus. En récompensant l'atteinte des objectifs, il procure aux individus une motivation extrinsèque. En leur laissant un degré d'autonomie pour atteindre ces objectifs, ce mode de contrôle est également une source de motivation intrinsèque. Nous avons vu cependant qu'une mobilisation simultanée de ces deux types de motivations peut être problématique car la motivation extrinsèque a tendance à éteindre la motivation intrinsèque. Nous avons ainsi souligné toute l'importance de la motivation et du sens au travail dans l'engagement organisationnel et l'apparition de risques psychosociaux. Nous avons par la suite montré que vouloir à tout prix atteindre les objectifs peut engendrer des comportements dysfonctionnels mais également être source de tension. La focalisation exclusive sur les critères d'évaluation peut pousser les individus à des comportements opportunistes, réduisant au global la performance de l'organisation. Des attitudes négatives peuvent également dégrader le climat social et engendrer des risques psychosociaux. Nous revenons à présent sur la promesse d'autonomie du contrôle des résultats (II.).

⁶⁹ Etude portant sur un échantillon représentatif de 1000 salariés français.

II. La promesse d'autonomie

En promettant aux salariés d'être responsables et autonomes, le contrôle des résultats se présente comme un mode de contrôle source d'épanouissement professionnel (1.). Néanmoins, autonomie et contrôle semblent difficilement coexister en pratique, ce qui peut donner lieu à l'apparition des risques psychosociaux (2.).

1. Une promesse d'autonomie épanouissante

L'autonomie, qui signifie étymologiquement « qui est régi par ses propres lois », se réfère aux notions d'indépendance et de pouvoir. L'autonomie est ce qui dépend de notre pouvoir, de notre capacité à juger, mais aussi de l'exercice du pouvoir des autres. Si l'autonomie est un **besoin psychologique fondamental** (Vézina, 2014), certains la définissent comme un acte d'affirmation de soi contre la contrainte organisationnelle (Piperini, 2014). Ce type de définition illustre l'opposition usuelle des notions d'autonomie et de contrôle au sein des sciences de gestion (Bourguignon, 2003).

Si ces deux notions apparaissent contradictoires, elles ne sont pas complètement incompatibles. Leurs divergences doivent cependant faire l'objet d'un arbitrage. Ainsi, selon la théorie de la régulation, l'autonomie et le contrôle doivent être régulés conjointement grâce à un « *ensemble de règles, acceptables pour les deux parties, combinant harmonieusement règles de contrôle et règles autonomes* » (Reynaud & Reynaud, 1994). Cette régulation conjointe s'apparente à un « *idéal de management* » (Reynaud, 2003a, p.113) où l'autonomie est davantage considérée comme les marges de manœuvre ou les degrés de liberté octroyés à l'individu que comme une réelle forme d'indépendance. On parle alors de **latitude décisionnelle** (Karasek, 1979), d'**autonomie contrôlée** ou **organisée** (Terressac, 2012) grâce à laquelle les salariés peuvent faire les choix optimaux pour réaliser leur travail (Empson & Langley, 2015). Cette immixtion du contrôle au cœur de la notion d'autonomie se décline alors dans de nombreux termes. La participation des salariés aux prises de décision est ainsi nommée autonomie politique, celle de contrôler l'objet de son évaluation, autonomie responsable (Piperini, 2014), ou celle de prendre des initiatives, autonomie cognitive (Bourguignon, 2003).

Selon cette logique, autonomie ne signifie pas indépendance, mais s'approche d'une « obligation implicite », définie comme une pratique déviante mais attendue par l'encadrement, ne faisant pas l'objet d'une prescription formalisée (De Terressac, 1992). En ce sens, l'autonomie prend les traits d'un « contrat » matérialisant une responsabilisation accrue des salariés. Ce contrat s'incarne aujourd'hui dans les politiques managériales d'*empowerment*.

L'empowerment, ou habilitation structurelle, est un mode de délégation et de décentralisation de la prise de décisions des managers vers les niveaux subalternes (Dambrin, 2005; Maynard et al., 2012). Cette responsabilisation des subordonnés s'est accélérée grâce aux Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC)⁷⁰ et aux *Enterprise Resource Planning* (ERP)⁷¹ qui facilitent l'accès à l'information et permettent un partage du pouvoir entre les salariés (Greenan & Walkowiak, 2004). Ces politiques managériales promettent aux salariés d'être plus flexibles, de s'auto-diriger et d'avoir un plus grand pouvoir décisionnel (Dambrin, 2005; Laschinger et al., 2001). *L'empowerment* vise alors à reconnaître le travail des salariés, à valoriser leur bien-être, tout en privilégiant la performance organisationnelle. Dès lors, selon ces discours émancipateurs, les objectifs atteints, sources de performance pour l'organisation, deviennent pour les salariés de véritables actes de **réalisation personnelle** (Boudrias & Chénard Poirier, 2014). C'est pourquoi ces politiques managériales s'insèrent plus généralement dans ce que la psychodynamique du travail nomme « le management de la reconnaissance » (Guéguen & Malochet, 2014).

Le management de la reconnaissance implique de rendre responsables et autonomes les individus, afin qu'ils intériorisent la réalisation de leurs objectifs comme des succès personnels. L'atteinte des objectifs dépassent la simple norme comportementale pour devenir pour les salariés une réelle aspiration personnelle. La réalisation du travail s'extirpe donc des seules prérogatives économiques et sociales pour toucher la psyché des salariés. En promettant aux salariés de voir leurs efforts et réalisations reconnus et appréciés, ce type de management sollicite alors le besoin humain fondamental de reconnaissance (Vézina, 2014).

La reconnaissance professionnelle est un moyen de s'accomplir (Dejours & Molinier, 1994), fortement désiré par les salariés et qui constitue, en ce sens, un facteur essentiel de préservation de leur santé mentale. Ce phénomène est particulièrement fort pour les actifs français, très attachés et investis dans leur travail⁷² (Méda & Davoine, 2008). La psychodynamique du travail a montré l'importance de la reconnaissance pour le bon déroulement du travail des salariés, mais également pour leur équilibre psychologique et leur estime personnelle (Brun & Dugas, 2005; Dejours & Gernet, 2009; Molinier, 2010). C'est pourquoi, pour certains, les organisations

⁷⁰ Les NTIC sont des solutions matérielles, des logiciels permettant d'organiser les processus de circulation et le traitement de l'information dans l'entreprise (ERP, CRM, intranet, RFID...).

⁷¹ Traduction de progiciel de gestion intégrée.

⁷² Ce constat fut affirmé dans de nombreuses études statistiques (Ifop, TNS Sofres, ISSP). Selon le sondage Ifop de septembre 2006, « *Les français et le travail* », 51% des français estiment que le travail est un moyen de s'épanouir dans la vie. Selon l'étude TNS Sofres « *Les français et le goût du travail* », janvier 2011, 34% des français voient dans le travail un moyen de s'épanouir personnellement et de trouver sa place dans la société. Enquêtes sociologiques internationales de l'International Social Survey Programme de 1995 à 2005 portant sur le travail.

utilisent le besoin de reconnaissance des individus, afin de travestir une demande normative en émancipatrice, et par conséquent légitimer et masquer des dispositifs de contrôle n'ayant comme seul objectif réel d'augmenter la rentabilité et la productivité des salariés (Honneth, 2006; Kocyba, 2007; Molinier, 2010).

Si un besoin de reconnaissance satisfait agit positivement sur l'**engagement organisationnel** des salariés (Hall, 2008), *a contrario*, un individu dont le travail n'est pas reconnu risque de devenir **vulnérable** (Butler, 2011; Honneth, 2006). La théorie de la reconnaissance montre qu'une reconnaissance niée ou refusée détériore la confiance, le respect ou l'estime que l'individu peut avoir de lui-même, soit une dimension essentielle à sa vie psychique (Renault, 2004). Un besoin de reconnaissance insatisfait peut ainsi devenir pathologique et prendre les traits d'une recherche infinie de l'estime de l'autre. C'est pourquoi, le manque de reconnaissance est une des principales sources de souffrance au travail (Guéguen & Malochet, 2014).

Nous revenons à présent sur les politiques d'*empowerment* et leurs possibles conséquences psychosociales en pratique (2.).

2. Du manque d'autonomie à l'*autonomy paradox*

Dès la fin des années 1970, l'*empowerment* a fait l'objet de critiques visant à pointer du doigt le manque d'autonomie réelle des salariés (Block, 1987; Burke, 1986). Dès cette époque, la littérature montre que les salariés peuvent faire face à une situation paradoxale : un fonctionnement organisationnel hautement normalisé et l'injonction d'être libres, responsables, et autonomes (Jackson & Carter, 1998; Kanter, 1979, 1983). Dans ce contexte, exiger des salariés qu'ils satisfassent simultanément les injonctions de conformité et d'autonomie constitue une **injonction paradoxale** (Watzlawick et al., 1972). Or, ce type d'injonction paradoxale semble actuellement se renforcer.

Depuis plusieurs années, au sein des organisations, la recherche d'optimisation des performances entraîne des politiques de réduction du personnel et des restructurations continues (Froud et al., 2000; Thompson, 2003). Cette diminution des effectifs, couplée aux politiques d'*empowerment*, **intensifient le travail** (Gollac, 2005), notamment en augmentant les heures travaillées (Crompton & Lyonette, 2011; Ladva & Andrew, 2014; Lupu, 2012). Les salariés se retrouvent seuls pour faire face à une charge de travail de plus en plus importante. Sous cette illusion d'autonomie se cache alors une **intensification physique** du travail, dont la littérature a pointé les aspects délétères : stress professionnel (Lallement et al., 2011), accidents de travail

(Askenazy & Caroli, 2006), voire décès suites à des surcharges de travail (Gallagher, 2013). Le

Tableau 8 illustre ces liens causaux.

Tableau 8: Liens entre intensification du travail et risques psychosociaux (Audétat & Voirol, 1998)

Société	Organisation	Équipe	Individu
<i>Causes</i>	<i>Effets</i>		
	<i>Causes</i>	<i>Effets</i>	
		<i>Causes</i>	<i>Effets</i>
Mondialisation	Budgets RH	Surcharge chronique	Dépression
Compétition accrue	Effectifs insuffisants	Stress	Maladie

Cette intensification physique du travail rend les salariés plus sensibles à l'**intensification du contrôle** (Perilleux, 2001) issue des contraintes de rentabilité financière court-termistes (Lefebvre & Poirot, 2011). Les NTIC participent à cette intensification en multipliant les prescriptions exigeantes : demandes de précisions et d'informations accrues, multitâches, réponses en temps réel (Davezies, 2008; Gomez & Chevallet, 2011). Ces contrôles multipliés ajoutent alors à l'intensification physique du travail, une intensification cognitive.

L'**intensification cognitive** est un « *coût de l'excellence* » qui résulte de la mobilisation de toute l'énergie physique, affective et psychique de l'individu dans le but de réaliser ses objectifs (Aubert et al., 1991). Clot (2005) montre ainsi que la nécessité d'être polyvalents, de maîtriser des connaissances multiples engendre ce type de phénomène. L'intensification cognitive est très néfaste pour la santé psychologique des salariés car elle épuise (Gollac, 2005) et va à l'encontre du besoin de distanciation nécessaire pour se dégager des injonctions paradoxales (Gaulejac, 2005).

Par conséquent, il apparaît que les manifestations de souffrance (anxiété, tension psychologique, stress, peur de l'échec...) intrinsèquement liées aux injonctions paradoxales se renforcent (Detchessahar, 2011; Gaulejac, 2011; Wood et al., 2012). Ces injonctions paradoxales, dont il devient plus difficile de se défaire, démontrent que l'autonomie réelle des salariés est bien inférieure à celle prônée par les organisations (Davezies, 2012). Des auteurs dépassent alors la notion d'autonomie contrôlée, pour parler d'autonomie bridée (Appay, 2005), voire d'activité empêchée (Roux, 2014) désignant le paradoxe organisationnel actuel poussant les salariés à être autonomes et libres, tout en renforçant simultanément les dispositifs de contrôle, les mettant dans les conditions d'impossibilité de choix. Cette apparente fin du contrôle semble donc être, au contraire, le **déni** collectif d'un contrôle qui se renforce depuis plusieurs années (Bourguignon, 2003).

« On célèbre le « mariage de l'obéissance et de la liberté » et, pour ce faire, on motive, mobilise, forme les salariés, on met en place un système sophistiqué d'évaluation et de contrôle. [...] On n'a jamais autant parlé d'autonomie et de transparence, alors que l'évaluation des performances des individus ne cesse de s'étendre dans l'ensemble de la société ». (Le Goff, 1995, p. 11-12)

Dès lors, il n'est pas surprenant de retrouver chez les salariés eux-mêmes des formes de déni. La présence de ce mécanisme de **défense psychologique** leur permet de supporter les injonctions paradoxales (Gaulejac, 2014). Cette dénégation individuelle du contrôle intensifié s'illustre notamment à travers ce que certains nomment l'*autonomy paradox* (Mazmanian et al., 2013; Michel, 2011).

L'*autonomy paradox* est un concept récent, mis en lumière dans les firmes de services professionnels, désignant une situation où l'individu nie son manifeste manque d'autonomie. Mazmanian et al. (2013) et Michel (2011) montrent qu'au cours des dernières années, les pressions multiples (principalement commerciale et technologique) diminuent l'autonomie des salariés des firmes de services professionnels. Or, selon ces auteurs, certains salariés nient cette évidente diminution d'autonomie en persistant à croire que l'intensité de leur surmenage est choisie. Pour Michel (2011), ce déni explique pourquoi des salariés sont capables de supporter un rythme de travail très élevé sur une longue période. En ce sens, Mazmanian et al., (2013) montrent que pour faire coïncider autonomie et contrôle, ces individus utilisent intensivement les moyens de communication. Ils sont connectés et joignables en permanence, ce qui par conséquent les expose au *burn-out*. On peut donc en conclure que le renforcement du caractère paradoxal des injonctions de conformité et d'autonomie peut être lié à l'explosion des **risques psychosociaux** (Ancelin-Bourguignon, 2014).

Conclusion II.

Nous avons vu que le contrôle des résultats est porteur d'une promesse d'autonomie. L'autonomie et le contrôle se conjuguent via des politiques d'*empowerment* ou de management de la reconnaissance, qui visent à récompenser le travail des salariés tout en privilégiant la performance de l'organisation. Pour les salariés, cette promesse de reconnaissance transpose les objectifs à atteindre, d'une simple exigence professionnelle, à une véritable aspiration personnelle. Il apparaît donc que ces promesses de responsabilisation, de liberté et de reconnaissance mobilisent chez le salarié des aspects cruciaux de son équilibre psychologique. C'est pourquoi, leur difficile mise en pratique a des conséquences négatives sur la santé psychologique des individus. Le travail intensifié, à la fois physiquement et cognitivement, laisse en effet peu de place à cette autonomie promise. Cette diminution de l'autonomie laisse ainsi entrevoir un renforcement du contrôle. Si certains individus nient cette baisse d'autonomie, il apparaît au global que ce phénomène est lié à la multiplication des risques psychosociaux. Nous exposons à présent la dernière promesse du contrôle des résultats, la promesse de justice (III.).

III. La promesse de justice

Le contrôle des résultats promet aux salariés d'être traités justement car il rend en principe la performance objective et irréfutable. L'objectivation des performances et leur comparabilité procurent aux salariés un sentiment de justice, censé augmenter leur engagement organisationnel (1.). Toutefois, il apparaît que ce mode de contrôle peut également produire l'effet inverse et engendrer un sentiment d'injustice et d'insécurité (2.).

1. Une évaluation source de justice et d'engagement organisationnel

L'évaluation de la performance s'insère dans un contexte social, émotionnel, cognitif et politique (Ferris et *al.*, 2008), ce qui peut altérer son objectivité. Pour les auteurs en ressources humaines, l'objectivité de l'évaluation est un prérequis indispensable (Gordon, 1986; Milkovich & Boudreau, 1991; Roberts, 1994; Sekiou, Blondin, & Peretti, 1995). Or, Bourguignon et Chiapello (2005) montrent qu'en évaluant les performances des salariés grâce à des critères quantitatifs, le contrôle des résultats permet de rendre objective l'évaluation.

« [...] les mesures quantitatives sont communément considérées comme plus objectives que les qualitatives »⁷³ (Bourguignon & Chiapello, 2005, p.692)

⁷³ "[...] quantitative measures are commonly considered as more objective than qualitative ones." (Bourguignon et Chiapello, 2005, p.692)

Il existe derrière le choix d'un indicateur quantitatif, un **processus d'objectivation de l'évaluation**. En quantifiant la performance, l'outil d'évaluation la transforme en objet parfaitement objectif. L'outil objective alors les représentations de la subjectivité en transformant les relations humaines, intrinsèquement liées à la pratique de l'évaluation, en objet. En ce sens, l'outil d'évaluation réifie la réalité. **Le concept de réification** montre en effet comment un système de « *lois propre, rigoureux, entièrement clos et rationnel en apparence* » peut donner une objectivité illusoire à un rapport interpersonnel, de manière à en dissimuler la nature humaine (Lukács, 1960, p. 110).

Par conséquent, en objectivant et en réifiant l'évaluation, les outils de contrôle résument la performance à l'atteinte d'objectifs quantifiés. Pour la psychodynamique du travail, ils n'intègrent alors qu'une partie du travail du salarié et non son travail réel dans le prisme de l'évaluation (Dejours & Gernet, 2009). Ils présentent les performances réalisées par les salariés comme **irréfutables** (Bourguignon & Chiapello, 2005). Le salarié peut difficilement en contester le résultat et donc se soustraire à l'exigence de performance (Bourguignon, 2003).

La performance des salariés étant objective et irréfutable, les récompenses associées à l'atteinte des objectifs sont perçues comme équitables, ce qui légitime d'autant plus l'utilisation de ces outils de contrôle auprès des salariés (Bourguignon, 2003). Ce sentiment d'équité fait plus généralement écho à celui de justice organisationnelle.

La justice organisationnelle est l'ensemble des perceptions des membres d'une organisation quant à la manière plus ou moins juste dont ils sont traités (Langevin & Mendoza, 2013). Elle comprend trois dimensions : la justice distributive, ce que les individus perçoivent de leurs organisations, les *outcomes* ; la justice procédurale, la justice des procédures qui déterminent les *outcomes* ; et la justice interactionnelle, le traitement des individus lors du déroulement des procédures.

Merchant et Van der Stede (2007, p. 543), montrent qu'évaluer objectivement la performance évite des « *évaluations de performance injustes, inconsistantes ou biaisées* ». Selon cette optique, le sentiment de justice est ainsi fréquemment lié au principe de contrôlabilité (Giraud et al., 2008; Löning et al., 2008).

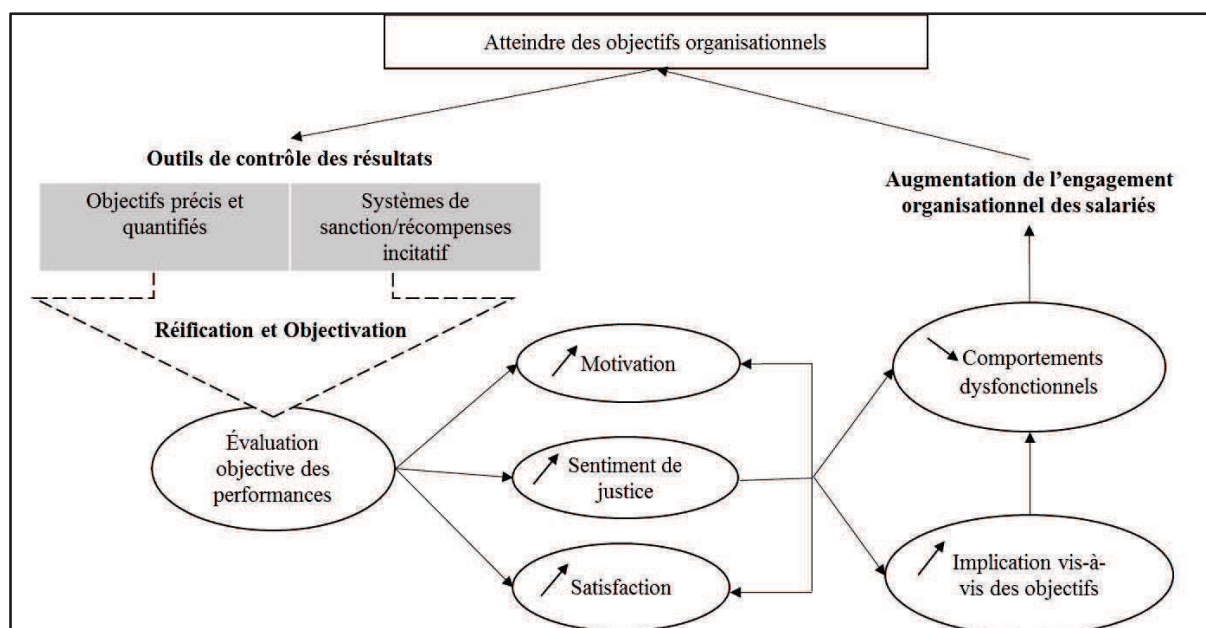
Le principe de contrôlabilité énonce qu'il est plus juste d'évaluer un individu en ne prenant en compte que des éléments qu'il contrôle (Demski & Feltham, 1976). Solomons affirme ainsi dès 1965 qu'en matière de rétribution de la performance, aucune considération ne doit être

donnée à des éléments hors du champ décisionnel de l'individu (Solomons, 1965). Cependant, malgré la connaissance ancienne de cette notion, Langevin et Mendoza (2013) constatent son manque d'articulation analytique avec celle de la justice. Bourguignon et Chiapello (2005) abondent en ce sens en montrant que la contrôlabilité est majoritairement perçue comme un principe normatif, selon lequel les éléments incontrôlables sont indésirables car ils polluent la mesure de la performance (Ghosh & Lusch, 2000; Merchant & Van der Stede, 2007). En d'autres termes, le problème soulevé par la contrôlabilité reste celui de la représentation de la performance et non réellement celui de la justice.

Toutefois, la littérature en comportement organisationnel a mis en évidence de nombreuses vertus des outils de contrôle de la performance, tels que les budgets (Lau & Tan, 2005; Wentzel, 2002), perçus comme justes. Des auteurs ont ainsi montré que les objectifs et les buts à atteindre perçus comme justes sont sources de **motivation** (Govindarajan & Anthony, 2007; Manville, 2008; Müller & Djuatio, 2011). Pour d'autres, les objectifs d'évaluation précis, qu'ils soient financiers ou non, favorisent la **satisfaction** des salariés (Lau & Moser, 2008; Lau & Sholihin, 2005; Sholihin & Pike, 2009). Or, la motivation et la satisfaction sont positivement liées à l'engagement organisationnel des salariés et négativement à leur **stress** (Meyer et al. 2002). Il existe donc un lien positif entre la justice perçue par les salariés et leur degré d'**engagement organisationnel** (Cohen-Charash & Spector, 2001; El Akremi et al., 2006; Wentzel, 2002). En ce sens, les salariés contrôlés justement apparaissent moins enclins à adopter des comportements dysfonctionnels (Little et al., 2002; Staley & Magner, 2007).

En conclusion, il semble qu'évaluer les salariés sur leurs résultats est source d'engagement organisationnel. Avoir des salariés plus engagés augmente la performance (Burney et al., 2009) ce qui participe *in fine* à la bonne réalisation des objectifs organisationnels. Nous synthétisons l'ensemble de ce raisonnement au sein de la **Figure 15**.

Figure 15: L'évaluation quantitative des performances des salariés, une source d'engagement organisationnel.



Si le contrôle des résultats augmente l'engagement organisationnel lorsqu'il est perçu comme juste, il apparaît qu'*a contrario*, lorsqu'il est vécu comme injuste, il engendre des risques psychosociaux (2.).

2. De l'injustice à l'insécurité

Pour la littérature critique en contrôle de gestion et celle de la psychodynamique du travail, le contrôle des résultats n'est pas synonyme de justice et d'égalité de traitement entre les salariés. Plusieurs auteurs montrent, en effet, que ces outils de contrôle peuvent être **arbitraires**, **injustes** (Bol, 2008, 2011; Burney et al., 2009; Gibbs et al., Vargus, 2004) voire **pathogènes** (Boussard & Maugeri, 2003; Vidaillet, 2013). Ils critiquent ainsi ces méthodes d'évaluation qui, selon eux, occultent les **aspects qualitatifs** et multidimensionnels de la performance du salarié (Lau & Moser, 2008; Lau & Sholihin, 2005) en se cantonnant exclusivement aux critères financiers (Hall, 2008).

La performance étant quantifiée et rendue objective, toute interprétation humaine de l'évaluation est exclue (Del Rey, 2013). Les possibilités pour le salarié de **justifier de ses performances** sont dès lors fortement amoindries. Or, les objectifs fixés aux salariés sont toujours plus ambitieux. Par-delà le stress créé par l'angoisse de ne pas les atteindre (Parasuraman & Alutto, 1981), ce phénomène suscite également un sentiment d'injustice pour le salarié qui peut difficilement expliquer sa non performance.

De surcroît, aux vues des conséquences de l'évaluation (primes, ascension professionnelle) et du contexte économique actuel, ce type de contrôle peut devenir source de **détresse psychique** (Cortéséro & Mélo, 2014). L'évaluation peut être vue comme une **menace**, aussi bien dans le secteur privé que public, où le contrôle de la performance engendre également du **stress** et de la **pression** (Bezes et al., 2011; Chandler et al., 2002).

Ce mode contrôle peut ainsi avoir des conséquences sur l'équilibre psychologique des individus. Pour certains, il participe au développement d'« ***insecure overachiever*** », c'est-à-dire d'individus qui vivent constamment dans la peur d'être inférieurs aux autres (Berglas, 2006). Parce qu'ils ne peuvent pas justifier leur performance et/ou qu'ils craignent de ne pas pouvoir la réaliser, ces salariés sont rendus sujets aux pathologies de l'excellence telles que le *burn-out*. Le concept d'*insecure overachiever* fait alors écho à la notion de « **précarité subjective** » (Linhart, 2011) selon laquelle les salariés sont en permanence dans l'insécurité et la peur de l'échec. Selon Linhart (2011), les logiques d'individualisation, de mise en concurrence systématique et de définition d'objectifs individuels basés sur des critères de rentabilité, transforment le travail en une épreuve individuelle source de mal-être. Selon l'auteur, afin de les contraindre à l'efficacité, les salariés sont déstabilisés, précarisés subjectivement, c'est-à-dire attaqués sur leurs routines et leurs acquis dénoncés comme contreproductifs. Soumis à une « *constant fear drive narrative* » (Michel, 2011), les individus doivent alors en permanence réapprendre et s'adapter à leur travail. C'est pourquoi, la littérature qualifie ce mode d'évaluation de délétère pour la santé des salariés (Clot & Stimec, 2013; Dejours, 2003; Detchessahar et al., 2008).

Conclusion III.

Nous avons montré que le contrôle des résultats est porteur d'une promesse de justice. En contrôlant la performance des salariés sur la base de critères quantitatifs, jugés irréfutables, il objective le subjectif et rend la performance du salarié incontestable. Cette évaluation objective procure un sentiment de justice organisationnelle favorisant l'engagement organisationnel. Néanmoins, ce mode de contrôle peut également être perçu comme arbitraire et injuste tant il n'évalue qu'une partie de la performance des salariés. Devant satisfaire des objectifs toujours plus ambitieux et multiples, l'incapacité de se justifier face à une performance irréfutable crée un sentiment d'injustice. La remise en question perpétuelle des compétences et des capacités des salariés, cette précarité subjective, participe également au développement de pathologies de l'excellence telles que le *burn-out*. Ce mode de contrôle qui place les salariés en position d'insécurité apparaît donc comme une source de risques psychosociaux.

Conclusion SECTION 2

Au cours de cette deuxième section, nous avons montré que les outils de contrôle des résultats sont porteurs de promesses de méritocratie, d'autonomie et de justice.

En récompensant l'atteinte des objectifs, tout en laissant aux salariés une certaine autonomie pour les atteindre, ces outils de contrôle sont sources de motivation (extrinsèque et intrinsèque). Nous avons cependant noté que la motivation extrinsèque a tendance à éteindre la motivation intrinsèque. Nous avons ainsi souligné toute l'importance de la motivation et du sens au travail dans l'engagement organisationnel et l'apparition de risques psychosociaux. Nous avons, par la suite, montré que vouloir à tout prix atteindre les objectifs peut engendrer des comportements dysfonctionnels mais également être source de tensions. En ce sens, des attitudes négatives peuvent dégrader le climat social ce qui engendre l'apparition d'états de stress. Par la suite, nous avons vu que la promesse d'autonomie du contrôle des résultats s'incarne aujourd'hui à travers les politiques d'*empowerment*, ou de management de la reconnaissance. Pour les salariés, cette promesse de reconnaissance transpose les objectifs à atteindre, d'une simple exigence professionnelle, à une véritable aspiration personnelle. Néanmoins, il apparaît que le travail intensifié, à la fois physiquement et cognitivement, et le renforcement du contrôle laisse en pratique peu de place à cette autonomie promise. Si certains individus nient cette baisse d'autonomie, il apparaît au global que ce phénomène est lié à la multiplication des risques psychosociaux. Enfin nous avons vu qu'en contrôlant la performance des salariés sur la base de critères quantitatifs, ces outils de contrôle rendent la performance du salarié incontestable. Par conséquent, les récompenses associées à l'atteinte des objectifs sont perçues comme justes. La promesse d'être justement récompensé motive et satisfait les individus, ce qui participe plus généralement à augmenter leur engagement organisationnel. Néanmoins, nous avons vu que ce mode de contrôle peut également être perçu comme arbitraire et injuste tant il n'évalue qu'une partie de la performance des salariés. Devant satisfaire des objectifs toujours plus ambitieux et multiples, l'incapacité de se justifier face à une performance irréfutable, crée un sentiment d'injustice et d'insécurité. Cet état d'angoisse et d'incertitude détériore l'équilibre psychique des individus et donne naissance à des troubles psychologiques.

Nous synthétisons l'ensemble de ce raisonnement dans le **Tableau 9**.

Tableau 9: Les trois promesses du contrôle des résultats : effets psychologiques positifs et négatifs

Promesses	Effets psychologiques positifs espérés	Effets psychologiques négatifs potentiels
Méritocratie	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Motivation ✓ Sens au travail ✓ Engagement organisationnel 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Stress ✓ Tensions psychologiques ✓ Attitudes négatives
Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaissance • Réalisation personnelle • Engagement organisationnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Anxiété • Stress • <i>Burn-out</i>
Justice	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Motivation ❖ Satisfaction ❖ Implication 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Stress ❖ Pression ❖ Détresse psychique

Nous présentons notre cadre théorique basé sur l'étude des relations entre contexte, individus et outils de gestion (**Section 3**).

SECTION 3: L'étude des relations entre contexte, individus et outils

Au cours de notre étude, nous cherchons à observer une situation, les risques psychosociaux, à travers le prisme des outils de gestion. L'étude de ces outils permet de capter la complexité d'un contexte singulier où interagissent une diversité d'acteurs et de discours. Nous cherchons donc à analyser à la fois une situation et son contexte, mais également les interactions des acteurs et l'utilisation des outils en son sein. Notre cadre théorique s'articule donc autour de la **triple relation entre le contexte, les individus et les outils de gestion**.

Nous présentons dans cette section notre cadre théorique en trois axes. Tout d'abord, nous étudions la relation entre le contexte et les individus (**I.**). Puis, nous explorons une relation centrale dans les organisations, celle entre les individus et les outils (**II.**). Enfin, nous montrons comment les outils de gestion peuvent altérer la vision de la réalité, tant au niveau organisationnel qu'individuel (**III.**)

I. Relation entre le contexte et les individus

Notre premier axe théorique traite de la relation opérant entre le contexte et les individus. Nous étudions en ce sens comment le contexte sociétal et organisationnel peuvent influencer les membres des organisations (**1.**). Puis, nous montrons quelles réponses peuvent apporter les individus face à la responsabilité induite par ce contexte (**2.**).

1. Influence du contexte sociétal sur les organisations

Les organisations sociales, telles que les entreprises privées ou les organisations publiques, sont un **ensemble d'individus**, dont les formes et les finalités évoluent dans le temps et l'espace. En ce sens elles ne peuvent être analysées indépendamment du contexte historique et de l'environnement culturel, social et politique dans lequel elles évoluent (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2015). Or, les relations entre les organisations et la société sont complexes et ambivalentes. Le mouvement **encastrement-désencastrement** des organisations⁷⁴ par rapport à la société permet d'analyser les convergences et divergences entre l'intérêt économique des organisations et l'intérêt social collectif (Krichewsky, 2012).

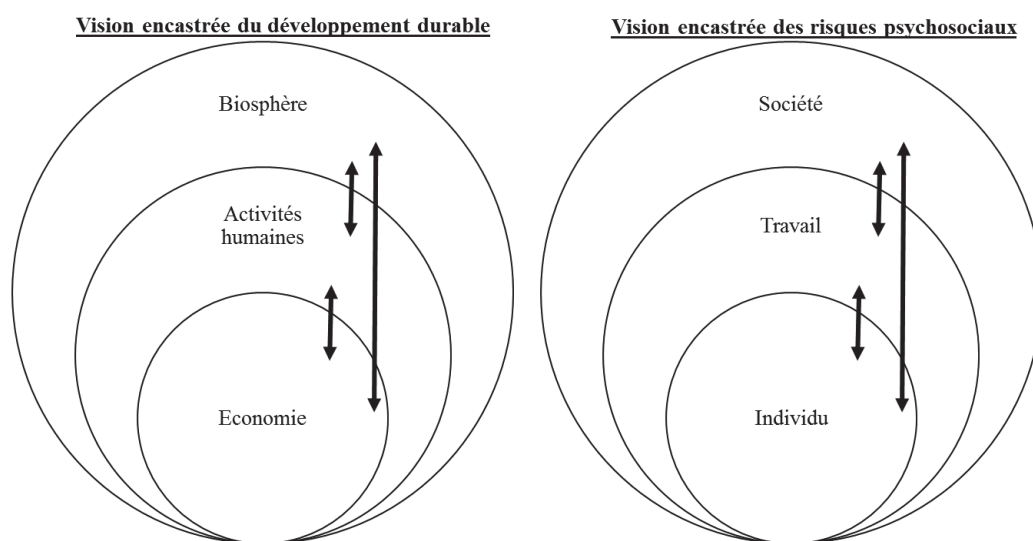
On peut considérer les organisations comme inséparables de la société qui les rend possibles et les contraignent. Cette vision correspond à celle d'une **organisation encadrée** dans la société (Granovetter, 1985) où les décisions de l'organisation doivent d'être en accord avec les valeurs de la société. Pour Krichewsky (2012), les politiques de développement durable peuvent

⁷⁴ Les auteurs traitant du mouvement d'encastrement-désencastrement parlent d'entreprise, néanmoins, comme nous souhaitons traiter dans notre étude d'organisations privées et publiques, nous remplaçons le terme entreprise par celui d'organisation.

produire une forme de réencastrement vecteur de compromis social. On peut ainsi voir le développement durable comme encadré dans la biosphère, les activités humaines et l'économie. Pour Martinet (2009), dans un contexte où la performance est devenue monodimensionnelle et financiarisée, le réencastrement des organisations dans la société, c'est-à-dire la prise en compte des attentes des parties prenantes ou des enjeux de développement durable, apparaît comme une révolution managériale et culturelle.

Comme l'illustre la **Figure 16**, nous appliquons cette vision de l'organisation encadrée aux risques psychosociaux en montrant que l'on peut de manière analogue les considérer comme encadrés dans la société, le travail et les individus.

Figure 16 : Vision encadrée du développement durable / RPS

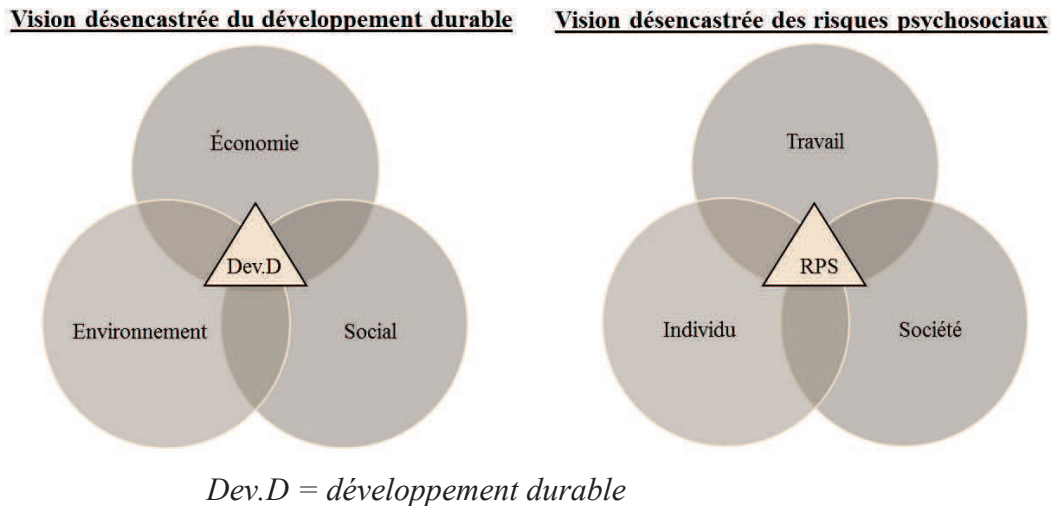


A contrario, on peut également considérer les organisations comme **désencadrées** de la société (Polanyi, 1983). Selon cette optique, les organisations sont considérées comme autonomes par rapport à la société et les décisions de réduction des impacts sociaux ne doivent être prises que si elles sont profitables ou imposées par la loi. Ainsi, le développement durable est considéré comme désencadré de l'économie, de l'environnement et du social.

Pour Richard et Plot (2014), les évaluations de performance des grandes entreprises sont caractéristiques de ce désencastrement car focalisées sur la rentabilité et la croissance du capital financier, elles ignorent celle des capitaux humains et naturels. Pour Reich (2008) cette logique, révélant une forme d'incompatibilité entre les finalités privées des organisations et l'intérêt de la société, traduit d'une hypocrisie de la responsabilité sociale des organisations.

Comme l'illustre la **Figure 17**, nous appliquons la vision de l'organisation désencastrée aux risques psychosociaux en montrant que l'on peut de manière analogue les considérer comme désencastrés dans la société, le travail et les individus.

Figure 17 : Vision désencastrée du développement durable / RPS



Ces notions d'encastrement-désencastrement seront mobilisées pour interpréter l'influence du contexte organisationnel sur les individus et outils de gestion.

Pour comprendre la relation entre contexte et individus, nous cherchons également à analyser les réponses des individus face à la responsabilité (2.).

2. Réponses des individus face à la responsabilité

Dans les organisations, les individus et leurs actions sont liés à la notion de responsabilité. La responsabilité est issue de l'exercice d'un pouvoir : « *le pouvoir rend responsable ; on ne peut pas être responsable sans exercer de pouvoir* » (Ewald, 1997, p.66). Le pouvoir rend garant des dommages causés, comme l'énonce l'article 1384 du Code civil : « *on est responsable non seulement du dommage que l'on cause par son propre fait, mais encore de celui qui est causé par le fait des personnes dont on doit répondre, ou des choses que l'on a sous sa garde* ». La responsabilité peut alors être perçue comme une **contrainte** lorsqu'elle est imposée par ce type de coercition.

Cependant, selon Nietzsche (1887) la responsabilité peut également être vue comme **volontaire** car le responsable est celui qui est capable de faire des promesses et de les tenir. La responsabilité peut ainsi être considérée comme morale. Enfin être responsable peut aussi signifier **être redevable**, ou « *accountable* » (Ricoeur, 1991), c'est-à-dire rendre des comptes aux tiers concernés, en assumant toutes les conséquences de ses actes (Ménard, 2004). Par

conséquent, la responsabilité des organisations mêle à la fois des considérants techniques, moraux, et juridiques.

Nous retrouvons ces trois aspects de la responsabilité concernant les risques psychosociaux :

- ❖ Juridique : obligation légale de protéger la santé mentale et physique des individus.
- ❖ Morale : engagement des organisations vis-à-vis de leurs employés pour leur garantir un environnement de travail favorable
- ❖ Redevable : contrainte de devoir rendre des comptes qui sous-tend la possibilité de produire des données fiables et exploitables sur les RPS dans l'organisation.

Nous considérons ces trois versants de la responsabilité pour analyser la manière dont les organisations répondent aux problématiques des risques psychosociaux.

De plus, nous nous appuyons sur les travaux de la théorie néo-institutionnelle (TNI) pour intégrer dans notre réflexion les enjeux issus d'un **isomorphisme institutionnel** (DiMaggio & Powell, 1983). Selon la TNI trois forces externes aux organisations expliquent cet isomorphisme. Le mimétisme, les organisations ont tendance à copier les pratiques du meilleur concurrent sur le marché, car plus l'environnement est turbulent, plus l'imitation rassure. La coercition, les lois peuvent obliger toutes les organisations à adopter certaines politiques ou pratiques. La professionnalisation, les professionnels composent un groupe en dehors des organisations qui partage les mêmes savoirs et savoir-faire. Chaque fois qu'une organisation emploie un professionnel, elle adopte l'ensemble des pratiques de son corps d'appartenance.

Les recherches en théorie néo-institutionnelle se sont également intéressées à la manière dont les organisations répondent à différentes attentes (Hoffman & Ventresca, 2002). La notion de « **travail institutionnel** » (Lawrence & Suddaby., 2006) permet de saisir la diversité des protagonistes et des actions qui influencent les processus d'institutionnalisation des pratiques au sein des organisations (Battilana & Dorado, 2010; Suddaby et *al.*, 2010). Suivant ce courant, des recherches ont montré que dans une organisation, les règles ou logiques légitimes à suivre peuvent provenir de différentes parties de l'environnement et être contradictoires entre elles. Cette situation de **pluralisme intentionnel** signifie que l'organisation est en proie à des logiques divergentes qu'elle doit gérer simultanément (Greenwood et *al.*, 2011; Pache & Santos, 2010). Selon ces recherches, elle peut alors opter pour plusieurs modes de réponses, allant du rejet d'une des logiques, jusqu'à l'adoption d'une forme organisationnelle nouvelle à même de concilier les deux logiques (Kraatz & Block, 2008). Ces travaux offrent une résonance avec notre étude, puisque les organisations doivent gérer d'une part des exigences

de rentabilité, liées à la culture du résultat et d'autre part, des attentes sociales issues de l'obligation légale de gérer les RPS.

Nous utilisons ces travaux afin de comprendre et de comparer les différentes manières dont les organisations répondent aux problématiques de risques psychosociaux

Conclusion I.

Nous avons présenté le premier axe de notre cadre théorique visant à comprendre la relation opérant entre le contexte et les individus. Nous avons tout d'abord montré l'influence du contexte sociétal sur les organisations à travers l'utilisation des notions d'encastrement et de désencastrement. Nous utilisons cette notion afin de comprendre l'influence du contexte organisationnel sur les individus et les outils de gestion. Puis, nous avons montré comment les individus font face au contexte à travers la notion de responsabilité, à la fois individuelle et collective. Pour comprendre la manière dont les organisations font face à la responsabilité des risques psychosociaux, nous mobilisons des travaux visant à comprendre les logiques de réponses face au pluralisme institutionnel.

Nous présentons notre deuxième axe d'analyse, celui de la relation entre les individus et les outils de gestion (II.).

II. Relation entre les individus et les outils de gestion

Comme le souligne Boussard (2001, p.81), l'outil de gestion est un « *moyen d'investigation du social*. ». Son étude permet de révéler la nature des relations sociales sous-jacentes à son utilisation. L'outil est pris dans des relations entre acteurs et peut dès lors être à la fois vecteur et régulateur de domination (1.). Cette dualité ambivalente caractéristique du rôle de l'outil en fait le révélateur d'un système plus global, pétri de paradoxes (2.)

1. Des outils de gestion à la fois vecteurs et régulateurs de domination

L'outil de gestion est un ensemble de procédures opérationnalisant des règles afin de mettre en œuvre une technique de gestion. **Pour notre étude, nous regroupons dans la catégorie des outils de gestion l'ensemble des outils de contrôle** que nous avons abordés, notamment les outils d'évaluation des performances individuelles, **mais également les outils de gestion des RPS.**

Pour être analysés, ces outils de gestion doivent être considérés comme des éléments d'un système social et économique. Dans l'approche critique des outils de gestion, de nombreux auteurs ont ainsi montré que les outils révèlent un état du capitalisme qui surdétermine leurs fonctionnements (Capron, 2005; Ezzamel et al., 2007). C'est pourquoi, au sein des entreprises,

les outils de gestion sont susceptibles de légitimer les hiérarchies sociales et l'exploitation plus particulière d'un groupe par un autre. En ce sens, les outils de gestion sont pris dans des **rapports de domination** et des **luttres de pouvoir** (Chiapello & Boltanski, 1999). En légitimant la domination et les asymétries sociales, les outils de gestion sont perçus comme des relais des structures de pouvoir (Boussard, 2001; Lordon, 2000). Au cœur d'un réseau d'interactions conflictuelles, ils constituent le résultat des rapports de force ou des ressources dans une lutte sociale (Bessire & Onnée, 2010; Xu & Xu, 2008).

Au cœur du rapport individu/RPS, la littérature présente les outils de gestion comme des **vecteurs de précarisation**. Par exemple, des auteurs montrent que les NTIC⁷⁵ sont des outils de gestion qui peuvent détruire des emplois, rendre les salariés interchangeables et permettre à terme de « trier » le personnel (Chiapello & Gilbert, 2013). De manière analogue, en mettant les salariés sous pression et en concurrence les uns avec les autres, les outils de contrôle des performances individuelles sont aussi vus comme des vecteurs d'insécurité et de précarisation. En ce sens, la littérature critique montre que les outils de gestion, en engendrant du stress, créent une nouvelle forme d'organisation de la domination qui tend à prendre comme substrat, non plus seulement le corps des travailleurs, mais leurs esprits et leurs affects (Dejours, 2007; Gaulejac, 2005).

Selon Gaulejac (2014), au sein des organisations, les dispositifs de gestion ont un rôle de médiation car ils permettent de faire coexister des éléments, plus ou moins antagonistes, nécessaires à la production capitaliste. Or, l'auteur montre que, dans les organisations qui cherchent à améliorer les performances et la rentabilité en préconisant de faire plus avec moins, les outils de gestion ne jouent plus ce rôle de médiateur. Ils normalisent l'exigence d'atteindre des objectifs chiffrés sans se préoccuper de les mettre en rapport avec les moyens disponibles.

Ce phénomène, accompagné d'un discours managérial préconisant une plus grande responsabilisation et individualisation du travail, engendre des tensions et des injonctions paradoxales à tous les niveaux de l'organisation (Gaulejac, 2011). Ces injonctions paradoxales multiples créent ce que Gaulejac (2014) nomme un « système paradoxant ».

Un système paradoxant est un ensemble d'injonctions paradoxales qui se renforcent en permanence en boucles récursives, ce qui annihile pour les salariés toute possibilité d'en sortir. Pour l'auteur, les systèmes paradoxants sont observables dans toutes les organisations publiques et privées au sein desquelles on note la présence d'une forme de **culture du résultat**

⁷⁵ Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.

ou de quête d'excellence. Dans ces organisations, la multiplication des exigences de résultats engendre une intensification cognitive du travail, source de stress professionnel (Lallement et al., 2011) qui empêche le salarié de prendre ses distances pour se dégager des injonctions paradoxales. Le salarié est donc emprisonné dans un système paradoxant. C'est pourquoi, selon Gaulejac (2014), la transformation des organisations en systèmes paradoxants est l'une des causes essentielles de l'émergence de **risques psychosociaux**.

Nous cherchons donc à voir si les outils de gestion s'insèrent ou non dans une forme de système paradoxant. Il semble notamment pertinent de tenter de saisir l'influence de l'outil de contrôle sur ces boucles récursives d'injonctions paradoxales. Nous cherchons alors à comprendre si l'outil, à travers les discours qu'il véhicule, l'utilisation qui en est faite par les acteurs et les buts qu'il sert, participe ou non à renforcer un système paradoxant à l'origine des risques psychosociaux.

Cependant, si les outils participent à l'établissement d'une domination, ils peuvent aussi être les régulateurs de celle-ci (Gilbert, 1998). En effet, à côté de ses fonctions d'analyseur de l'organisation et d'aide à la prise de décision, l'outil de gestion joue un rôle de médiateur, entre son utilisateur, l'objet qu'il transforme et les autres. Cette neutralité intrinsèque fait que l'outil de gestion peut également servir à équilibrer les jeux de pouvoir. L'outil de gestion a donc un **rôle ambivalent**. Cette notion d'ambivalence est alors tout à fait pertinente pour nous aider à comprendre les liens entre outil de gestion et stress. L'outil semble pouvoir en effet être aussi bien vecteur de stress que régulateur de celui-ci.

Néanmoins, la littérature critique souligne qu'actuellement le rôle de médiateur de l'outil est de plus en plus faible. En effet, selon Gaulejac (2014), les outils de gestion sont moins conçus pour produire des médiations entre des logiques contradictoires, que pour produire l'adhésion, le contrôle des performances individuelles et la mobilisation psychique. Dès lors, la médiation devenant de moins en moins opérante, il apparaît que l'outil peut devenir vecteur d'efficastration (2.).

2. Des outils vecteurs d'efficastration

L'**efficastration** est un concept développé par la théorie de la reconnaissance et la psychodynamique du travail. Ce terme condense les notions d'efficacité et de castration symbolique. La castration symbolique est une expression psychanalytique qui désigne le

« manque symbolique d'un objet imaginaire »⁷⁶ c'est-à-dire un conflit angoissant, une crainte diffuse d'être privé d'un objet imaginaire.

L'efficastration est un « *mode de formation, de gouvernement des individus et d'orientation des pratiques professionnelles, au regard des effets réducteurs, destructeurs et contre-productifs du management par les objectifs* » (Chaine, 2014, p.241). Ce processus explique la formation et l'expression du sujet sous l'influence de la culture du résultat (Chaine, 2014). L'efficastration désigne ainsi les **effets néfastes de la culture du résultat**⁷⁷ **sur les individus et sur le groupe social**. Ce concept rend donc compte des limites et des déviations engendrées par la culture du résultat sur la pensée, l'action, l'éthique et les interactions des salariés. *In fine*, le problème que soulève ce concept est celui d'une entrave à l'élaboration de modèles d'efficacité durables, prenant simultanément en compte le travail et la santé psychique des individus (Dejours, 2012).

Il existe deux versants à la notion d'efficastration : l'un clinique, l'autre critique.

Le versant clinique met l'accent sur les effets de la culture du résultat sur l'individu. Les auteurs parlent ainsi de **discours « efficacitaire »** c'est-à-dire de processus d'éducation à une certaine idéologie de l'efficacité centrée sur la quantification (Gaulejac, 2005). Dans cette perspective, l'individu produit par le discours efficacitaire est nommé « efficients ». Il est dépositaire d'une idéologie de la culture du résultat qui se traduit dans son langage et sa pensée. Contraint par les exigences de la culture du résultat, l'efficients modifie alors sa façon de penser, ses comportements, ses décisions (Chemama & Vandermersch, 2003). Cet ensemble d'effets de la culture du résultat observables au niveau individuel (Chaine, 2010), est tout à fait adapté à l'étude de notre sujet. Il apparaît pertinent pour notre étude empirique de donner à voir les comportements, les discours, des acteurs « efficients » au sein des organisations observées afin de comprendre le contexte dans lequel se déploient les outils de contrôle du stress. Le versant critique du concept analyse, quant à lui, les effets de la culture du résultat sur les groupes sociaux et les pratiques de travail.

Nous explorons ainsi au cours de notre étude la manière dont **les outils de contrôle peuvent être vecteurs d'efficastration**. Intégrer le concept d'efficastration à notre cadre théorique nous permet d'interpréter les risques psychosociaux sous l'angle des effets individuels et collectifs

⁷⁶ Par opposition à la frustration qui est le manque imaginaire d'un objet réel, et à la privation qui est le manque réel d'un objet symbolique.

⁷⁷ Au sein du terme culture du résultat, les auteurs regroupent tout en ensemble de dispositifs tels que : l'obligation de résultat, les grilles d'évaluation, les contrats d'objectif, les objectifs chiffrés, les indicateurs de résultat, les taux de réussite, les tableaux de bord, les KPI, le BSC, le *benchmarking*.

de la culture du résultat. Par ce prisme, nous proposons donc d'étudier les conséquences de la culture du résultat sur les individus en analysant le lien entre efficastration et risques psychosociaux par le média des outils de gestion.

Conclusion II.

Nous venons de voir que les outils de gestion sont un prisme de lecture du fonctionnement des organisations. Ils peuvent avoir un rôle dual, c'est-à-dire être vecteurs et régulateurs d'une forme de domination, notamment psychique. Cependant, nous avons vu que la médiation qu'ils peuvent opérer tend à décliner au sein des organisations empreintes de la culture du résultat. Dès lors, certains auteurs voient les outils de gestion comme des objets au cœur d'un système paradoxant, dont il est difficile pour les individus de se défaire. Nous montrons à présent que les outils de gestion ont, par-delà leur rôle instrumental, une influence sur la réalité qu'ils projettent pour les organisations et pour les individus (III.).

III. Relation entre les outils de gestion et le contexte

Le contexte organisationnel influence la création et l'utilisation des outils de gestion à travers la diffusion de discours et d'information dans l'organisation (1.). En parallèle, les outils de gestion influencent également la perception de la réalité dans les organisations en réifiant le travail (2.).

1. Des discours et des informations diffusés par les outils

La manière dont les organisations perçoivent la réalité a une influence sur les outils de gestion. Cette perception se révèle notamment à travers les discours diffusés au sein et par les organisations. Foucault (1981) insiste ainsi sur le rôle des discours organisationnels et la manière dont ils favorisent certains aspects, marginalisent et excluent d'autres. Pour Chwastiak et Young, (2003), le langage est un moyen d'interpréter le monde et joue en ce sens un rôle primordial dans la manière dont les individus construisent les circonstances de leur existence. A travers la production de concepts, d'objets et de références il influence la manière dont les individus donnent du sens à la réalité qui les entourent (Fairclough, 1992). Les discours ont un rôle performatif car ils exercent une influence sur les individus et affectent la manière dont la réalité est perçue (Chelli & Gendron, 2013). Chelli et Gendron (2013, p.188) parlent ainsi d'« idéologie des nombres » véhiculée par des discours promulguant que « ce qui n'est pas mesuré n'existe pas ». Pour eux, cette idéologie participe au développement des mesures quantitatives qui ne rendent visibles que certains aspects. Dès lors il existe bien une influence du contexte sur les outils de gestion à travers le langage et les discours organisationnels.

Or pour Gori (2011) la société actuelle est passée d'une société de parole à une société d'information. Pour lui il existe actuellement une dévalorisation incessante du savoir narratif au profit de l'information c'est-à-dire la partie la plus technique de la parole, la plus commensurable, la plus prompte à se transformer en marchandise.

« Nous sommes donc passés du temps où le paradigme de la légitimité était fourni par de grands récits, des métarécits totalisants qui fournissait une signification et une orientation globale pour les activités humaines, à un temps plus prosaïque où le paradigme de la légitimité est fourni par le calcul de la performance, de la production et de l'efficacité » (Zarka, 2011)

Pour lui la « néo évaluation » (Gori & Del Volgo, 2009), est influencée par ces discours orientés exclusivement vers l'information. A travers cette néo-évaluation c'est bien les outils d'évaluation des performances individuelles qui apparaissent influencés par les discours dans les organisations. Nous intégrons donc dans notre réflexion l'influence des discours organisationnels sur la conception et l'utilisation des outils de gestion.

L'influence des discours, à travers les outils de gestion, apparaissent ainsi vecteurs de réification (2.).

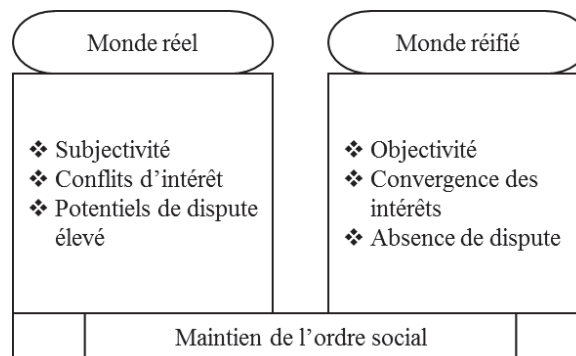
2. Des outils qui réifient la réalité

Comme le montre Bourguignon (2006), les outils de gestion sont vecteurs de réification. **Le concept de réification** a été développé par Lukács (1960) à partir de l'idée marxiste selon laquelle, au sein des sociétés capitalistes modernes, les marchandises ont un « caractère fétiche » (Marx, 1993, p. 81). Selon Marx (1993, p. 82-83), la « forme-marchandise [...] renvoie aux hommes l'image des caractères sociaux de leur propre travail comme des caractères objectifs des produits du travail eux-mêmes, comme des qualités sociales que ces choses possèderaient par nature [...] ». Ainsi Marx (1993) perçoit les sociétés capitalistes modernes comme des lieux où les produits du travail sont des marchandises. Ce phénomène fut décrit par Lukács (1960) comme une conséquence de la structure rationalisée et mécanisée de l'échange marchand dominant. Lukács montre ainsi que la réification donne une objectivité illusoire à un rapport interpersonnel, de manière à en dissimuler la nature humaine, grâce à un système de « lois propre, rigoureux, entièrement clos et rationnel en apparence » (Lukács, 1960, p. 110). On parle de réification lorsqu'un être humain est traité comme une chose, par les autres, tout autant que par lui-même, dans une neutralité affective totale. Honneth (2007) réinterprète alors la réification comme un oubli de la conscience originaire d'autrui et de soi-même.

Le phénomène de réification a quatre aspects principaux (Bourguignon, 2006). Tout d’abord, il engendre un glissement de la subjectivité vers l’objectivité (1). Cette étape d’objectivation fait passer du monde des humains vers le monde des choses, du vivant vers l’inanimé. En terme épistémologique, elle traduit un passage de la perspective interprétativiste vers la perspective positiviste. Cette étape a pour conséquence de masquer la nature subjective du monde (2), et par-delà, ses conflits potentiels (3). Le monde social est fondamentalement subjectif, parce qu’il est fait d’interactions, potentiellement conflictuelles, entre des individus. Substituer l’objectivité à la subjectivité revient alors à masquer ces conflits potentiels. La réalité étant devenue objective et irréfutable, l’ordre social est préservé (4). Or, tout ordre social sert les intérêts de certains groupes sociaux au détriment d’autres. Dans un ordre social donné, l’objectivité est donc à la fois le masque de la domination et le moyen de sa reproduction.

La **Figure 18** montre comment le processus de réification masque le monde réel.

Figure 18 : Le masque de la réification, d’après Bourguignon (2006)



Ainsi, au sein des organisations, l’outil de contrôle objective la subjectivité du monde social, sous forme de représentations moyennes et d’indicateurs (Bourguignon, 2003). En ce sens, il minore la complexité du réel. Pour Dejours (2003), cette réduction à des critères quantifiés, éloignés du travail réel traduit d’une vision *économiste* du travail. Selon lui, en simplifiant et donc en occultant une partie du réel, ces outils de contrôle sont sources de risques psychosociaux. De plus, en réduisant les activités humaines à des indicateurs de performance, les outils de contrôle participent au phénomène de *quantophrénie*.

La *quantophrénie* vise à traduire systématiquement les phénomènes humains en données numériques, ce qui fait disparaître les individus derrière des indicateurs chiffrés (Gaulejac, 2005). C’est pourquoi la réification est accusée de propager le leurre du travail sans l’homme (Clot, 1995) et de constituer une dénégation de la reconnaissance des salariés (Honneth, 2007). Ces phénomènes de réification et de *quantophrénie* sont pertinents pour notre sujet, car ils se retrouvent dans les outils de contrôle des performances individuelles. De plus, ils laissent entrevoir les effets de la culture du résultat sur les individus.

Conclusion III.

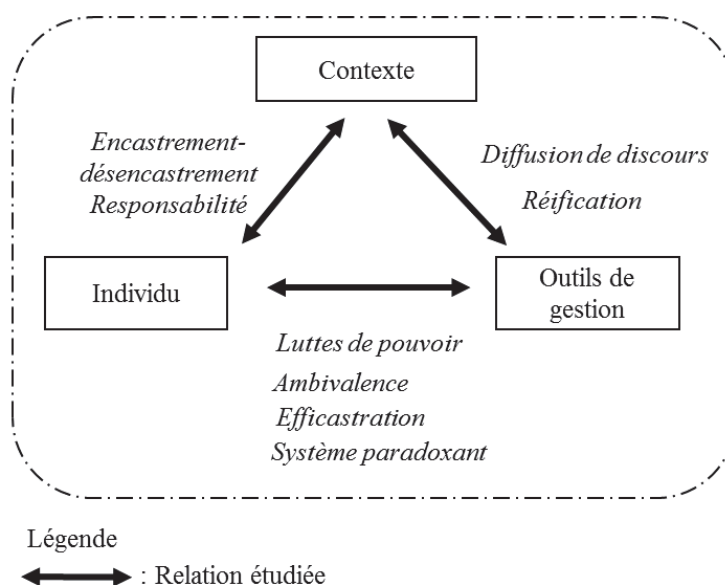
Nous avons présenté notre axe de réflexion autour de la relation entre les outils de gestion et le contexte. Nous avons tout d'abord montré qu'à travers les discours, le contexte organisationnel influence les outils de gestion. Les mesures quantitatives sont privilégiées sous l'égide d'une société de l'information où l'idéologie des nombres prédomine. Si le contexte organisationnel influence les outils, les outils en réifiant la réalité, altèrent également la perception de ce contexte. Les outils d'évaluation de la performance individuelle illustre ce propos à travers la manière dont ils réifiant le travail, dont ils le réduisent à une simple mesure chiffrée, déconnectée du travail réel de l'individu. Cette dichotomie entre l'évaluation du travail et le travail vécu par les individus est une composante nécessaire à l'étude de la problématique des risques psychosociaux dans les organisations.

Conclusion SECTION 3

Au cours de cette section, nous avons présenté notre cadre théorique basé sur l'étude de la triple relation entre individu, outil de gestion et contexte (sociétal et organisationnel). Nous avons tout d'abord montré comment le contexte sociétal influence les organisations à travers le mouvement d'encastrement-déencastrement. Puis nous avons montré comment les individus peuvent faire face au contexte organisationnel et aux responsabilités qu'il induit. Puis, nous avons présenté la deuxième relation étudiée entre les individus et les outils de gestion. Nous avons vu que les outils de gestion ont un rôle dual, à la fois vecteurs et régulateurs de domination. Les individus peuvent les utiliser pour se protéger dans des luttes de pouvoir, mais les outils de gestion peuvent également être vecteurs de domination, de précarisation et de système paradoxant. Enfin nous avons présenté la relation entre les outils de gestion et le contexte. Nous avons montré comment les discours organisationnels influencent les outils de gestion. Enfin nous avons expliqué comment les outils de gestion influencent la perception du contexte à travers le phénomène de réification qu'ils peuvent générer.

Nous résumons notre cadre théorique et les trois relations étudiées en **Figure 19**.

Figure 19: Cadre théorique- Synthèse des trois relations étudiées



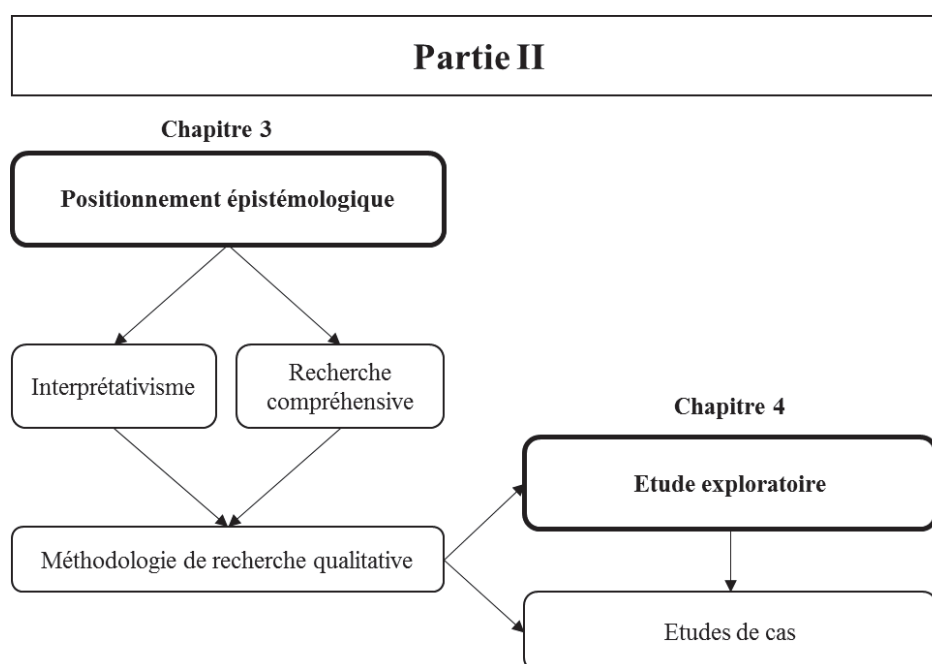
Conclusion Chapitre 2

Au cours de ce second chapitre, nous avons tout d'abord mis en évidence la financiarisation des organisations et d'avènement de la culture du résultat qui met en exergue les valeurs de la performance et l'efficacité. Nous avons montré qu'une pluralité d'outils de contrôle des résultats sert de relais de développement et d'outils de légitimation à cette culture organisationnelle. Plus particulièrement, nous avons noté que les outils d'évaluation des performances se quantifient et imposent les exigences de la culture du résultat aux individus. S'ils orientent le comportement collectif des salariés, ces outils trouvent également un écho sein même de la psyché des salariés, grâce aux trois promesses qu'ils véhiculent : méritocratie, autonomie et justice. En récompensant l'atteinte des objectifs, ces outils de contrôle sont sources de motivation. Nous avons ainsi souligné toute l'importance de la motivation et du sens au travail pour la santé psychologique des individus. Néanmoins nous avons souligné que vouloir à tout prix atteindre les objectifs peut engendrer des comportements dysfonctionnels, des attitudes négatives potentiellement source de dégradation du climat social. Par la suite, nous avons vu que la promesse d'autonomie du contrôle des résultats s'incarne aujourd'hui à travers les politiques de management de la reconnaissance. Pour les salariés, la promesse d'être reconnu transpose les objectifs à atteindre, d'une simple exigence professionnelle, à une véritable aspiration personnelle. Néanmoins, il apparaît que le renforcement du contrôle laisse en pratique peu de place à cette autonomie promise, ce qui paraît lié à la multiplication des risques psychosociaux. Enfin nous avons vu qu'en contrôlant la performance des individus sur des critères quantitatifs, ces outils de contrôle la rendent incontestable. Les récompenses associées à l'atteinte des objectifs sont alors perçues comme justes, ce qui est source de motivation et de satisfaction pour les individus. Néanmoins, ce contrôle peut également être perçu comme arbitraire et injuste tant il n'évalue qu'une partie de la performance des individus. De plus, l'incapacité de se justifier face à une performance irréfutable crée un sentiment d'injustice et d'insécurité vecteurs de risques psychosociaux. Dans un dernier temps, nous avons présenté notre cadre théorie basé sur l'étude de la triple relation entre individu, outil de gestion et contexte (sociétal et organisationnel). Nous étudions ainsi les relations entre le contexte et l'individu car le prisme du mouvement d'encastrement –désencastrement des organisations dans la société, mais également à travers la notion de responsabilité individuelle et collective. Nous analysons les liens entre individus et outils de gestion à travers le rôle dual des outils, à la fois protecteur et destructeur. Enfin nous avons étudié la relation entre les outils de gestion et le contexte en montrant le rôle des discours organisationnels sur la création et l'utilisation des outils et l'influence des outils sur la réalité qu'ils projettent.

PARTIE II : Méthodologie et Etude exploratoire

Cette seconde partie a pour objet la présentation de notre méthodologie de recherche ainsi que celle de notre étude exploratoire. Nous présentons en **Chapitre 3** notre positionnement épistémologique ainsi que notre méthode de recherche. Nous montrons en ce sens comment notre méthodologie de recherche qualitative nous a conduits à réaliser une étude exploratoire suivie de quatre études de cas. En **Chapitre 4**, nous détaillons les résultats notre étude exploratoire. La **Figure 20** synthétise le plan suivie par cette partie.

Figure 20 : Plan de la Partie II



L'objectif de ce **Chapitre 3** est de présenter notre paradigme épistémologique et les choix méthodologiques opérés. Cette explicitation permet de contrôler la démarche de recherche et d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue. La **Section 1** présente l'architecture de notre recherche, c'est-à-dire notre positionnement épistémologique ainsi que notre *design* de recherche. Puis, la **Section 2** expose notre recueil de données. Enfin, la **Section 3** détaille notre méthodologie d'analyse et de traitement des données empiriques.

SECTION 1 : Architecture de la recherche

L'objectif de cette section est de présenter notre paradigme épistémologique ainsi que ses implications sur notre démarche de recherche. Dans un premier temps, nous définissons notre paradigme épistémologique interprétativiste (**I.**). Puis, dans un second temps, nous présenterons les implications de ce choix sur notre méthodologie de recherche (**II.**).

I. Positionnement épistémologique

Au cours de cette partie, nous exposons nos présupposés épistémologiques en présentant le paradigme épistémologique interprétativiste (**1.**). Puis, nous montrons que ce positionnement nous a naturellement conduits à opter pour une recherche à visée compréhensive (**2.**). Enfin, nous présentons notre stratégie de découverte : l'abduction (**3.**).

1. Une perspective interprétativiste

L'épistémologie est un **guide** pour le chercheur. Elle lui permet d'inscrire sa production de connaissances dans un paradigme prédéfini. Cette vision du monde l'oriente, du choix de ses outils jusqu'à l'atteinte de ses résultats. Elle lui permet également de s'assurer de la **validité** et de la **légitimité** de sa recherche (Perret & Séville, 2007). En somme, l'épistémologie pose l'ensemble des présupposés du chercheur sur le monde social et son mode d'analyse. En recherche, il est courant d'opposer **deux traditions épistémologiques** : le positivisme et la phénoménologie. Ces deux paradigmes s'opposent sur leur vision de la réalité et surtout de la production de connaissances.

Le **positivisme** a longtemps été le seul paradigme admis, car scientifiquement légitime (Royer & Zarlowski, 2007). Selon les positivistes, la réalité a une existence propre, elle peut donc être mesurée objectivement. Les faits peuvent être observés scientifiquement et des corrélations entre les faits peuvent ainsi être trouvées (Perret & Séville, 2007). Notre recherche s'articulant autour de l'étude d'un phénomène psychosocial intrinsèquement subjectif, à la forte variabilité

interpersonnelle et potentiellement tabou, l'adoption d'une posture positiviste nous paraît inadéquate.

A l'inverse, selon la **phénoménologie**, la réalité n'a pas d'existence intrinsèque, elle se construit grâce à l'interaction de différents faits sociaux. L'application initiale des idées phénoménologiques des sciences sociales est attribuée au travail d'Alfred Schutz (1962). L'auteur insiste sur la spécificité des recherches en sciences sociales. Ce type de recherches relève d'une logique différente, car elles doivent prendre en considération le sens donné par les individus au monde qui les entoure. C'est grâce à ces **significations et représentations** que l'on peut comprendre le comportement et la motivation des individus. Certains définissent cette connaissance comme une représentation de l'**expérience cognitive des individus** (Usunier et al., 1993). Par conséquent, les méthodes d'étude phénoménologiques ne cherchent pas à identifier des causalités entre les faits, mais plutôt à comprendre le sens que les hommes donnent à leurs actions, pour expliquer cette réalité.

Au sein de la phénoménologie, on distingue deux principaux paradigmes : le constructivisme et l'interprétativisme. L'objectif du paradigme **interprétativiste** est de comprendre la réalité à l'aide des interprétations qu'en font les acteurs. Les interprétativistes ne cherchent pas à définir la réalité, ou à la rendre objective. Ils s'attachent à **révéler le sens** donné par les acteurs, soit leur vision de la réalité (Van Maanen, 1979). Pour le chercheur interprétativiste, la connaissance du réel ne peut être dissociée de l'observateur : « *la connaissance qu'il peut construire d'un réel est celle de sa propre expérience du réel* » (Le Moigne, 1995, p. 67). D'après cette perspective, la réalité est différente selon les personnes, le monde social est fait d'interprétations issues des interactions entre acteurs dans des contextes spécifiques (Le Moigne, 1995). Cette hypothèse relativiste nous semble tout à fait pertinente pour notre recherche, car nous voulons donner à voir l'interprétation qui est faite de la réalité par les individus.

Le choix du paradigme épistémologique interprétativiste nous a donc naturellement conduits à opter pour une démarche de recherche à visée compréhensive (2.).

2. Finalité de la recherche : une recherche à visée compréhensive

L'interprétativisme s'intéresse aux motivations des acteurs et à leur **compréhension**. Or, au regard de notre objet de recherche, la compréhension et l'interprétation de la manière dont les acteurs vivent et gèrent les RPS sont centrales. Notre sujet de recherche étant intrinsèquement lié à l'humain, nous avons à cœur de rester à hauteur d'homme, pour réussir à comprendre entièrement les problématiques des personnes rencontrées.

Dès lors, le choix de l'interprétativisme nous a permis d'appréhender les interprétations des acteurs, dans une perspective **subjective** et **contextuelle**, ne pouvant être atemporelle et universelle. Nous cherchons ainsi à comprendre comment les acteurs vivent les situations stressantes pour analyser leurs ressentis et perceptions, mais également leurs intentions et leurs rôles dans la gestion des RPS. Le stress étant une expérience vécue par tous les individus, mais à des degrés divers, nous voulons chasser de notre esprit tout présupposé communément admis. Nous désirons comprendre les modes de justification des individus et ne pas leur imposer nos propres interprétations. Enfin, l'étude des RPS nécessite une prise de distance vis-à-vis de l'objet de recherche et de questionnement.

Nous nous sommes donc orientés naturellement vers une **démarche de recherche à visée compréhensive** (Volkoff, 2008). Nous avons fait émerger des données qui sont des interprétations de la réalité grâce à des entretiens compréhensifs (Demazière, 1997; Kaufmann, 2006). Nous décrivons à présent notre stratégie de découverte, l'abduction (3.).

3. Stratégie de découverte : l'abduction

Si nous présentons successivement nos parties théorique, méthodologique et empirique, il faut noter que leur construction n'a pas respecté un processus linéaire. C'est au fil du travail doctoral, que chacune ont émergé, se nourrissant l'une de l'autre.

Notre sujet de recherche étant peu exploré dans les travaux en contrôle, notre recherche s'est construite par tâtonnement. Notre thème de recherche étant d'actualité, nous avons nourri nos réflexions des dernières parutions ou des ouvrages découverts dans divers champs de recherche. De plus, tout au long de notre démarche, nous avons interrogé le terrain, puis nous sommes revenus à la littérature pour confronter nos résultats et enrichir notre propos. Si nous focalisions au départ notre intérêt sur les liens entre dispositif de contrôle et stress professionnel, le terrain a fait émerger un autre axe de réflexion, à savoir celui des outils de gestion du stress. Ces remontées du terrain, non soupçonnées *a priori*, ont suscité notre intérêt pour nous permettre de questionner à nouveau la littérature.

Notre recherche s'est donc construite grâce à un échange constant entre la littérature et l'apport du terrain. Notre démarche n'est donc ni inductive, ni déductive, mais bien abductive. Pour (Koenig, 1993, p. 7) « *l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjecture qu'il convient ensuite de tester et de discuter* ». Elle se caractérise par un processus d'allers et retours entre la littérature et les observations empiriques tout au long de la recherche (Charreire Petit & Durieux, 2007).

Conclusion I.

Au cours de cette première partie, nous avons présenté notre choix de posture épistémologique. En souhaitant nous focaliser sur l'expérience cognitive des individus, sur leurs interprétations, leurs perceptions et le sens qu'ils donnent à leurs actions, nous avons choisi de nous orienter vers le paradigme interprétativiste. Les individus étant au cœur de notre étude, nous avons cherché à comprendre leurs ressentis et leurs expériences des risques psychosociaux, ainsi que leurs rôles dans leur gestion. Nous avons ainsi opté pour une démarche compréhensive visant à nous mettre à hauteur d'individu. En ce sens, et pour ce faire, nous avons opté pour un *design* de recherche qualitatif (II.).

II. Un *design* qualitatif de recherche en deux temps

Nous exposons donc dans cette partie notre *design* de recherche qualitatif (1.). Ce design se caractérise par deux temps successifs : tout d'abord, la réalisation d'une étude exploratoire (2.), puis celle de quatre études de cas (3.).

1. Un *design* qualitatif

Les méthodes qualitatives visent à donner du sens, à comprendre des phénomènes ou des comportements, grâce à des démarches discursives de reformulation, d'interprétation et d'explicitation du phénomène étudié (Paillé & Mucchielli, 2003). Opter pour une démarche qualitative constitue la voie privilégiée pour comprendre un **matériau dense et complexe** au sein de situations très contextualisées (Wacheux, 1996). Cette démarche s'insère alors parfaitement dans une logique interprétativiste, visant à décrire, décoder le sens et non la fréquence, de phénomènes sociaux (Moscovici & Buschini, 2003).

Dans la perspective d'étudier les risques psychosociaux et les outils servant à les gérer, l'approche qualitative nous permet de rendre compte du point de vue des acteurs (Silverman, 1993) en les mettant au cœur de nos réflexions. C'est cette recherche de sens et non de fréquence (Czarniawska-Joerges, 1992) qui nous a conduite à adopter un ***design* qualitatif** nous permettant de collecter et d'analyser des données au plus proche des réalités empiriques (Baumard & Ibert, 2007).

Notre *design* se caractérise par deux phases d'études qualitatives : une étude exploratoire puis quatre études de cas. Nous présentons maintenant notre étude exploratoire (2.).

2. Une étude exploratoire

L'étude exploratoire permet de clarifier un problème afin de faire émerger des connaissances, voire des théories, dans des domaines où les savoirs sont encore limités (Charreire Petit & Durieux, 2007; Royer & Zarlowski, 2007). Or, nous désirions étudier une situation de gestion très actuelle, jusqu'à présent peu étudiée en contrôle sous cet angle. Nous étions face à une situation où les connaissances théoriques manquent, ou apparaissent non appropriées au contexte actuel, ce qui rendait difficile la définition d'un questionnement de recherche pertinent. De plus, pour mettre les salariés au cœur de notre réflexion il nous fallait comprendre leurs ressentis. C'est pour toutes ces raisons que nous avons fait le choix de commencer notre recherche par une **étude exploratoire**.

Nous avons ainsi réalisé une étude exploratoire de 19 entretiens semi-directifs afin de nous éclairer sur un double questionnement. Lors de la première phase de cette étude, nous cherchions à comprendre **pourquoi et comment les outils de contrôle peuvent être créateurs de risques psychosociaux**. Puis, une fois nos résultats analysés et enrichis des apports de la littérature, nous avons cherché à comprendre **les manières dont les organisations répondent aux problématiques de risques psychosociaux**.

Suite à notre étude exploratoire, nous avons pressenti que les outils de gestion peuvent jouer un rôle ambivalent dans la gestion des RPS, c'est-à-dire qu'ils peuvent être à la fois créateurs et régulateurs de risques psychosociaux. Dès lors, nous avons structuré notre réflexion autour de la question de recherche suivante.

Dans quelle mesure les outils de gestion participent-ils aux risques psychosociaux, à leur production et à leur prévention ?

Nous avons ensuite détaillé cette problématique principale selon trois sous-questions de recherche qui illustrent les étapes de notre raisonnement.

- ***Pourquoi les outils de contrôle de la performance peuvent-ils être sources de risques psychosociaux pour les individus ?***
- ***Comment les entreprises gèrent-elles les risques psychosociaux ? Grâce à quels outils ?***
- ***Quelles sont les influences de ces nouveaux outils sur les risques psychosociaux?***

Nous avons alors défini un double questionnement de recherche, en cherchant à étudier d'une part les liens entre l'utilisation des outils de gestion et l'émergence de risques psychosociaux ; puis d'autre part les manières dont les organisations gèrent les risques psychosociaux. Afin de répondre à ce questionnement, nous avons par la suite réalisé quatre études de cas (3.)

3. Quatre études de cas : TELECOM, BANQUE, BIG 4 et HOPITAL

Pour répondre de manière pertinente à notre questionnement de recherche, nous avons fait le choix de réaliser des **études de cas**.

Les études de cas permettent de répondre aux questions « **pourquoi ?** » et « **comment ?** » (Yin, 1989) et s'attachent à la compréhension des dynamiques présentes dans des contextes spécifiques (Eisenhardt, 1989). Elles rendent possible le suivi et l'explication d'un enchaînement d'événements (Wacheux, 1996) en laissant la possibilité au *design* de recherche d'évoluer en même temps que les observations sur le terrain (Ferreira & Merchant, 1982). Elles offrent la possibilité d'étudier des dispositifs formels et des processus informels, des dysfonctionnements dans les pratiques et des contradictions (Eisenhardt, 1989). En somme, les études de cas permettent de saisir les caractéristiques complexes de phénomènes sociaux (Yin, 1989). Dès lors, en optant pour ce type de méthodologie, le chercheur peut avoir un contact direct et approfondi avec les membres de l'organisation et donc mettre l'humain au cœur de sa recherche. Cette prise en considération des dimensions contextuelles et spécifiques à une situation, nous apparaît décisive dans l'analyse de la gestion des RPS. Pour donner à voir le rôle ambivalent des outils de gestion sur les risques psychosociaux, ainsi que les comportements des acteurs et leurs implications dans la gestion des RPS, ce type de méthode nous semble la plus appropriée. Comme le préconise Yin (1989), nous avons porté une forte attention sur le choix des cas car il détermine la nature de la production de la recherche.

« Tout cas doit être choisi avec précaution de façon, soit à prédire les mêmes résultats (répétition littérale), soit à produire des résultats contraires mais pour des raisons prédictibles (répétition théorique) » (Yin, 1989, p. 53).

Les risques psychosociaux étant un objet de recherche complexe et incertain, nous désirions avoir des résultats nuancés dans lesquels plusieurs « types » d'organisations pourraient être identifiés. Nous visions donc en ce sens, une répétition théorique (Yin, 1989).

Dès lors, pour obtenir cette nuance, nous avons cherché plusieurs axes permettant de différencier nos cas. Au regard de notre étude exploratoire et de notre revue de littérature, nous avons ainsi défini trois axes de différenciation : **la préoccupation des RPS**, **le changement de culture organisationnelle** et la présence d'**un contrôle strict**.

Le premier, la préoccupation des RPS, apparaît nécessaire pour mettre en lumière les différents niveaux d'engagement en matière de prévention des RPS. Nous cherchions ainsi à étudier des organisations plus ou moins engagées dans la prise en compte de ces risques, et d'en

comprendre les raisons. Les deux autres, changement de culture organisationnelle et présence d'un contrôle strict, apportent des éléments de contexte essentiels à la compréhension de l'émergence des phénomènes de RPS. Nous avons en effet noté dans la littérature l'importance de l'influence de la culture organisationnelle sur les modes d'organisation. Ainsi, nous avons vu que plus la culture du résultat est forte, plus les organisations contrôlent leur performance (Lounsbury & Crumley, 2007). Notre étude exploratoire a ensuite montré que cette culture organisationnelle est également à l'origine de phénomènes de réorganisation, de pressions individuelles et collectives, potentiellement source de RPS. C'est pourquoi ces changements multiples, liés à une évolution de culture organisationnelle nous sont apparus pertinents pour comprendre les liens entre les modes d'organisations et les RPS. Enfin, toujours grâce aux apports conjoints de la littérature et de notre étude exploratoire, nous avons identifié la rigueur du contrôle comme une composante nécessaire à la différenciation de nos cas. En effet, si nous avons noté grâce à la littérature que le contrôle peut s'appliquer sur les individus de manière plus ou moins lâche, notre étude exploratoire nous a montré qu'à la rigueur de ce contrôle est liée l'apparition de RPS. Dès lors en intégrant ce troisième axe nous pouvions éprouver les liens entre l'intensité du contrôle et les RPS.

Par conséquent, pour atteindre une répétition théorique, il nous fallait trouver au sein de nos cas d'étude ces trois axes de différenciation, à des degrés d'importance divers. Suivant ce raisonnement, nous avons étudié **quatre cas de recherche** nommés TELECOM, BANQUE, HOPITAL et BIG 4. Nous présentons dans le **Tableau 10** l'importance de nos axes de différenciation dans chacun des cas.

Tableau 10 : Cas d'étude selon l'importance des objets de recherche clés

Cas étudiés		TELECOM	BANQUE	BIG 4	HOPITAL
<i>Axes de différenciation</i>	Préoccupation des RPS	+	+	-	-
	Changement de culture organisationnelle	+	0	0	+
	Contrôle strict	-	+	+	-
Type de structure		Grand groupe privé *	Grand groupe privé	Cabinet	Organisation publique

* et ancienne organisation publique

Le cas TELECOM traite d'un groupe mondial de télécommunication basé en France. Dans cette organisation les RPS sont une préoccupation de grande ampleur puisque l'entreprise a connu entre janvier 2008 et mars 2010 une vague d'une trentaine de suicides chez ses salariés. A cette époque, ces suicides projettent brutalement sur le devant de la scène médiatique la problématique du stress et de la souffrance au travail. C'est pourquoi, pour étudier la gestion des risques psychosociaux, l'entreprise TELECOM est un cas d'étude intéressant. De plus, TELECOM est une ancienne organisation publique, privatisée en 2004, qui a donc connu un changement de culture organisationnelle majeure. Dans cette organisation, la rigueur du contrôle n'est pas encore très forte.

Le cas BANQUE traite d'un grand groupe bancaire international. En proposant de multiples services commerciaux et financiers, BANQUE est aujourd'hui un des premiers réseaux bancaires internationaux, un acteur majeur de la finance d'entreprise, de la banque privée internationale et de la gestion d'actifs. Dès lors, de par son secteur d'activité, et l'univers concurrentiel dans lequel elle évolue, BANQUE est une organisation où la culture du chiffre et du résultat sont fortes. La performance des individus y est étroitement surveillée, le secteur bancaire étant l'un des domaines à l'origine des évaluations individuelles (Vidaillet, 2013). Ce cas d'étude donne donc à voir une situation où le contrôle de la performance est strict. De plus, marqué par le scandale médiatique survenu chez TELECOM, BANQUE considère les RPS comme une préoccupation d'importance.

Le cas BIG 4 traite des quatre grands cabinets mondiaux d'audit financier. Nous avons choisi d'étudier ces quatre cabinets ensemble car leurs activités sont identiques et leurs structures isomorphes (Cooper & Robson, 2006). Ces quatre cabinets vendent tous des services d'audit comptable et financier, c'est-à-dire des contrôles effectués par des auditeurs visant à vérifier la sincérité, la régularité et la conformité des comptes. Le cas BIG 4 regroupe donc quatre organisations similaires dont l'activité est axée autour du contrôle. De plus, les cabinets d'audit sont des organisations très financiarisées (Alvehus & Spicer, 2012), où la culture du résultat est forte et où le contrôle de la performance est stricte (Anderson-Gough et al., 2001). Dans ce cas d'étude, les RPS sont une préoccupation de faible importance.

Enfin, **le cas HOPITAL** traite du secteur public, plus précisément, d'un groupe hospitalier (GH) composé de plus de 5400 salariés, dont 1 171 professionnels médicaux. Sous l'influence de politiques récentes insufflées par le *New Public Management*, cette organisation connaît une évolution de sa culture. A la notion de service public, se substitue peu à peu celle d'efficacité et de rentabilité. Les préoccupations comptables s'installent depuis plusieurs années (Bauduret

& Jaeger, 2002) si bien que certains comparent les hôpitaux à des entreprises (Michel et al., 2007; Safy-Godineau, 2013) évaluées sur leurs résultats et leurs performances (Cornière & Guaquere, 2005). Or, la diminution des coûts de fonctionnement des établissements a engendré une augmentation des « coûts humains » pour les soignants (Gheorghiu & Moatty, 2014). Les changements conséquents du monde hospitalier sont perçus comme brutaux et anxiogènes par les individus (Naro & Georgescu, 2012). Dès lors, sous l'angle du changement de culture organisationnelle et ses conséquences psychosociales cette organisation est très intéressante. De plus, HOPITAL doit à voir une situation où le contrôle exercé sur les individus reste assez lâche et la préoccupation des RPS, bien que médiatisés⁷⁸, encore faible.

Conclusion II.

Au cours de cette partie, nous avons présenté notre *design* de recherche qualitatif. Grâce à un raisonnement abductif, à la fois nourri par la littérature et par notre étude exploratoire, nous avons défini notre questionnement de recherche. En cherchant à comprendre dans quelle mesure les outils de gestion participent aux risques psychosociaux, à leur production et à leur prévention, nous posons un double questionnement. Nous cherchons à étudier d'une part les liens entre l'utilisation d'outils de gestion et l'émergence de RPS, puis d'autre part, les manières dont les organisations gèrent les RPS. Nous avons ensuite expliqué notre volonté de répondre à ces interrogations grâce à une étude exploratoire et quatre études de cas, dont nous avons justifié le choix.

⁷⁸ « Suicide à l'hôpital Pitié-Salpêtrière : des dysfonctionnements en série », Libération, 17 janvier 2016.

Conclusion SECTION 1

Au cours de cette première section, nous avons présenté notre choix de paradigme épistémologique. Nous nous sommes orientés vers le paradigme interprétativiste afin de placer les individus au cœur de notre étude et de comprendre leurs interprétations, leurs ressentis et leurs expériences des risques psychosociaux, ainsi que leurs rôles dans leur gestion. Comprendre les perceptions des acteurs et le sens qu'ils donnent à leurs actions nous a ainsi conduits à opter pour une démarche compréhensive visant à nous mettre à hauteur d'individu tout en limitant dans notre esprit tout présupposé. C'est pourquoi nous nous sommes orientés vers une méthodologie de recherche qualitative. Nous avons souligné toute l'importance du choix de ce *design* qualitatif pour comprendre et décrire la complexité de notre sujet de recherche. Nous avons ensuite montré que pour comprendre dans quelle mesure les outils de gestion participent aux risques psychosociaux, à leur production et à leur prévention, nous avons fait le choix de réaliser des études de cas. Nous avons expliqué la manière dont nous avons choisi ces différents cas et leur singularité au vue de nos thématiques de recherche et de notre étude exploratoire. Le cas TELECOM suscitent un vif intérêt sous l'aspect de la gestion des risques psychosociaux. Le cas BANQUE donne à voir une situation où la culture du résultat et le contrôle de la performance sont très développés. Le cas BIG 4 permet l'étude d'organisations très financiarisées, axées autour du contrôle, où le contrôle de la performance est strict. Enfin, le cas HOPITAL offre un contraste en présentant la gestion des RPS dans une organisation publique de plus en plus empreinte des exigences de performance économique et financière.

Nous détaillons à présent le recueil de nos données (**Section 2**).

SECTION 2: Recueil des données

Au cours de cette deuxième section nous présentons notre méthode de collecte de données. Nous décrivons notre calendrier de recherche et les modalités d'accès au terrain (I.). Puis, nous présentons les entretiens semi-directifs menés (II.). Par la suite nous détaillons les observations non participantes menées (III.) et l'analyse de la documentation externe et interne (IV.) réalisée afin d'enrichir et de trianguler nos données.

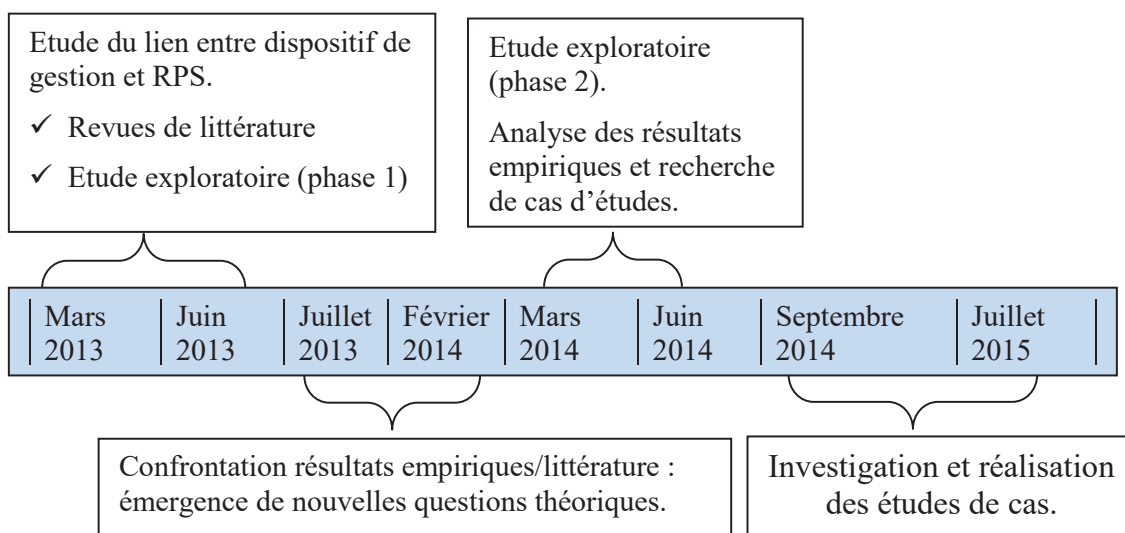
I. Calendrier et modalités d'accès au terrain

Pour commencer l'explication de notre collecte de données, nous débutons par celle de notre calendrier de recherche (1.). Puis, nous expliquons les modalités d'accès au terrain (2.).

1. Calendrier de recherche

Notre recherche empirique s'est déroulée entre mars 2013 et juillet 2015. La longueur du processus est liée aux nombreux allers et retours entre la théorie, le terrain et l'analyse. Ces différents moments sont illustrés dans la **Figure 21**.

Figure 21 : Chronologie de la réalisation du terrain de recherche



Nous revenons à présent sur les modalités d'accès au terrain (2.)

2. Modalités d'accès au terrain

Nonobstant leur récente médiatisation, les risques psychosociaux restent aujourd'hui un sujet tabou dans de nombreuses organisations. C'est pourquoi, l'accès au terrain a été un véritable défi. Si la phase d'étude exploratoire présentait déjà quelques difficultés, notre principal enjeu fut l'accès aux cas d'étude. En effet, il ne s'agissait plus de convaincre une personne de répondre à nos questions, mais bien un ensemble d'individus travaillant dans la même organisation.

Consciente de cette difficulté et donc du temps que pouvait prendre une telle recherche, nous avons mené l'investigation et la réalisation de nos quatre cas simultanément. Notre stratégie

consistait tout d'abord à contacter une personne « fiable » c'est-à-dire soit un contact personnel ou professionnel en qui nous avons confiance, puis à l'issue de l'entretien, de lui demander les coordonnées d'autres personnes aux profils intéressants pour l'étude. Cela supposait donc que cette personne consente à nous recevoir, puis que l'entretien se passe suffisamment bien pour qu'elle accepte de nous recommander auprès de ses collègues. Cette stratégie a fonctionné pour trois de nos cas d'étude (BIG 4, HOPITAL et BANQUE). Nous avons eu plus de difficultés pour le cas TELECOM.

L'étude du cas TELECOM a débuté avec la rencontre d'un manager auprès duquel nous avons été recommandés, président de CHSTC, aux responsabilités hiérarchiques importantes. Or, suite à cet entretien et malgré la bienveillance de cette personne, nous n'avons pas pu rencontrer autant de personnes qu'espéré. Malgré la sollicitation de ce manager, les personnes refusaient de répondre à nos questions, le sujet des RPS étant particulièrement tabou dans l'organisation (voir **Chapitre 5**). C'est donc par le biais d'autres contacts, obtenus à l'issue de nombreuses relances, que nous avons réussi à finaliser cette étude.

Conclusion I.

Nous avons présenté notre calendrier de recherche et expliqué les modalités d'accès à nos terrains de recherche. Nous avons ainsi relevé la difficulté soulevée par la réalisation du cas TELECOM. Nous détaillons à présent les entretiens réalisés pour nos études empiriques (**II.**).

II. Entretiens semi-directifs

Les entretiens constituent une méthode privilégiée pour recueillir des données qualitatives riches et denses. Pour réaliser l'ensemble de notre étude, nous avons mené 67 entretiens. Nous revenons dans un premier temps sur la nature de ces entretiens (**1.**), puis nous présentons les personnes interrogées (**2.**) et leur déroulement (**3.**).

1. Les entretiens semi-directifs

Notre démarche qualitative suppose un contact privilégié avec le terrain de recherche afin de développer une compréhension globale du phénomène étudié (Miles & Huberman, 2007). Or, les entretiens constituent une méthode privilégiée pour recueillir ce type de données. C'est dans cette perspective que nous avons mené **67 entretiens semi-directifs compréhensifs** (Grawitz, 2001; Kaufmann, 2006).

Grawitz (2001) distingue six types d'entretien : l'entretien clinique (psychanalyse, psychothérapie) ; l'entretien en profondeur (étude de motivation) ; l'entretien réponse libre ; **l'entretien centré** ; l'entretien questions ouvertes ; l'entretien questions fermé. Nos entretiens

sont des entretiens du 4^{ème} type. Il s'agit d'entretiens semi-directifs centrés car nous avons interrogé les personnes à partir d'un guide d'entretien. Nous disposions donc de questions pré-écrites nous servant à orienter la réflexion de l'interrogé. Ce qui ne nous empêchait pas de poser des questions supplémentaires si un nouveau thème émergeait.

Nous détaillons à présent les personnes interrogées lors de nos entretiens (2.).

2. Les personnes interrogées

Nous présentons successivement les personnes interrogées pour notre étude exploratoire (2.1) et nos études de cas : cas TELECOM (2.2), BANQUE (2.3), BIG 4 (2.4) et HOPITAL (2.5).

2.1 Etude exploratoire

Pour réaliser notre étude exploratoire, nous avons mené au total **19 entretiens semi-directifs** auprès de salariés de grands groupes et d'instituts nationaux d'aide à la prévention des RPS.

Lors de la première phase de notre étude (phase 1), nous avons interrogé dix personnes travaillant dans des domaines variés. Comme nous nous intéressions à cette période aux liens entre dispositifs de gestion et stress professionnel, les personnes interrogées sont exclusivement des « opérationnels » c'est-à-dire des personnes n'ayant aucune responsabilité RH. Nous avons multiplié les entreprises et les catégories de salariés afin de collecter une vaste quantité de données en limitant les résultats idiosyncratiques. Nous avons ainsi interrogé des salariés de divers domaines d'activité et à différents stades de leur carrière.

Après avoir enrichi notre réflexion des apports de la littérature, nous avons complété cette étude exploratoire lors d'une deuxième phase (phase 2) pendant laquelle nous avons interrogé neuf personnes. Afin d'approfondir nos connaissances sur les RPS, nous avons interrogé deux personnes ayant fait un *burn-out*. Notre réflexion se portant également à cette période sur les dispositifs de gestion des RPS, nous avons composé notre échantillon de deux personnes travaillant au sein de la filière RH ou ayant des responsabilités dans des instances représentatives du personnel tel que le CHSCT. Afin de mieux connaître le dispositif et les aides proposées aux entreprises pour gérer les RPS, nous avons également interrogé deux personnes travaillant dans des instituts d'aide à la prévention des RPS. Ainsi, nous avons pu comparer les discours entre les « bonnes méthodes préconisées » et la réalité du terrain grâce à nos cinq salariés de grands groupes.

Les caractéristiques des personnes interrogées pour notre étude exploratoire, leurs domaines d'activité ainsi que la durée de l'entretien sont présentés dans le **Tableau 11** ci-dessous. Les entretiens ont été réalisés soit dans le bureau de l'interrogé ou dans des lieux neutres (brasseries, cafés). Un seul entretien a été réalisé par téléphone à cause de contraintes d'éloignement

géographique et de temps. La durée des entretiens varie entre 30 minutes et 1h 45, leur durée moyenne est de 61 minutes. Ils ont tous été enregistrés, sauf un, puis retranscrits par nos soins. Pour l'entretien qui n'a pas pu être enregistré, nous avons pris de nombreuses notes que nous avons rédigées le jour même.

Tableau 11: Présentation des personnes interrogées pour l'étude exploratoire

	Domaine d'activité	Personnes interrogées	Durée de l'entretien
<i>Phase 1</i>	Petit cabinet d'audit	Chargé d'affaires en ingénierie financière	55 min
		Auditeur	50 min
	Transport	Chargé de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC)	55 min
		Support technique service contrôle de gestion	1h 05
	Edition	Contrôleur de gestion	45 min
		Directrice marketing	45 min
	Habillement	Gestionnaire de collection	50 min
	Bureau d'étude génie civil	Chargé d'affaires	45 min
	Industrie	Contrôleur de gestion	45 min
		Responsable qualité et approvisionnement	1h 15
Directeur financier		1h 45	
Président de holdings		1h 15	
Directeur financier		50 min	
<i>Phase 2</i>	Publicité	Directeur du contrôle de gestion	1h 20
		Responsabilité qualité et membre du CHSCT	1h 40
		Directeur informatique Monde	1h
Cosmétique	Directrice des ressources humaines	1h	
	Instituts nationaux d'aide à la prévention des RPS	Président de l'INRS	1h 15
		Chargée de mission ANACT	30 min

Nous décrivons à présent les entretiens réalisés pour nos études de cas en commençant par le cas TELECOM (2.2).

2.2 Cas TELECOM

Nous avons interrogé **douze personnes** travaillant chez TELECOM. Afin de comprendre le dispositif de gestion des RPS chez TELECOM, nous avons comparé le discours des personnes à l'origine de ce dispositif (Ressources humaines et médecine du travail) avec celui des personnes auxquels il est adressé. En ce sens, pour saisir le mieux possible toute la complexité de notre cas d'étude, nous avons diversifié les fonctions auxquelles appartiennent les salariés de TELECOM.

Nos entretiens ont duré entre 45 minutes et 1h34, leur durée moyenne est de 65 minutes. La quasi-totalité de ces entretiens se sont déroulés dans le bureau de nos interrogés. Seuls deux ont eu lieu dans des cafés suite à leur demande explicite. Le sujet des RPS étant encore tabou chez TELECOM, ces deux personnes préféraient répondre à nos questions en dehors de leur entreprise. Cette situation nous a été tout à fait favorable car nous avons senti que leur parole était très libre. Malgré la réticence de nombreuses personnes, nous avons pu enregistrer tous nos entretiens, sauf un. En effet, le médecin du travail interrogé a refusé en évoquant des raisons de confidentialité. Nous avons donc respecté ce choix et pris l'entretien en note. Le jour même nous l'avons retranscrit sous Word.

Nous présentons dans le **Tableau 12** le poste des personnes interrogées ainsi que l'abréviation utilisée pour le désigner dans notre partie empirique, les fonctions auxquelles elles sont rattachées, ainsi que la durée de l'entretien.

Tableau 12 : Présentation des entretiens réalisés pour le cas TELECOM

Poste des personnes interrogées	Abréviations utilisées	Durée de l'entretien	Fonctions rattachées
Manager et président de CHSCT	Manager et président de CHSCT	1h	Fonction commerciale
Ancien responsable de <i>Business Unit</i>	Ancien responsable de BU	1h	
Ressource Humaine de proximité	RH de proximité 1	1h 34	Ressource humaine
Ressource Humaine de proximité	RH de proximité 2	1h 10	
Responsable GPEC	Responsable GPEC	1h 20	
DRH et président de CHSCT	DRH et président de CHSCT	1h 30	
Préventeur	Préventeur 1	1h 17	
Préventeur	Préventeur 2	1h 20	
Médecin du travail	Médecin du travail	1h 20	Médecine du travail
Ancien directeur de site	Ancien directeur de site	1h	Recherche & Développement
Ingénieur Informatique	Ingénieur Informatique	1h	
Directrice des affaires sociales	Directrice des affaires sociales	45 min	Affaires Sociales

Nous présentons les entretiens réalisés pour le cas BANQUE (2.3).

2.3 Cas BANQUE

Nous avons interrogé **onze personnes** travaillant chez BANQUE au sein de diverses fonctions. Nous avons interrogé des personnes en charge de mettre en place le dispositif de gestion des RPS (Ressources humaines et Médecine du travail). Puis, afin de mieux comprendre son opérationnalisation, nous avons collecté le ressenti des personnes auxquelles il est destiné (fonction commerciale, informatique et immobilier).

Nos entretiens ont duré entre 1 heure et 2h30, leur durée moyenne est de 91 minutes. Ils se sont tous déroulés dans le bureau de nos interrogés, excepté un qui fut réalisé par téléphone à cause de contrainte d'éloignement géographique. Nous avons **enregistré tous nos entretiens**, excepté un, et les avons ensuite **retranscrits**. Pour un entretien (avec un ergonome), nous avons choisi de ne pas l'enregistrer. En effet, nous avions initialement prévu de demander à cette personne l'autorisation d'enregistrer, comme à notre habitude, seulement, dès le début de l'entretien, nous avons remarqué que cette personne s'exprimait de manière très libérée. A peine étions nous assises, qu'elle nous parlait d'une secrétaire qui venait de se suicider. Nous avons alors craint à ce moment que l'enregistrement ne vienne perturber cet « élan de sincérité ». Afin de nous assurer au maximum que cette personne reste aussi libre dans ses propos, nous avons alors fait le choix de ne pas lui proposer l'enregistrement. Nous avons par conséquent pris en note tout l'entretien. Le jour-même nous avons repris toutes ces notes sous Word.

Nous présentons dans le **Tableau 13** le poste des personnes interrogées ainsi que l'abréviation utilisée pour le désigner dans notre partie empirique, les fonctions auxquelles elles sont rattachées ainsi que la durée de l'entretien.

Nous présentons les entretiens réalisés pour le cas BIG 4 (2.4).

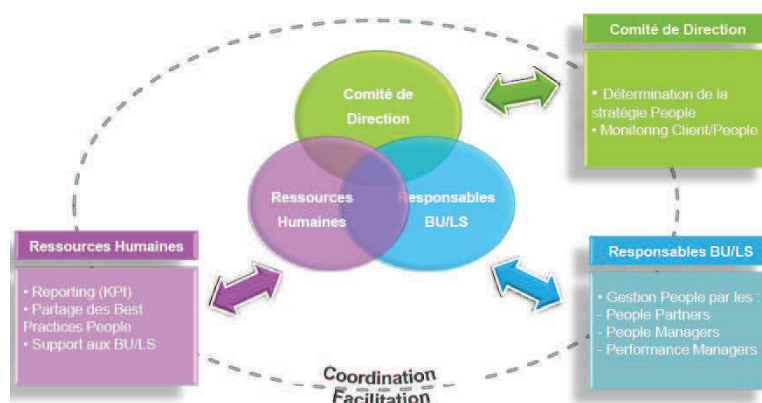
Tableau 13 : Présentation des entretiens réalisés pour le cas BANQUE

Poste des personnes interrogées	Abréviations utilisées	Durée de l'entretien	Fonctions rattachées
Responsable du pôle conditions de travail, de la santé et de l'accompagnement	Responsable CTSA	1h50	Ressources humaines et Médecine du travail
Responsable du service médical du CTSA et Médecin du travail	Responsable du service médical	1h10	
Rh de proximité spécialisé dans la gestion des RPS	Rh de proximité	1h20	
Responsable Change	Responsable Change	1h	
Médecin du travail	Médecin du travail 1	1h15	
Médecin du travail	Médecin du travail 2	1h30	
Manager Responsable de Maitrise d'ouvrage	Manager Maitrise d'ouvrage	2h	Immobilier
Manager Pilotage Transformation Conformité Risques opérationnels	Manager PTCR	1h30	
Ergonome	Ergonome 1	2h30	Informatique
Ergonome	Ergonome 2	1h10	
Directrice commerciale	Directrice commerciale	1h30	Commerciale

2.4 Cas BIG 4

Nous avons mené **douze entretiens** auprès d'auditeurs des cabinets du Big 4. Dans les cabinets d'audit du Big 4, la filière RH n'intervient que très ponctuellement dans la vie de l'auditeur. Elle joue un rôle en amont (sélection, recrutement) et en aval (validation des primes, paies, formations en interne, licenciements), mais au quotidien les référents vers lesquels l'auditeur peut se tourner sont eux-mêmes des auditeurs (voir *People management Chapitre 5*). En effet, les auditeurs acquièrent rapidement une double casquette à la fois opérationnelle et ressources humaines. Ainsi, dès le grade de *senior*, l'auditeur a un rôle dual, il est à la fois opérationnel en mission et évaluateur de ses collègues de mission. Puis à partir du grade de *supervisor*, l'auditeur peut devenir un référent RH pour les grades inférieurs. Dès lors, comme l'illustre la **Figure 22**, les ressources humaines n'ont qu'un rôle de remontée d'indicateurs RH et de soutien aux responsables BU⁷⁹ qui eux gèrent le processus de promotion interne des auditeurs.

Figure 22: Gestion de l'humain dans les cabinets d'audit du Big 4



(Source : document interne ressource humaine)

L'influence de la filière RH est donc faible. Celle de la médecine du travail est pratiquement inexistante, les services de médecine du travail étant externalisés auprès d'un service interentreprises de santé au travail⁸⁰. C'est pourquoi nous avons interrogé une DRH afin de comprendre le dispositif de gestion des RPS mis en place. Puis nous sommes concentrés sur des auditeurs faisant l'expérience de ce dispositif.

Nous avons fait le choix d'interroger quelques anciens auditeurs afin d'entendre un retour d'expérience plus « libéré ». En effet, nous avons rapidement constaté que les auditeurs, très soucieux de leur réputation, peuvent être réticents à aborder la question des risques

⁷⁹ Business Unit.

⁸⁰ Ces services regroupent des médecins du travail, des infirmières, des assistantes sociales, des préventeurs, et des Intervenants en Prévention des Risques Professionnels habilités.

psychosociaux. Les entretiens avec des anciens auditeurs nous ont ainsi permis d’entendre le discours de personnes détachés des enjeux de promotion interne, dont la parole est par conséquent plus libre.

Nos entretiens ont duré entre 40 minutes et 2 heures, leur durée moyenne est de 69 minutes. Ils ont eu lieu dans les bureaux des personnes interrogées ou dans des lieux neutres (cafés). Tous les entretiens ont pu être **enregistrés** et tous ont été **retranscrits**.

Nous présentons dans le **Tableau 14**, le poste des personnes interrogées pour ce cas d’étude l’abréviation utilisée pour le désigner dans notre partie empirique, ainsi que la durée de l’entretien.

Tableau 14: Présentation des personnes interrogées pour l’étude du cas BIG 4

Personnes interrogées	Abréviation	Durée de l'entretien
Ancienne Auditrice <i>junior 1</i>	Ex Junior 1-1	1h
Ancien Auditeur <i>junior 1</i>	Ex Junior 1-2	40 min
Auditeur <i>junior 1</i>	Junior 1	1h
Auditrice <i>junior 2</i>	Junior 2	1h
Ancienne Auditrice <i>senior 1</i>	Ex Senior 1	1h
Auditeur <i>senior 1</i>	Senior 1	2h
Ancien auditeur <i>senior 2</i>	Ex Senior 2	2h
Auditrice <i>senior 2</i>	Senior 2-1	1h20
Auditeur <i>senior 2</i>	Senior 2-2	1h30
Ancien <i>supervisor</i>	Ex Superviseur	45 min
Ancien associé	Ex Associé	50 min
Directrice des Ressources Humaines	DRH	45 min

Nous présentons les entretiens réalisés pour le cas HOPITAL (2.5).

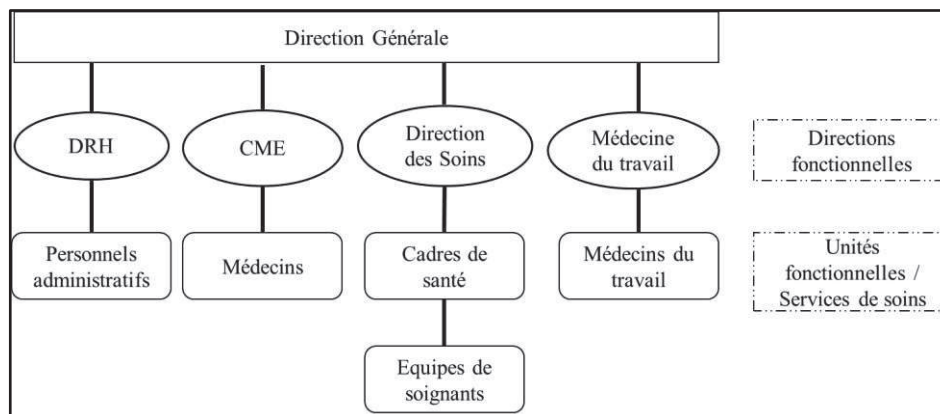
2.5 Cas HOPITAL

HOPITAL est un groupe hospitalier (GH), composé de **quatre hôpitaux**, dont trois situés en Ile-de-France et un dans le Pas-de-Calais, qui propose une offre de soins étendue⁸¹, allant des soins de proximité aux soins très spécialisés, en consultation, en hospitalisation complète et en

⁸¹ Orthopédie, maladies cardio-vasculaires, cancérologie pulmonaire, digestive et cutanée, maladies infectieuses, radiologie interventionnelle, psychogériatrie, rhumatologie.

hôpital de jour. Le GH est composé de plus de 5400 salariés, dont 1 171 professionnels médicaux. Il existe alors une diversité de fonctions : médecins (praticiens hospitaliers, chefs de clinique, internes, assistants), cadres (de santé ou supérieurs), fonctions supports (médecine du travail, direction des soins, direction des ressources humaines...), soignants (infirmiers et aides-soignants), personnels spécialisés (psychologues cliniciens, psychiatres, kinésithérapeutes, sages-femmes...), agents de service hospitalier et techniciens. On peut néanmoins représenter l'organisation d'un hôpital grâce à trois grandes fonctions caractéristiques de sa gestion : le médical (Comité Médical d'Etablissement), le soin (Direction des soins) et l'administratif (Direction des Ressources Humaines). Nous proposons une représentation simplifiée des différents niveaux hiérarchiques d'un hôpital du GH étudié dans la **Figure 23**.

Figure 23 : Représentation simplifiée des différents niveaux hiérarchiques d'un hôpital du Groupe Hospitalier.



Pour le cas HOPITAL, nous avons ainsi interrogé **treize personnes** travaillant dans diverses directions fonctionnelles. Afin de comprendre la situation des risques psychosociaux ainsi que le dispositif de gestion déployé, nous avons interrogé des membres des ressources humaines. Il faut noter que dans ce GH, la médecine du travail est complètement absente des projets attenants aux risques psychosociaux. Nous avons également souhaité entendre le point de vue des autres acteurs d'HOPITAL et pour cette raison, nous avons multiplié les entretiens avec des membres d'autres directions fonctionnelles. Chez HOPITAL, nos entretiens ont duré entre 1 heure et 1 heure 20 minutes. Leur durée moyenne est de 65 minutes. Ils ont été menés au sein des différents sites du GH, dans le bureau des interrogés. Nous avons pu enregistrer tous nos entretiens et nous les avons ensuite entièrement retranscrits.

Nous présentons dans le **Tableau 15** les entretiens réalisés en précisant le poste des personnes interrogées ainsi que l'abréviation utilisée dans notre partie empirique, la durée de l'entretien et les directions auxquelles les personnes sont rattachées.

Tableau 15: Présentation des personnes interrogées pour l'étude du cas HOPITAL

Personnes interrogées	Abréviations utilisées	Durée de l'entretien	Direction fonctionnelle
Directrice de site hospitalier	Directrice de site	1h	Direction générale
Directrice financière	Directrice financière	1h15	Directions économique et financière
Directeur administratif et financier	DAF	1h20	
Ancien infirmier	Ancien infirmier	45 min	Direction des soins
Cadre de santé chargé de formation RPS	Cadre chargé de formation	1h	
Psychologue du travail	Psychologue du travail	1h10	Direction des ressources humaines
Directrice des ressources humaines adjointe	DRH adjointe	1h	
Ingénieur condition de travail, conseiller prévention risques professionnel	Préventeur	1h10	
Directrice des Ressources Humaines	DRH	1h15	
Ressource humaine de proximité	RH de proximité	1h	
Chef du service Orthopédie et membre de la commission hospitalière	Chef du service Orthopédie	1h	Comités médical d'établissement
Chef du service Radiologie	Chef du service Radiologie	1h	
Médecin et responsable de l'unité fonctionnelle pathologies professionnelles, de santé au travail et d'insertion	Médecin et responsable de l'unité PPSI	1h	

Nous expliquons à présent le déroulement de tous ces entretiens (3.).

3. Déroulement des entretiens

Nos entretiens se sont déroulés en deux temps : les propos introductifs (3.1) puis le suivi de notre guide d'entretien (3.2).

3.1 Propos introductifs

Au début de chaque entretien, nous introduisons explicitement le motif de l'entretien. Nous rappelons notre fonction, nos motivations ainsi que l'objet de notre étude. Les personnes questionnées sont toujours curieuses de savoir à l'avance ce sur quoi elles vont être interrogées. En effet, les risques psychosociaux suscitent toujours un vif intérêt, mêlé parfois à une forme d'inquiétude. C'est pourquoi, au tout début de l'entretien, nous leur expliquons que nous étudions les méthodes de gestion des risques psychosociaux et leurs impacts sur les individus. Nous essayons d'être le plus flou possible pour éviter qu'elles ne se préparent de trop. Nous tenons à ce que leurs réponses restent spontanées.

Une fois ce sujet abordé, nous présentons les modalités d'**enregistrement**. Nous demandons à la personne si elle consent à être enregistrée, et si oui, nous plaçons l'enregistreur près d'elle. Toutes les personnes interrogées (sauf une) ont accepté que la conservation soit enregistrée. Nous précisons bien à ce moment que toutes les informations collectées resteront anonymes. Il était primordial que la personne interrogée soit certaine que ni son nom, ni même celui de son organisation, ne seraient exposés. Ces prérequis ont permis d'instaurer une forme de **confiance** de l'interrogé à notre égard et un climat propice à un échange **libre** et **sincère**.

A partir de ce moment nous commençons l'entretien en nous appuyant sur notre guide d'entretien (3.2).

3.2 Suivi du guide d'entretien

Avant d'entrer au contact du terrain, nous avons rédigé une revue de littérature sur les risques psychosociaux. Ce travail, ainsi que notre expérience professionnelle passée, nous ont permis d'élaborer des hypothèses sur les liens éventuels entre outils de contrôle et les risques psychosociaux. Nous n'étions donc pas vierges de tout présumé à notre arrivée sur le terrain. Ces hypothèses nous ont servi pour élaborer le questionnaire de notre **guide d'entretien**. Ce guide a ensuite évolué au fil des entretiens, nous permettant de collecter un matériau empirique riche. A la suite d'un entretien enrichissant, nous intégrions de nouvelles questions sur des thématiques paraissant importantes. Ces modifications itératives suite aux interactions avec nos interrogés, révèlent notre choix d'un *design* émergent (Denzin, 1989).

Pour chacune des phases empiriques de notre étude (étude exploratoire et études de cas), nous avons réalisé des guides d'entretiens scindés en deux types de questions.

Les premières questions de notre guide sont ce que Kvale (1996) nomme des **questions introductives**. Elles servent à questionner la personne sur son parcours professionnel, sur sa situation actuelle, sur son travail au quotidien. Ces questions ont une double utilité. Elles permettent à la personne interrogée de commencer son cheminement de pensée, d'être plus à l'aise et nous donnent de précieuses informations contextuelles nous permettant par la suite de mettre en perspective nos résultats. Une fois cette étape introductive passée, notre guide d'entretien aborde des **questions thématiques** relatives à notre questionnement de recherche.

Pour préparer le guide d'entretien de notre étude exploratoire, nous avons tout d'abord isolé des thématiques fortes sur les facteurs potentiellement déclencheurs de risques psychosociaux, grâce à la littérature en psychosociologie et en ressources humaines notamment. Nous avons extrait les thématiques suivantes : l'ambiance et l'environnement de travail, les outils de contrôle des performances individuelles et la présence des NTIC⁸². Nous avons intégré ces points dans notre guide, puis renforcé nos questionnements sur les outils de contrôle des performances. Pour la seconde phase de cette étude, nous avons enrichi ce guide de questions sur le ressenti des salariés et sur la gestion des RPS dans leur organisation.

Le but de ce guide d'entretien était d'orienter nos questions, afin que des liens entre outils de contrôle et stress professionnel puissent émerger d'eux-mêmes. Il fallait que les personnes interrogées verbalisent d'elles-mêmes le lien entre la manière dont elles sont contrôlées et l'apparition de risques psychosociaux.

Nous présentons dans le **Tableau 16** notre guide d'entretien type.

⁸² Nouvelles Technologies de l'information et de la Communication.

Tableau 16: Etude exploratoire - Guide d'entretien type

Objets des questions	Questions types
<p align="center"><i>Questions introductives</i></p> <p>Parcours et contexte professionnel</p>	<p>Parlez-moi de votre parcours professionnel. Parlez-moi de votre travail, de vos missions.</p> <p>Pouvez-vous me décrire une journée type ?</p>
<p align="center"><i>Questions thématiques</i></p> <p>Outils de contrôle des performances</p>	<p>Comment votre travail est évalué ? Sur quels critères vous juge votre supérieur hiérarchique ?</p> <p>Pensez-vous connaître pleinement ses critères d'évaluation ? Comment jugez-vous ce système d'évaluation ?</p>
<p>Ambiance et environnement de travail</p>	<p>Pouvez-vous me décrire votre environnement de travail ? Comment vous y sentez-vous ? Et vos collègues ? Pouvez-vous en un mot me définir l'ambiance à votre travail ?</p>
<p>Place des NTIC dans le travail</p>	<p>Quelle est la place des NTIC dans votre travail quotidien ? Quelle est la place des systèmes de gestion, du type base de données, dans votre travail quotidien ? Avez-vous régulièrement des <i>reportings</i> à faire ? Si oui, sur quoi portent-ils ?</p>
<p>Ressentis et risques psychosociaux</p>	<p>Que pensez-vous des méthodes de contrôle de votre entreprise ? Ressentez-vous de la pression ? Et vos collègues ? Si oui, quelles sont les causes de cette pression, de ce malaise ? Pensez-vous que la situation puisse être différente ? Si oui, comment ?</p>
<p>Gestion des risques psychosociaux</p>	<p>Comment votre entreprise gèrent-elles les RPS ? Existe-t-il des dispositifs sur lequel vous pouvez vous appuyer ? Des personnes que vous pouvez solliciter ?</p>

Nous avons également rédigé des guides d'entretien pour chacune de nos études de cas. Chaque cas ayant sa singularité, nous avons adapté le guide à chaque contexte d'étude. Ces guides comportent tous des questions introductives, visant à mettre à l'aise la personne et à obtenir des éléments de contexte. Puis, ils abordent des questions orientées principalement autour de deux objets de questionnement : le contrôle de la performance des individus et la gestion des RPS. Dans le premier, nous cherchons à comprendre le processus d'évaluation des personnes, les outils de contrôle utilisés, le rôle des différents acteurs, ainsi que leurs ressentis. Concernant les RPS, nous cherchons à identifier les spécificités contextuelles du cas en demandant aux personnes de nous parler de leur état psychologique, s'ils se sentent stressés ou s'ils constatent un climat de travail anxiogène, et si oui de nous en décrire les causes. Puis, nous désirons savoir si le stress est un sujet dont l'organisation s'est emparée ou non, et si oui de quelle manière. Nous interrogeons ainsi les personnes sur le dispositif de gestion des RPS actuel, sur son fonctionnement, et sur le retour des acteurs sur son utilisation.

Nous présentons les quatre guides d'entretien type en **Annexes 4, 5, 6 et 7**.

Pour mener nos entretiens, nous disposions par conséquent de questions pré-écrites, nous servant à orienter la réflexion de la personne interrogée. Ceci ne nous empêchait pas de poser des questions supplémentaires si un nouveau thème émergeait. De plus, cette répartition en différents objets de questionnement nous permettait de revenir facilement à un thème si celui-ci avait été passé. Il arrivait donc régulièrement que des thématiques soient abordées avant l'ordre prévu, ou que les questions ne soient pas formulées exactement comme prévu. Nos entretiens se caractérisent ainsi par « *des questions nombreuses, non formulées d'avance, dont les thèmes seulement sont précisées, ce qui donne à l'enquêteur un guide souple, mais lui laisse une grande liberté.* » (Grawitz, 2001, p 647). Nous avons profité de cette souplesse méthodologique pour adapter chacun de nos entretiens à la pensée de notre interrogé. Nous voulions que les questions s'enchaînent pour que la conservation reste fluide et que l'individu n'ait pas l'impression d'être soumis à un questionnaire.

La plus grande difficulté rencontrée lors de ces entretiens a été de laisser parler l'interrogé tout en le guidant vers nos thématiques de recherche, sans trop l'influencer. Nos présupposés issus de la littérature ne devaient pas nous faire perdre toute objectivité. Il est évident que le chercheur n'est pas neutre, surtout dans ce type de recherche. Cependant, nous avons gardé à cœur de minimiser le poids de notre opinion personnelle et de préserver une certaine réflexivité à notre démarche. Il fallait accepter le résultat, quel qu'il soit, en cohérence avec la littérature ou non.

Conclusion II.

Au cours de cette partie, nous avons tout d'abord expliqué notre méthode principale de collecte des données : les entretiens semi-directifs. Nous avons donné des détails sur les personnes interrogées pour notre étude exploratoire et nos quatre études de cas. Nous avons par la suite expliqué les modalités de construction de nos guides d'entretien, ainsi que le déroulement de ceux-ci. A présent, nous décrivons les observations non participantes réalisées (III.)

III. Observations non participantes

Nous avons réalisé deux observations non participantes, l'une chez HOPITAL (1.), l'autre chez TELECOM (2.).

1. Cas HOPITAL

Chez HOPITAL, nous avons mené une **observation non participante de douze heures**. Nous avons suivi le déroulement d'un projet de gestion des RPS, débuté en juin 2014 et achevé en février 2015. Ce projet regroupe **trois groupes de travail** créés autour de la gestion des RPS : le groupe « charge de travail » ; le groupe « souffrance au travail » ; le groupe « perception des objectifs ». Ces groupes de travail sont animés par un petit cabinet de conseil (TPME), que nous nommons « Bonheur au Travail », détenu par une ancienne cadre du milieu pharmaceutique.

Lors de notre observation nous avons assisté au déroulement de ces trois groupes de travail ainsi qu'au comité de pilotage final. Nous avons assisté aux trois dernières réunions de chacun des groupes de travail, ce qui nous a permis d'appréhender leur état d'avancement. Nous avons également assisté au Comité de pilotage final durant lequel les résultats des groupes sont communiqués aux membres de la direction et aux secrétaires généraux de tous les CHSCT du groupe.

Ces heures passées au sein même des locaux d'HOPITAL nous ont permis de nouer des relations avec de nombreux agents et d'approfondir notre réflexion grâce à des échanges informels. Cette présence sur le terrain nous a également permis d'obtenir de nouveaux entretiens.

Nous avons pris en notes les réunions auxquelles nous avons assisté, détaillant des verbatim. Le jour même nous avons réalisé pour chacun d'entre elles des comptes rendus de réunion. Nous présentons dans le **Tableau 17** les situations observées, leur date et la durée de l'observation.

Tableau 17 : Présentation de l'Observation non participante chez HOPITAL

Situation observée		Date	Durée de l'observation
Réunion du groupe « charge au travail »	Réunion de suivi d'avancement rassemblant 7 cadres : médecine du travail, assistantes sociales, psychologue du personnel, laboratoire d'analyse, formation continue, restauration.	8 janvier 2015	3h
Réunion du groupe « souffrance au travail »	Réunion de suivi d'avancement rassemblant 10 agents cadres et non cadres : infirmière, assistante sociale, psychologue du travail, infirmière référent prévention TMS, aide-soignante.	29 janvier 2015	3h
Réunion du groupe « perception des objectifs »	Réunion de suivi d'avancement rassemblant une directrice de site et 2 cadres de pôles.	4 février 2015	3h
Comité de pilotage final	Réunion de comité de pilotage rassemblant 15 membres des groupes de travail ainsi que la Directrice des Ressources Humaines.	10 février 2015	3h

Nous présentons notre observation non participante réalisée chez TELECOM (2.).

2. Cas TELECOM

Chez TELECOM, nous avons passé trois heures au cours desquelles nous avons assisté à un **comité de pilotage des RPS**⁸³. Cette réunion rassemblait neuf salariés de TELECOM et deux membres d'un cabinet extérieur qui animaient cette réunion (un directeur associé et un consultant). Enregistrer cette réunion étant impossible, nous l'avons prise en notes et rédigé son compte-rendu par la suite. Nous présentons dans le **Tableau 18** la situation observée, la date et la durée de l'observation.

Tableau 18: Salariés de TELECOM présents lors du Comité de pilotage observé

Situation observée		Date	Durée de l'observation
Réunion du 8 ^{ième} Comité de Pilotage des RPS	Réunion de suivi d'avancement rassemblant neuf salariés de TELECOM : une Directrice des affaires sociales et son adjointe, un médecin du travail, cinq préventeurs et une assistante sociale. Réunion animée par deux membres d'un cabinet de conseil.	17 octobre 2014	3h

⁸³ Il s'agissait du huitième comité de pilotage organisé avec ce cabinet. Le dernier en date avait eu lieu un an auparavant.

Cette réunion a été l'occasion de mieux cerner les interactions entre les différents acteurs de la prévention, ainsi que les préconisations faites par le cabinet de conseil. De plus, nous y avons collecté des informations précieuses en discutant de manière informelle avec plusieurs participants, nous permettant de nouer des contacts utiles pour mener de nouveaux entretiens. Nous avons cherché à assister à d'autres réunions. Un manager avait même évoqué la possibilité pour nous d'assister au suivi d'un dossier de CHSCT sur la réorganisation du service marketing ou sur l'introduction d'un nouvel outil informatique. Cependant, malgré son aide, nous n'avons pas été autorisés à assister à d'autres réunions. Ce refus est révélateur de la réticence observée chez TELECOM à divulguer des données empiriques relatives aux RPS.

Conclusion III.

Nous avons présenté les observations non participantes menées chez HOPITAL et TELECOM. Chez HOPITAL nous avons assisté à trois réunions de groupes de travail autour de la gestion des RPS, ainsi qu'au comité de pilotage final. Cette présence sur le terrain a nourri notre analyse et nous a permis de nouer de précieux contacts. Chez TELECOM, nous avons assisté à un comité de pilotage des RPS. Notre présence lors de cette réunion nous a permis de nous imprégner des relations entre les différents acteurs de la prévention et de nouer des contacts. Nous détaillons à présent la dernière partie de notre recueil de données : la documentation interne et externe collectée (IV.)

IV. Documentations internes et externes

Afin de trianguler nos données, nous avons collecté et analysé de nombreuses documentations externes (1.) et internes (2.).

1. Documentations externes

Pour étayer notre réflexion, nous avons analysé des documents externes pour chacun de nos cas d'étude. En plus de consulter leurs sites Internet, nous nous sommes appuyés sur leur communication externe. Le **Tableau 19** présente l'ensemble des documents utilisés.

Tableau 19 : Documentations externes analysées pour nos quatre cas d'étude

Cas	TELECOM	BANQUE	BIG 4	HOPITAL
Documents externes analysés	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Documents de référence 2007-2015. ➤ Rapports RSE 2012-2015. ➤ Plan stratégique 2020. ➤ Questionnaire envoyé aux salariés suite à la crise sociale. ➤ Analyse du rapport d'expertise effectué suite à la crise sociale. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Documents de référence 2010-2015. ➤ Rapports RSE 2012-2015. ➤ Charte de responsabilité (2015). ➤ Rapport sur l'industrialisation bancaire du Comité consultatif du Secteur Financier. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapports de transparence 2013-2015. ➤ Rapports RSE 2013-2015. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapports annuels 2013-2015. ➤ Rapports d'activité 2013-2015.

En plus de ces documentations externes, nous nous sommes également appuyés sur des documents internes collectés au fil de nos études empiriques (2.).

2. Documentations internes

Lors de notre **étude exploratoire**, nous avons collecté quelques documents internes, transmis par nos interrogés tels qu'un questionnaire interne sur le bien-être au travail et une charte de relations au travail. Nous avons également obtenu trois présentations faites par des cabinets de conseil. Deux d'entre elles, intitulées « *L'accompagnement de la prévention des RPS* » et « *Cadrer, mesurer, agir : comment piloter une démarche de prévention des risques ?* » ont été présentées lors de comités de pilotage des RPS. La troisième, nommée « *La gestion du stress et des risques psychosociaux, Comment y parer au quotidien ?* » a été présentée lors d'un Comité d'Entreprise (CE).

Nous revenons à présent sur les documents internes collectés pour nos études de cas.

Chez TELECOM, malgré la réticence autour des questions de RPS, en garantissant l'anonymat de notre étude, nous avons tout de même réussi à collecter des documents internes présentés dans le **Tableau 20**.

Tableau 20: Documents internes - Cas TELECOM

Documents internes	Synthèse du contenu
Plan de prévention des RPS	Présentation Powerpoint d'un plan de prévention des RPS présenté lors d'un CHSTC. Présentation Powerpoint d'un comité de pilotage des RPS.
Règle d'évaluation du stress – EVA	Echelle visuelle analogique utilisée par les médecins du travail pour quantifier le stress des salariés (entre 0 et 10).
Evaluation clinique de la charge au travail : grille d'indicateurs	Document utilisé si score d'EVA ≥ 6 . Liste d'indicateurs relevant de problèmes relationnels/organisationnels/environnementaux/autre. Liste des pathologies liées (sommeil, dépression, TMS...) et évaluation chiffrée de l'intensité du risque
Exemple de questionnaire sur le bien-être au travail	Questionnaire sur le bien-être au travail envoyé à des salariés de TELECOM

Chez **BANQUE**, en promettant de respecter la confidentialité des informations recueillies, nous avons obtenu de nombreux documents internes pour approfondir notre réflexion. Nous présentons ces documents dans le **Tableau 21**.

Tableau 21: Documents internes - Cas BANQUE

Type de Document	Synthèse du contenu
Outils d'évaluation	3 supports d'évaluation professionnelle : <ul style="list-style-type: none"> - Evaluation d'arrivée sur poste - Evaluation annuelle - Evaluation de fin de poste Ces documents sont des évaluations professionnelles remplies par trois salariés et leurs managers à différents stades de leur carrière.
Outils de gestion des RPS	Intégralité du questionnaire Galileo donné aux salariés sous forme de 34 Impressions écrans (impression papier impossible).
	Présentation PowerPoint utilisée par le cabinet de conseil en charge de la présentation des résultats du Galileo (septembre 2015).
Communication de la RH Groupe	Plaquette de communication sur : la gestion des réunions, l'utilisation des e-mails, l'évaluation des collaborateurs, la gestion du temps de travail (pour rester efficace).
	Plaquette de communication sur la gestion de l'équilibre des temps de vie: 15 engagements de BANQUE pour équilibrer vie privée/vie professionnelle.

	Plaquette de communication sur les RPS et l'engagement de BANQUE sur cette thématique.
	Extraits intranet sur la communication du dispositif des cellules d'écoute.
	Plaquette de communication sur la lutte contre la discrimination.
	Extraits intranet sur les principaux risques RH qu'un manager doit savoir gérer.
	Kit de communication à destination des managers répertoriant l'ensemble des processus RH à connaître : recrutement, évaluation professionnelle, examen des rémunérations, développement de carrière, formation.
	Note de cadrage sur l'évaluation des salariés (destinée aux managers). Elle formalise tout le processus d'évaluation des salariés de la définition des objectifs jusqu'au déroulement de l'entretien annuel.
	Guide d'évaluation professionnelle servant à aider les managers à évaluer leurs collaborateurs.
Présentations faites en Comités de direction	Présentation de l'accord « Harcèlement et violence au Travail » (juillet 2011).
	Présentation sur les nouveaux risques RH : les risques psychosociaux.
Accord	Accord interentreprises sur le stress au travail de 2010.

Pour le cas BIG 4, nous sommes parvenus à obtenir plusieurs documents internes. Comme le montre le **Tableau 22**, ces documents sont de trois natures : ils traitent de la prévention des RPS, de l'évaluation ainsi que de la formation.

Pour le cas HOPITAL, grâce à la bienveillance de la direction des ressources humaines, nous avons obtenu de très nombreux documents internes et des sources secondaires pour étayer notre réflexion. Nous présentons la liste de ces documents internes dans le **Tableau 23**.

Conclusion SECTION 2

Nous avons présenté le recueil des données en expliquant dans un premier temps le calendrier et les modalités d'accès au terrain. Nous avons par la suite détaillés l'ensemble des 67 entretiens réalisés lors de nos phases empiriques, étude exploratoire et études de cas. A ce titre, avons expliqué les modalités de construction de nos guides d'entretien ainsi que la manière dont nous avons mené nos entretiens. Puis, nous avons exposé les deux observations non participantes réalisées et l'ensemble des documents internes et externes collectés afin de trianguler nos données. Nous présentons désormais notre méthodologie d'analyse et de traitement des données (**Section 3**).

Tableau 22: Documents internes - Cas BIG 4

Nature du document	Contexte de diffusion	Thèmes abordés dans les documents
Documents de prévention des RPS (18 pages)	Diffusion de la DRH vers les auditeurs.	<ul style="list-style-type: none"> • Comportement à adopter envers les salariés « supports » • Comportement à adopter en réunion • Comment encadrer les équipes • Comment mieux travailler ensemble • Préconisations pour respecter l'équilibre de vie • Préconisations pour respecter l'univers de travail • Préconisations concernant l'utilisation des mails et des BlackBerry
Documents d'évaluation (3 pages)	Grille d'évaluation mise à la disposition des auditeurs pour s'évaluer en ligne.	Trois documents d'évaluation remplis par un auditeur (captures d'écrans) : performances obtenues et les axes d'amélioration (à la fois remplis par l'auditeur et par l'évaluateur)
Feuilles de temps (24 pages)	<i>Reporting</i> rempli par l'auditeur à destination des RH	<p>Nombre d'heures passées par semaine en mission et hors mission.</p> <p>Présentation du taux de chargeabilité de l'auditeur par semaine.</p>
Documents de formation (9 pages)	Diffusion de la DRH vers les auditeurs.	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs et organisation • Comportement professionnel et responsabilités administratives • Ressources humaines présentation • Que dois-je faire avant de partir en mission ? • What Could Go Wrong (WCGW) et contrôles pertinents • Conception & application des contrôles • Tester l'efficacité opérationnelle des contrôles • Interviewing Skills • Que dois-je faire avant de quitter la mission ?

Tableau 23 : Documents internes- Cas HOPITAL

Type de document	Synthèse du contenu
Notes, questionnaires, et livrets utilisés par Bonheur au travail	Livrets distribués aux agents lors des réunions, Réponses aux questionnaires faits par Bonheur au Travail auprès des agents, et récapitulatif des résultats (sources de RPS et plans d’actions proposés)
Bilan d’activité de pôle	Bilan du pôle, prévisions d’activité, valorisation, point sur le personnel
Cahier des charges démarche RPS – prestataires publics et privés	<ul style="list-style-type: none"> • Cahier des charges utilisé pour choisir le cabinet extérieur (bonheur au travail) intervenant sur les problématiques de RPS • Notes d’opportunité démarche ARACT
Communications des référents mobilité	Document de travail sur la prévention des restructurations (Processus d’accompagnement des agents)
Communications sur le baromètre social	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation du plan d’action à la suite du baromètre interne • Analyse des résultats du baromètre interne par Ipsos • Présentation des résultats du baromètre au Groupe hospitalier (GH)
Communication des RH vers les agents	<ul style="list-style-type: none"> • Plaquette sur l’offre de coaching interne • Plaquette sur la violence au travail • Plaquette sur la prévention de l’épuisement professionnel : Diminuer l’impact émotionnel des situations de soins difficiles
Documents internes – direction des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Réflexion en Equipe sur des Situations Complexes en Unité de soins • Mise en place de la cellule centrale de prévention et d’analyse des suicides et des tentatives de suicide • Plan de prévention des RPS et de développement de la QVT (présenté au moment du choix du cabinet extérieur) • Plan d’action de prévention des risques psychosociaux présenté en CHSCT

SECTION 3: Analyse et traitement des données

Cette troisième section a pour objectif de présenter notre méthodologie de production de connaissances. Nous expliquons comment nous avons analysé et traité nos données empiriques (I.). Puis, nous montrons de quelle manière nous avons cherché à rendre nos résultats fiables et valides (II.).

I. Méthodologie d'analyse des données

Nous présenterons notre méthode d'analyse des données : l'analyse thématique. Dans un premier temps, nous justifions notre orientation vers ce type d'analyse (1.). Puis, nous revenons en détails sur la phase d'exploitation des données (2.), puis sur celle du traitement et de l'interprétation de celles-ci (3.).

1. Analyse thématique du contenu de nos entretiens

Afin d'exploiter les données contenues dans nos entretiens, nous les avons **tous retranscrits**. Nous avons tenu à les retranscrire nous-mêmes afin de nous « imprégner » de notre terrain et de garder en mémoire le maximum d'informations, pour établir des liens plus facilement (Paillé & Mucchielli, 2003). Cette activité, extrêmement chronophage, nous a cependant par la suite considérablement facilité l'analyse des données.

Pour analyser nos retranscriptions d'entretiens, nous avons effectué une **analyse de contenu** (Grenier & Josserand, 2007). Ce type d'analyse repose sur le postulat que « *la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expression ou signification similaires, phrases, paragraphes) révèle les centres d'intérêt, les préoccupations des auteurs du discours* » (Allard-Poesi & Maréchal, 2007, p.493). L'analyse de contenu nous est apparue tout à fait pertinente pour surmonter la complexité liée à la gestion des risques psychosociaux, phénomène pour lequel il existe encore peu de matériau empirique et/ou de recherche théorique en sciences de gestion.

Il existe deux types d'analyse de contenu : l'analyse lexicale et l'analyse thématique (Bardin, 2001). L'analyse lexicale prend le mot comme unité d'analyse pour s'intéresser « *à la nature et à la richesse du vocabulaire utilisé dans le discours* » et préconise ainsi d'analyser la fréquence d'apparition des mots (Bardin, 2001, p.503). Ce type d'analyse était inadapté à notre étude car, dans un champ aussi complexe que celui des RPS, où les définitions ne sont pas encore clairement énoncées, les mots utilisés n'ont pas la même signification ni la même portée selon les acteurs. Nous avons donc écarté cette méthode pour nous tourner vers une analyse thématique.

L'analyse thématique retient pour unité d'analyse « *une portion de phrase, une phrase entière, ou un groupe de phrases se rapportant à un même thème* » (Bardin, 2001, p.503). Cette méthode vise à analyser un texte en extrayant le sens donné à ce texte selon la perspective de son auteur, ce qui implique une attention particulière à son contexte historique et social. Dans notre cas, les textes sont nos retranscriptions d'entretien et le contexte historique et social nous est donné par les questions introductives, mais également par nos sources secondaires. Nous avons ainsi repéré les thèmes récurrents afin de catégoriser nos données selon des groupes de phrases rassemblés en fonction du sens donné par les acteurs et de notre interprétation compréhensive.

L'analyse thématique se décompose en trois phases : la pré-analyse, l'exploitation des données et le traitement des résultats (Gavard-Perret & Helme-Guizon, 2008).

La pré-analyse correspond à une période d'intuition (Bardin, 2001) où le chercheur prend connaissance des données, notamment par une lecture flottante. Cette intuition est fondamentale en recherche qualitative car le processus d'analyse des données repose sur le jugement et l'expérience du chercheur (Eisenhardt, 1989). Miles et Huberman (2007) préconisent ce genre d'analyse très primaire. Pour eux, il est important de commencer à trouver le sens des données en notant les récurrences, les faits marquants, les liens de causalité. Suite à cette phase, nous avons commencé à exploiter nos données (2.).

2. Exploitation des données

L'exploitation de nos données s'est déroulée en deux temps. Tout d'abord, nous avons réalisé des fiches de synthèse (2.1), puis nous avons codé nos données (2.2).

2.1 Fiches de synthèse

Lors de la réalisation de notre étude exploratoire, nous avons à traiter 19 entretiens dans l'optique de trouver un questionnement de recherche pertinent. Il nous fallait donc trouver une méthode pour « défricher » ce terrain afin d'avoir une lecture plus claire de nos données. C'est pourquoi, nous avons commencé à organiser nos données sous la forme de **fiches de synthèse**. Ces fiches, très courtes (environ une page), constituent une première étape pour mieux structurer et synthétiser notre raisonnement afin de surmonter la « *nuisance attractive*»⁸⁴ (Miles, 1979) de nos données qualitatives. Elles sont structurées en trois temps. Tout d'abord, nous rappelons l'expérience professionnelle et de la situation actuelle de la personne interrogée.

⁸⁴ Miles (1979) qualifie les données qualitatives de nuisance attractive, à cause de leur richesse et de la complexité de leur analyse.

Puis, nous réalisons un tableau, reprenant les thématiques de notre guide d'entretien, pour lesquelles nous inscrivons des descriptions synthétiques et le ressenti de la personne. Dans ce tableau, nous inscrivons également quelques verbatim représentatifs selon nous du ressenti de la personne. Suite à ce tableau, nous en réalisons un second récapitulant les principales sources de motivation et de stress pour l'interrogé.

Nous présentons en **Figure 24** un exemple de ces fiches : celle de la directrice marketing interrogée pour notre étude exploratoire. Dans un souci d'anonymat, nous avons retiré les informations personnelles.

Ces fiches nous ont permis de nourrir notre réflexion. Nous avons ainsi passé à la deuxième étape de l'exploitation de nos données : le codage (2.2).

Figure 24 : Exemple d'une fiche de synthèse- Directrice marketing, Edition

Fiche de synthèse [Nom] ; [Entreprise] ; [date de l'entretien]		
<p>❖ <u>Expérience professionnelle et position actuelle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Expérience professionnelle : X ans dans un cabinet de conseil en merchandising. [Edition] : [date] à [date] - Position actuelle : depuis [date] → Directrice marketing clientèle chez [Edition] 		
	Description / verbatim	Avis / verbatim
Stratégie de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Développer de nouveaux départements. • Financiarisation de l'activité + amélioration rentabilité et performance. 	Gestion qui se fait parfois au détriment du business.
Organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de charge de travail. • Plus de rentabilité donc moins d'effectifs. 	Beaucoup de travail mais intéressant. « <i>il faut aller vite, mais en même temps travailler sur des produits super intéressants, avec des gens hyper intéressants, qui sont des gens qui créent, des créateurs de vie, qui ont le goût du travail bien fait</i> »
Environnement de travail	<i>Open space.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Communication difficile « <i>On dit que l'open space favorise la communication, les échanges, moi je n'en suis pas du tout convaincu. Je trouve que c'est important, pour l'intimité de chacun, le fait de ne pas gêner.</i> » • Importance de personnaliser son environnement de travail
Management	Manager = garant du bon environnement de travail.	« <i>la personne qui manage donne le tempo de son équipe et de son département</i> »
Dispositif d'évaluation	Entretien annuel exclusif : progression et augmentation limitées, peu de marge de manœuvre. Mais moment important pour le salarié. « <i>Le salarié a besoin de savoir que l'on est content sur certains points, et quels sont ses marges de croissance.</i> » Reste de l'année évaluation informelle.	Système d'évaluation inutile car tout passe par le manager. « <i>On pourrait avoir les meilleurs systèmes d'évaluation, si le manager ne tient pas la route sur le plan humain et relationnel, on peut lui proposer tous les outils possibles je pense que ça sera relativement limité.</i> »
NTIC et Systèmes d'information	Beaucoup de <i>reporting</i> car volonté de contrôler la rentabilité.	Système d'informations trop complexe.

Sources de motivation	Sources de stress/pression :
<ul style="list-style-type: none"> ▪ + mobilité= + motivation "<i>La mobilité interne entraine surtout de la méfiance car les bons on a surtout envie de les garder ! Pour évoluer il faut avoir un bon réseau professionnel</i>" ▪ Passion pour leur métier. ▪ Prime financière lorsque atteinte des objectifs. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Open space</i> « <i>tous les services que j'ai connus en open space, c'était beaucoup de stress ! Énormément.</i> » ▪ Situation économique compliquée, incapacité à pouvoir changer de travail « <i>en 2013 on réfléchit deux fois avant de quitter son travail !</i> » ▪ Mauvais stress = conséquences d'un mauvais manager.

2.2 Méthode de codage

Pour coder nos données, nous nous sommes appuyés sur la méthode de « comparaison systématique » de Lincoln & Guba (1985). Nous avons comparé des extraits de textes entre eux (retranscriptions d'entretien, de journées d'observation ou extraits des documents internes et externes). En cas de similarité, nous regroupons ces extraits au sein de catégories provisoires. Nous avons ainsi débuté notre codage avec un petit nombre de catégories issues des apports de la littérature, que nous avons ensuite progressivement étoffé au fil du codage. Ce codage nous a permis de passer de données empiriques brutes et désordonnées à un ensemble de concepts et d'idées (Allard-Poesi & Maréchal, 2007). Ainsi, nous avons progressivement découpé le contenu de nos entretiens, de nos notes d'observation et des documents internes et externes, en unités d'analyse (groupes de phrases), que nous avons ensuite regroupés et codés au sein de catégories de sens (Bardin, 2001). Il faut préciser que nos catégories n'étaient pas fixées *a priori*. En effet, les unités d'analyse ont progressivement émergé tout au long de notre recherche, par des allers-retours entre les données collectées et la littérature, conformément à notre démarche abductive.

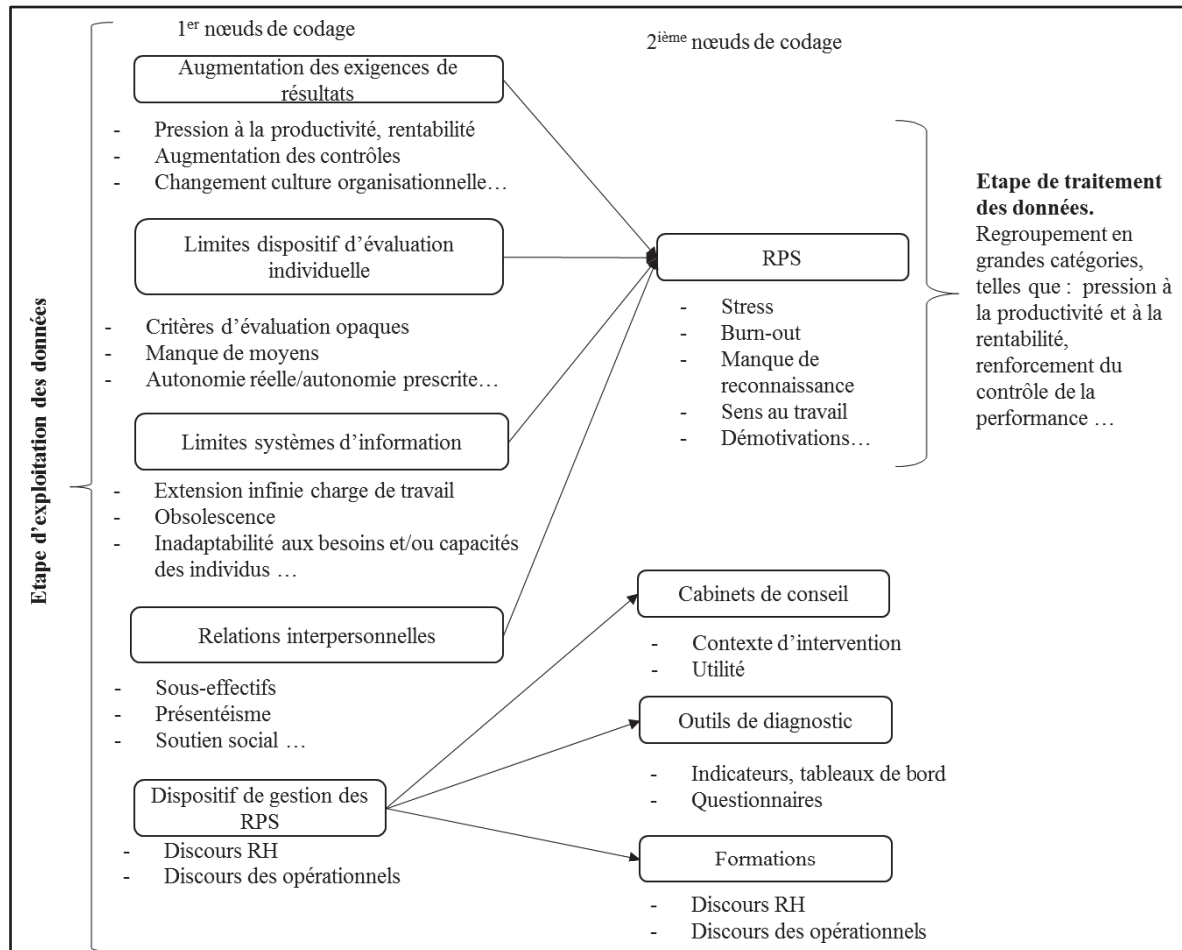
Pour réaliser notre codage nous avons utilisé le **logiciel NVivo** (versions 10 et 11⁸⁵), dans une optique d'aide à la gestion des données et à leur catégorisation. Ce logiciel nous a permis de rassembler toutes nos données et de pouvoir facilement regrouper nos unités d'analyse. Nous avons ensuite codé nos données par thématiques et objets récurrents éclairant notre question de recherche. En créant des catégories au sein de « **nœuds** », nous avons peu à peu vu apparaître une **arborescence** liant les catégories entre elles. Nous avons vu se dessiner des liens entre nos différents concepts et idées, ce qui a fortement structuré notre réflexion.

Pour notre **étude exploratoire**, nous avons commencé notre codage en définissant nos premières catégories suivant celles présentes dans nos fiches de synthèse : « Stratégie de l'entreprise », « Organisation du travail », « Environnement de travail », « Management », « Dispositif d'évaluation », « NTIC et Systèmes d'information ». Ces catégories, relativement ouvertes se sont progressivement affinées au fur et à mesure des regroupements. Nous avons ainsi abouti à cinq grandes catégories que nous avons détaillées : « Augmentation des exigences de résultat », « Limites du dispositif d'évaluation individuelle », « Limites des systèmes d'information », « Relations interpersonnelles » et « Dispositif de gestion des RPS ». Ensuite, nous avons lié ces catégories aux risques psychosociaux qu'elles peuvent engendrer. Nous

⁸⁵ Nous avons utilisé NVivo 10 pour coder les données de notre étude exploratoire, puis NVivo 11 pour coder celles de nos études de cas.

avons ainsi défini la catégorie « RPS » comme deuxième nœud de codage. Puis, afin de préciser notre catégorie « Dispositif de gestion des RPS », nous avons défini trois nœuds de second niveau : « Cabinet de conseil », « Diagnostic » et « Formation » que nous avons étayés. Nous offrons une représentation détaillée de l'ensemble du codage effectué dans la **Figure 25**.

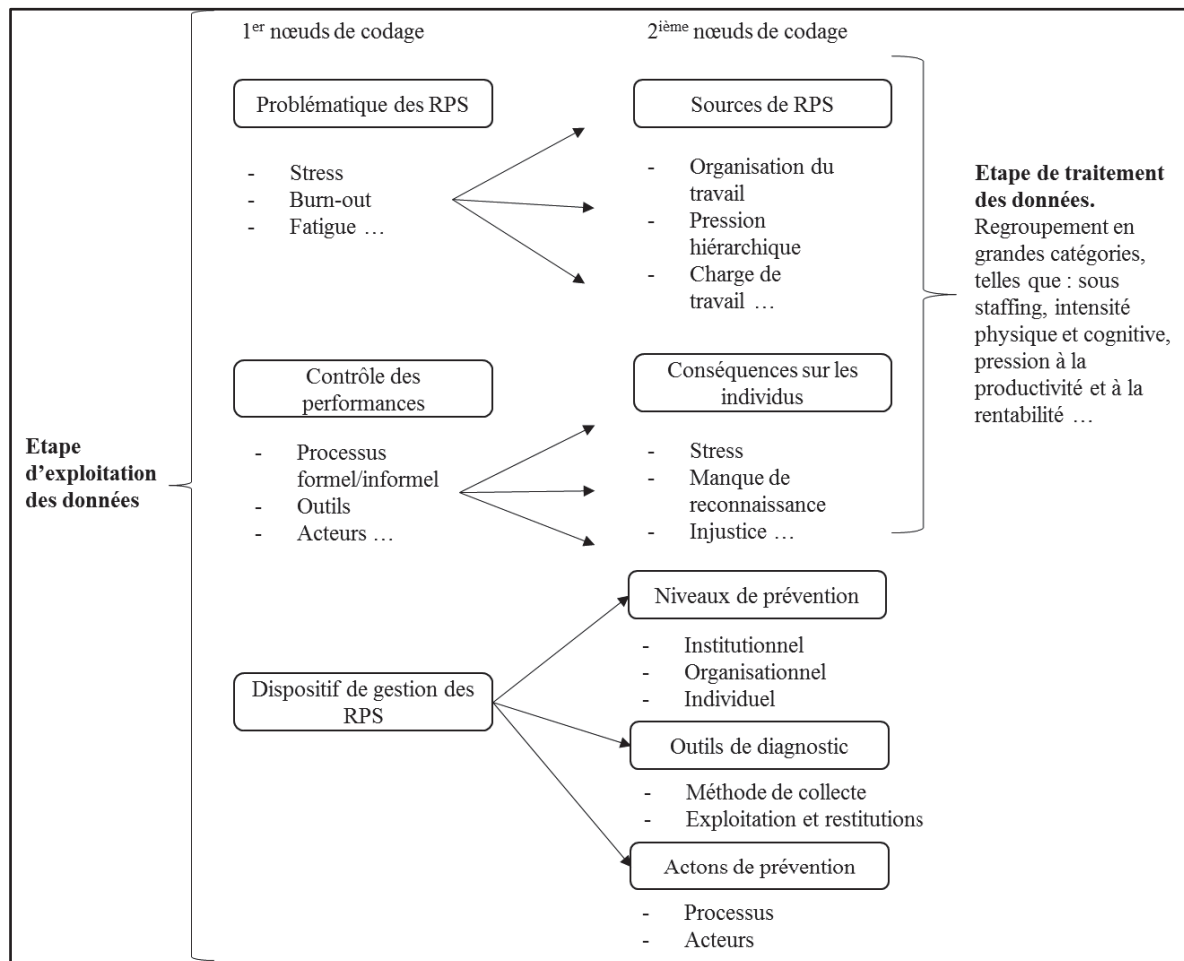
Figure 25 : Codage de l'étude exploratoire- représentation de l'arborescence NVivo.



Pour le codage de nos **études de cas**, nous nous sommes appuyés sur notre guide d'entretien. Nous avons commencé à coder à partir des deux catégories « Contrôle des Performances » et « Dispositif de gestion des RPS ». Puis, pour suivre Eisenhardt (1989) et sa méthodologie qualitative multi-cas, nous avons séparé chacun de nos cas en considérant leurs particularités intrinsèques. C'est à cette fin que nous avons créé une troisième catégorie intitulée « Problématique des RPS » incarnant la singularité du cas d'étude. Nous avons ainsi défini nos trois premiers nœuds de codage : « Problématique des RPS », « Contrôle des performances » et « Dispositif de gestion des RPS ». Nous avons ensuite détaillé ces premiers nœuds grâce à un deuxième niveau d'arborescence. Nous avons alors établi des liens entre les problématiques de RPS de l'organisation (stress, *burn-out*, fatigue...) et leurs sources (organisation du travail,

pression hiérarchique, charge de travail...). Nous avons détaillé le contrôle des performances (processus formel/informel, outils, acteurs...) en le liant avec ses conséquences sur les individus. Enfin, nous avons séparé la catégorie « Dispositif de gestion des RPS » en trois « Niveaux de prévention », « Outils de diagnostic » et « Actions de prévention ». Nous détaillons l'ensemble du codage réalisé dans la **Figure 26**.

Figure 26 : Codage des études de cas - représentation de l'arborescence NVivo.



Nos codages se sont achevés lorsque l'analyse est parvenue à **saturation**, c'est-à-dire lorsque les nouvelles unités d'analyse pouvaient être immédiatement classées dans des catégories existantes (Miles & Huberman, 2007). Cette étape de saturation des sources (Lincoln & Guba, 1985) s'est donc caractérisée par l'émergence de régularités au sein de nos entretiens. C'est à ce moment que nous avons décidé d'arrêter nos recherches empiriques.

A partir de cette étape, nous avons commencé notre montée en abstraction afin de passer du monde empirique au monde théorique (Angot & Milano, 2007). Nous avons cherché à faire émerger du sens en interprétant nos données (3.).

3. Traitement et interprétation des données

La dernière étape de l'analyse thématique consiste à traiter les résultats de manière qualitative et à les interpréter. La capacité à analyser et à interpréter les données indique que le chercheur possède la sensibilité théorique liée à « *la qualité de perspicacité, la capacité de donner du sens aux données, la capacité à comprendre, et la capacité à séparer ce qui est pertinent de ce qui ne l'est pas* » (Strauss & Corbin, 1994, p.42). Cependant, même si nous présentons ici dans un souci d'intelligibilité les différentes étapes d'analyse des résultats de manière successive, il est important de noter que l'on ne peut pas réellement scinder le travail du chercheur en séquences précises. L'enchaînement dans le processus de production de connaissances n'est pas aussi simple et rigoureux que la théorie le présente. La collecte, l'analyse et l'interprétation des données sont des activités concomitantes dans la recherche qualitative (Eisenhardt, 1989; Usunier et al., 1993).

Miles et Huberman (2007) proposent différentes méthodes pour interpréter les données. Nous présentons celles que nous avons utilisées de manière itérative tout au long de notre analyse.

1° Rechercher la plausibilité. Il s'agit de faire appel à son intuition pour voir ce qui cadre bien. Par exemple, les annotations effectuées lorsque nous étions sur le terrain illustrent une interprétation primitive et intuitive.

2° Repérer les schémas, les thèmes et Regrouper. Cette méthode vise à condenser les données sous forme de catégories, pour faire émerger les thèmes des discours, repérer les schémas et plus généralement les formes. Elle permet d'apprécier l'importance des thèmes dans le discours, et donc de comprendre la manière dont ces derniers sont utilisés, en formalisant les relations qu'ils entretiennent entre eux (Allard-Poesi & Maréchal, 2007). Notre codage sous NVivo en est une illustration car nous avons sélectionné, centralisé et simplifié nos catégories afin de monter en abstraction et de transformer ainsi nos données «brutes» en concepts théoriques. Au sein des **Figure 25** et **Figure 26** présentées précédemment, nous avons fait apparaître cette étape d'interprétation des données par laquelle nous sommes montés en abstraction à partir des données présentes dans nos nœuds de second niveaux.

3° Mettre des relations entre les variables. Cette étape consiste à lier nos thématiques entre elles en précisant la nature de leur relation. L'arborescence de notre codage NVivo illustre ces relations. Notre codage nous a permis d'établir des liens entre les problématiques de RPS et

leurs sources, ainsi qu'entre les dispositifs de contrôle de la performance et leurs conséquences sur les individus.

4° *Atteindre une cohérence théorique.* Cette étape vise à donner aux résultats une cohérence interne et externe : ils doivent être cohérents entre eux et avec la théorie. Tout du moins, ils doivent former un ensemble théoriquement plausible. L'utilisation du cadre théorique pour interpréter les résultats empiriques est ce qui conforte le chercheur dans l'atteinte de cette cohérence. Ainsi, une fois analysées, nos données empiriques ont été interprétées à l'aune de notre cadre théorique en trois axes visant à faire émerger du sens autour de la triple relation contexte/individu/outil. Par conséquent, nous avons pu comparer nos cas d'étude entre eux, apporter de la richesse empirique et du contraste afin de faire progresser la littérature sur les liens entre dispositif de gestion et risques psychosociaux. De plus, comme nous le montrons en **Chapitre 6**, nos résultats participent à une meilleure compréhension de la gestion des risques psychosociaux dans les organisations.

Conclusion I.

Nous venons de présenter notre méthodologie d'analyse des données, soit l'analyse thématique. Nous avons montré que pour exploiter nos données empiriques, nous avons retranscrit nous-même tous nos entretiens et que nous les avons codés grâce au logiciel NVivo. Ce codage nous a permis de mettre en évidence des catégories que nous avons affinées au fur et à mesure afin d'atteindre une hauteur conceptuelle. Nous décrivons à présent les étapes suivies afin de nous assurer de la rigueur de cette méthode, de la validité et fiabilité de notre recherche (**II.**).

II. Rigueur, validité et fiabilité de la recherche

Nos résultats, inscrits dans le paradigme interprétativiste et issus d'une méthodologie qualitative doivent atteindre une assise scientifique (Perret & Séville, 2007). Ceci garantit la fiabilité et la validité des connaissances produites, et donc la qualité et la rigueur de la recherche (Mason, 1996). Pour s'assurer de la rigueur de notre *design* de recherche, nous avons respecté plusieurs critères (**1.**). Nous présentons ensuite les manières dont nous nous sommes assurés de la validité et de la fiabilité de nos résultats (**2.**).

1. Un *design* de recherche rigoureux

Les démarches interprétativistes cherchent à établir un cercle herméneutique, c'est-à-dire à comprendre la manière dont plusieurs éléments s'articulent ensemble. Néanmoins, conserver de la rigueur en essayant de décrypter un ensemble d'éléments divers et subjectifs, n'est pas

toujours chose aisée. Pour garantir la scientificité de notre démarche, nous avons respecté plusieurs principes.

Nous avons tout d'abord respecté le **principe de contextualisation** (Geertz, 1973) en décrivant de manière riche et profonde chacun de nos cas de recherche. Nous avons également suivi le **principe d'interaction** entre chercheurs et acteurs, en respectant les individus interrogés et en écoutant leurs récits de manière empathique et attentive (Lincoln & Guba, 1985). Ce positionnement empathique nous a permis d'obtenir des réponses sincères, primordiales pour notre sujet de recherche encore tabou au sein des organisations. Nous avons également pris soin de maintenir une écoute constante et ouverte afin de ne pas tirer de conclusions trop hâtives et subjectives. Respecter les discours des personnes interrogées et leur vision du stress nous a permis de prendre en compte les interprétations multiples de ce phénomène. En ce sens, nous avons également tenu compte du **principe de suspicion** en gardant une attention constante à la subjectivité des récits et des interprétations des acteurs. En retranscrivant ces différents points de vue, nous donnons ainsi à notre recherche une valeur théorique.

Pour préserver la rigueur de notre démarche, il était important de disposer de l'intégralité des entretiens réalisés. Nous avons donc enregistré et retranscrit tous nos entretiens. L'**enregistrement** est une bonne pratique, qui permet de disposer d'entretiens exhaustifs, mais qui fait également courir le risque d'être face à des personnes dont le discours est plus contrôlé. En effet, même si pratiquement tous nos entretiens ont accepté d'être enregistrés, on ne peut pas exclure que leurs réponses aient été biaisées, c'est-à-dire peut-être moins spontanées, à cause de la présence de notre enregistreur. Nous avons alors pris en note, à la suite de nos entretiens, tous les échanges « en *off* » (souvent très directs) afin de conserver ces informations pouvant nous permettre de nuancer notre raisonnement et de limiter ce biais méthodologique.

Enfin, selon cette même logique, nous avons pris du recul sur nos entretiens grâce à des **observations non participantes**. Ces observations nous ont permis de voir les comportements « réels » des acteurs, qui peuvent parfois être occultés ou présentés différemment dans leurs discours, consciemment ou non. Notre but était de mettre de la distance avec les récits entendus afin d'observer le déroulement des pratiques. Cette quête d'objectivité s'est également matérialisée dans l'étude des nombreuses **données secondaires, internes ou externes** collectées. Ces documents constituent pour nous des informations précieuses, complémentaires aux discours des interrogés. Enfin, nous nous sommes assurés de la validité et de la fiabilité de nos résultats (2.).

2. Validité et fiabilité des résultats

La **validité** d'une recherche tient à la **pertinence** et à la **rigueur** de ses résultats, autant qu'à leur niveau de généralisation (Drucker-Godard et *al.*, 2007; LeCompte & Goetz, 1982). Or, les recherches qualitatives basées sur des études de cas aux petits échantillons et utilisant une méthodologie d'entretien, telles que notre étude, peuvent être accusées de produire des résultats non valides (Grawitz, 2001). Bouchard (1976) abonde en ce sens en montrant que la subjectivité, sinon la personne même du chercheur, pèse sur l'interaction enquêteur-répondant. Cette difficulté est particulièrement cruciale pour nous qui nous intéressons aux émotions, un des premiers tabous dans l'entreprise (Dubouloy, 1996). Par conséquent, pour tenir compte de ces réflexions et ainsi améliorer la validité de nos résultats, nous avons suivi deux propositions de Grawitz (2001) et Yin (1989).

Nous avons transmis aux personnes interrogées la retranscription de leur entretien. La plupart étaient satisfaites. Elles estimaient la retranscription fidèle à l'entretien. Certains ont voulu préciser leurs pensées, apporter quelques remarques. Cette démarche nous a permis de nous assurer que leurs propos tenus lors de l'entretien étaient bien conformes à leur pensée quotidienne. Nous avons ainsi réduit une limite de l'entretien qui consiste à dire que les propos sont trop dépendants du temps et du contexte de l'échange.

Puis, nous avons appliqué le **principe de triangulation** en combinant plusieurs natures, sources et techniques de recueil de données afin de compenser les biais potentiels inhérents à chacune d'entre elles. Nous avons collecté des entretiens, mené des observations non participantes et analysé des sources internes et externes aux organisations étudiées. De plus, en recueillant le discours des personnes rattachées aux ressources humaines et celui de salariés opérationnels, nous avons pu comparer leurs opinions et confronter leurs dires. De manière analogue, il nous est apparu nécessaire pour certains acteurs clefs de la prévention (médecins du travail, préventeurs, ergonomes, président de CHSCT) d'interroger plusieurs individus afin de multiplier les points de vue.

Après avoir veillé à la validité de nos résultats, nous nous sommes également attachés à augmenter leur fiabilité. La **fiabilité** (LeCompte & Goetz, 1982) tend à démontrer que les opérations de la recherche peuvent être répétées par un autre chercheur ou à un autre moment avec les mêmes résultats (Drucker-Godard & *al.*, 2007). Pour Merchant & Simon (1986), le critère de fiabilité est difficilement atteignable pour les recherches qualitatives car il est impossible de geler le contexte social et les circonstances dans lesquelles l'étude initiale a été faite, pour la répliquer.

Au cours de cette étude, nos observations, nos impressions et plus généralement l'analyse de nos entretiens, étaient soumises à notre seul jugement. Néanmoins, dans une optique de **transparence** et de **reproductibilité** (Miles & Huberman, 2007), nous avons veillé à décrire fidèlement notre processus de recherche et d'analyse. En outre, même si nous mettons en évidence des situations dans lesquelles les résultats peuvent être étendus, la généralisation et la transférabilité des résultats n'est pas au cœur de notre recherche. Nous nous positionnons plus dans une logique de généralisation analytique (Yin, 1989) ou théorique (Lukka & Kasanen, 1995) que de généralisation statistique de nos résultats. Nous cherchons davantage à enrichir les théories critiques en contrôle grâce à l'étude d'un objet de recherche encore largement cantonné aux champs de la psychosociologie ou des ressources humaines, plutôt que tester des résultats sur des populations.

Conclusion II.

Nous venons d'expliquer les principes respectés afin de contrebalancer la souplesse méthodologique des entretiens semi-directifs et s'assurer de la rigueur, de la fiabilité et validité de nos résultats. Nous avons souligné l'empathie et l'attention apportées à nos entretiens, ainsi que notre précaution face à différents biais pouvant altérer nos résultats (interprétations multiples, suspicions, enregistrement des entretiens). Nous nous sommes assurés de la validité de nos résultats en transmettant aux personnes interrogées la retranscription de leur entretien, ainsi qu'en triangulant nos données grâce à des observations non participantes et des sources internes. Nous avons décrit fidèlement notre démarche de recherche dans le but d'obtenir des résultats fiables, enrichissant le champ des recherches en contrôle de gestion.

Conclusion SECTION 3

Au cours de cette Section 2, nous avons tout d'abord présenté notre méthodologie d'analyse des données. Afin d'analyser thématiquement nos données empiriques, nous avons retranscrits tous nos entretiens et les avons codés grâce au logiciel NVivo. Ce codage nous a permis de mettre en évidence des catégories que nous avons peu à peu condensées afin d'atteindre une hauteur conceptuelle. Puis, nous sommes revenus sur les principes respectés afin de contrebalancer la souplesse méthodologique des entretiens semi-directifs et s'assurer de la rigueur de notre étude. Nous avons souligné l'empathie et l'attention apportées aux personnes interrogées, ainsi que notre précaution face à différents biais (interprétations multiples, suspicions, enregistrement des entretiens) pouvant altérer nos résultats. Nous avons ensuite présenté les éléments permettant de nous assurer de la validité de nos résultats, soit la transmission des retranscriptions et la triangulation de nos données grâce à des observations non participantes et des sources internes. Dans une optique de recherche de fiabilité, nous avons enfin décrit fidèlement notre démarche de recherche en soulignant néanmoins que celle-ci ne vise pas à produire des résultats généralisables mais à enrichir les recherches en contrôle de gestion.

Conclusion Chapitre 3

Au cours de ce troisième chapitre, nous avons présenté notre positionnement épistémologique ainsi que notre méthodologie qualitative de recherche. Nous avons présenté notre adhésion au paradigme épistémologique interprétativiste, nous permettant de placer les individus au cœur de notre étude et de comprendre leurs interprétations, leurs ressentis et leurs expériences des risques psychosociaux, ainsi que leurs rôles dans leur gestion. Nous avons souligné toute l'importance du choix de notre *design* qualitatif à visée compréhensive pour décrire et comprendre la complexité de notre sujet de recherche. Nous avons ainsi présenté les deux temps de ce *design*, à savoir la réalisation d'une étude exploratoire suivie par celle de quatre études de cas. Afin d'étayer le recueil de nos données, nous avons par la suite expliqué notre calendrier de recherche ainsi que les modalités d'accès au terrain. Puis nous avons présenté les entretiens semi-directifs réalisés, en détaillant les personnes interrogées et le déroulement des entretiens en précisant les modalités de construction de nos guides d'entretien. Nous avons également présenté à ce titre les deux observations non participantes réalisées ainsi que les documentations internes et externes collectées. Puis, nous avons présenté notre analyse thématique effectuée suite à la retranscription exhaustive de nos entretiens. Nous avons expliqué notre méthode de codage sous NVivo, nous ayant permis de mettre en évidence des catégories et de les condenser afin d'atteindre une hauteur conceptuelle. Puis, nous sommes revenus sur les principes respectés afin de nous assurer de la rigueur, de la fiabilité et validité de nos résultats. Nous avons rappelé notre attitude empathique et notre écoute constante lors de nos entretiens. Nous avons souligné les différents biais (interprétations multiples, suspicions, enregistrement des entretiens) pouvant altérer nos résultats. Nous avons montré comment la transmission des retranscriptions aux personnes interrogées et la triangulation nos données grâce à des observations non participantes et des sources internes nous ont permis de nous assurer de la validité de nos résultats. Enfin, nous avons soulevé la question de la fiabilité de nos résultats en expliquant que même s'ils ne visent pas à être reproductibles ou généralisables, notre démarche contribue aux recherches en contrôle de gestion.

Nous détaillons à présent en **Chapitre 4** les résultats de notre étude exploratoire et leurs apports de la construction de notre *design* de recherche.

Chapitre 4: Etude exploratoire

Notre étude exploratoire repose sur **19 entretiens** semi-directifs réalisés auprès de salariés de grands groupes et d'instituts nationaux d'aide à la prévention des RPS. On trouve au sein de cet échantillon quinze « opérationnels » travaillant dans des domaines variés tels que l'audit, les transports, l'édition, l'habillement, le génie civil, l'industrie, la publicité et les cosmétiques. Cet échantillon se compose également de deux salariés de grands groupes ayant des responsabilités RH ou en CHSCT, ainsi que de deux personnes travaillant au sein d'instituts nationaux d'aide à la prévention des RPS. Ce chapitre a donc pour objet la présentation détaillée des résultats de cette étude. Nous montrons dans un premier temps les liens établis entre la culture du résultat et l'apparition de RPS (**Section 1**). Puis, nous présentons la manière dont nous avons perçu, à la lueur de cette étude, la gestion des RPS dans les organisations (**Section 2**).

SECTION 1 : Culture du résultat et RPS

Au cours de cette section, nous répondons à notre première sous-question de recherche : pourquoi les outils de contrôle de la performance peuvent-ils être sources de stress pour les membres de l'organisation ? Les outils de contrôle étant intrinsèquement neutres, pour expliquer leurs liens avec le stress, il faut comprendre leur contexte d'utilisation. Or, nos entretiens montrent qu'actuellement, au sein de certaines organisations, la culture du résultat engendre une volonté de « rentabiliser » le travail des salariés en leur demandant de « faire plus avec moins ». Ce phénomène implique d'optimiser l'organisation du travail (**I**) et de contrôler plus strictement la performance des salariés (**II**).

I. Faire plus avec moins : optimiser l'organisation du travail

L'optimisation de l'organisation du travail implique de demander aux salariés de faire plus (**1**) avec moins (**2**). Nous montrons respectivement les conséquences psychosociales de ces deux injonctions.

1. Faire plus

Demander aux salariés de faire plus illustre une augmentation des exigences de performance pouvant induire une plus forte pression individuelle (**1.1**). Si en réponse à ces nombreuses prescriptions exigeantes, certains salariés renoncent à pouvoir tout faire, d'autres développent un esprit de concurrence négatif en terme de soutien social (**1.2**).

1.1 Augmentation des exigences de performance

Plusieurs de nos entretiens nous ont fait part d'une **augmentation des exigences de résultats** au sein de leur organisation. Ils nous expliquent être responsabilisés sur de nombreux domaines et devoir réussir partout. Un directeur informatique nous confie devoir simultanément satisfaire les exigences du contrôle de gestion, de ses équipes, de ses clients et de sa hiérarchie. Cette multiplication des demandes et des exigences créent selon lui un « **soleil de pression** ».

« Je n'ai pas que mon patron qui me dit de faire ça ou ça, j'ai aussi le contrôle de gestion qui me dit « il faut que tes bilans soient bons », j'ai les équipes qui me disent « il faut que tu t'occupes de ces points-là », j'ai mes clients et mon patron qui me disent « où on en est ? »... C'est un soleil de pression. [...] On est obligé de réussir même si on a devant nous 76 chantiers. On doit tout réussir. » (Directeur informatique, Cosmétique)

Il nous explique ainsi effectuer à la fois des tâches de gouvernance et de politique, mais également des tâches très opérationnelles, telles que la saisie de notes de frais, de bons de commande, autrefois effectuées par ses secrétaires.

« J'ai à la fois des tâches de gouvernance et de politique, en même temps que j'ai des tâches très opérationnelles qui autrefois étaient faites par des secrétaires que je n'ai plus. Je saisis des notes de frais, des bons de commandes, je valide, je fais un boulot opérationnel que des gens de mon niveau hiérarchique ne faisaient pas il y a 15 ans. » (Directeur informatique, Cosmétique)

Cette **multiplication des tâches à effectuer** est également observée par une directrice marketing. Elle constate une évolution du monde de l'entreprise depuis une trentaine d'années. Selon elle, la charge de travail des salariés a considérablement augmenté.

« J'ai vraiment vu le monde de l'entreprise évoluer. On a une charge de travail considérable, on est obligé de faire l'impasse sur un certain nombre de choses. » (Directrice marketing, Edition)

Pour un directeur du contrôle de gestion, ce sont notamment les systèmes d'information qui permettent cette augmentation de la charge de travail. Il nous confie ainsi consacrer une partie très conséquente de son temps à les utiliser afin de remonter toujours plus de données, à croiser les informations, à les comparer entre elles. Cependant, il constate que cette profusion de données n'est pas pour autant synonyme d'informations de qualité car, selon lui, peu de personnes sont capables de les « *exploiter, analyser et d'en sortir la substantifique moelle* ».

« On est tout le temps en train de comparer les données remontées par les différents systèmes d'informations. On passe notre temps à croiser de l'information de différentes sources de données. [...] On est envahi par les données aujourd'hui, on parle de Big Data, mais il y a peu de personnes qui sont capables de les exploiter, de les analyser, d'en sortir la substantifique moelle. »
(Directeur du contrôle de gestion, Publicité)

Si les exigences de performance engendrent une multiplication des tâches pour certains, pour d'autres ce phénomène implique une **révision de leurs rôles** au sein de l'organisation. Ainsi, plusieurs personnes nous font part des nombreuses réorganisations qu'ils ont connues au sein de leur entreprise ou service.

« On a de multiples réorganisations [...] J'ai l'impression qu'on est en permanence en train de récréer la roue... Je ne suis pas certain que l'organisation que l'on est en train de mettre en place soit meilleure que celle qu'il y avait avant ou que celle d'encore avant. Souvent celle qu'on est en train de mettre en place c'est celle qu'il y avait avant, 3 ou 4 fois avant. »
(Directeur du contrôle de gestion, Publicité)

A ce titre, un support technique nous explique que suite à une réorganisation, les salariés du service contrôle de gestion de son entreprise ont dû *« apprendre un nouveau métier »* non sans que cela engendre *« beaucoup d'angoisse et de stress »*.

« La réorganisation du service contrôle de gestion crée beaucoup d'angoisse et de stress. Ils ont dû apprendre un nouveau métier. Dans l'équipe actuelle du contrôle de gestion il n'y a qu'une seule personne qui faisait partie de l'ancienne équipe. Toutes les autres sont parties. » (Support technique service contrôle de gestion, Transport)

En outre, il apparaît qu'à ces exigences formelles de performance s'ajoute une autre exigence plus informelle, celle du **présentéisme**. Ainsi, un responsable qualité nous explique qu'il est mal vu de partir *« tôt »* car cela renvoie l'image d'une personne peu active.

« Il y a comme une culture qui fait que si on part tôt c'est mal vu, c'est interprété comme le fait qu'on a moins de travail. » (Responsable qualité et approvisionnement, Industrie)

In fine, comme nous l'explique un directeur informatique, il apparaît que les managers doivent devenir *« une palette de perfection »* en ayant une vision stratégique, en communiquant, en étant présents, proches de leurs équipes etc. Or, l'impossibilité de répondre à toutes ces exigences peut détériorer la relation managériale qu'ils entretiennent avec leurs équipes. Ainsi,

un support technique nous confie être stressé par les contrôles de « *dernière minute* » de sa supérieure hiérarchique, pressée par le temps, qui lui demande parfois de « *tout refaire dans l'urgence* ».

« A chaque fois ma chef vérifie mon travail seulement une heure avant de partir en réunion et elle me dit tout ce qui ne va pas. [...] c'est toujours des contrôles à la dernière minute, c'est ça qui est stressant. » (Support technique service contrôle de gestion Transport)

On constate ainsi un lien entre la multiplication des exigences de performance et l'apparition d'état de stress. Or, ce stress semble pouvoir engendrer des situations critiques telles que des *burn-out* ou aboutir à des comportements négatifs en termes de soutien social (1.2).

1.2 Burn-out et esprit de compétition

Au cours de cette étude, nous avons rencontré deux personnes ayant fait un *burn-out*. Toutes deux nous ont expliqué « *avoir craqué* » sous la pression, ne plus s'être sentie capable, psychologiquement et physiquement, de suivre la cadence et les exigences de performance que leur entreprise leur imposait.

« C'est la pression qui m'a fait craquer et les horaires du 7h-20h. [...] au bout d'un moment le corps dit c'est plus possible. C'était tout le temps reporting sur reporting, on nous demandait tout le temps des comptes. [...] Je suis parti un soir la veille d'un budget en disant j'en peux plus. » (Directeur financier, Industrie)

Pour un directeur informatique, son *burn-out* est lié à son incapacité à « *renoncer à être le manager parfait* » c'est-à-dire à effectuer du travail de moins bonne qualité.

« Il y a un niveau d'exigence et de pression vis-à-vis des cadres qui est absolument délirant. [...] Il y a une vraie culture du cadre parfait, qui est super proche de ses équipes, en même temps qui a une super vision stratégique et qui sait communiquer, une espèce de palette de la perfection. Le problème c'est qu'on court derrière l'inatteignable ! [...] Je suis quelqu'un de perfectionniste et qui est face à un enjeu qu'il n'arrive pas complètement à remplir [...] Je suis un stressé du travail dans le sens où quand le travail n'est pas bien fait, je le vis mal... [...] Je pense que le burn-out, en tout cas chez moi, c'est un vrai travail de renoncement, de deuil. Je ne serai pas le manager parfait. » (Directeur informatique, Cosmétique)

Ce **travail de renoncement** est également soulevé par un responsable qualité. Selon lui, c'est au salarié de poser ses limites, notamment vis-à-vis du temps qu'il est prêt à consacrer à son travail.

« Avant, je terminais relativement tard mais j'ai vite compris que même si je finissais à 23 heures, j'aurais toujours autant de travail. [...] J'ai compris que je n'avais pas la capacité de répondre à toutes les demandes, que c'était vain... Je faisais ce que je pouvais pour absorber, ce que je ne peux pas absorber, je ne l'absorbe pas. » (Responsable qualité et approvisionnement, Industrie)

Pour une directrice marketing, ce sont également les relations qu'entretient le salarié avec son manager qui peuvent expliquer les cas de *burn-out*. Selon elle, ces situations sont souvent liées à un « *manager qui se comporte mal* ».

« Je pense que les équipes sont capables de se surpasser quand l'ambiance professionnelle est bonne. Les cas de burn-out c'est souvent quand il y a un manager qui se comporte mal ! » (Directrice marketing, Edition)

A ce titre, un directeur du contrôle de gestion nous parle de « *techniques de déstabilisation* », se rapprochant de l'humiliation collective, visant à « *obtenir des concessions* » de la part du salarié. Il nous explique ainsi avoir assisté à des réunions au cours desquelles un salarié était interrogé, à l'improviste, sur des sujets qu'il n'avait pas préparés.

« Certains managers mettent en place des techniques de déstabilisation. Ils vous convoquent à l'improviste pour vous déstabiliser. On dit « tiens rejoins moi à telle réunion », on arrive et il y a 40 ou 50 personnes, et puis on vous attaque sur un sujet que vous ne maîtrisez pas ou que vous n'avez pas eu le temps de préparer. C'est une technique pour obtenir des concessions. » (Directeur du contrôle de gestion, Publicité)

Pour d'autres, une relation managériale dégradée peut tenir à de la rétention d'informations. Selon un directeur de contrôle de gestion un manager qui retient des informations cherche à « *avoir une longueur d'avance sur ses équipes* », ce qui fait état d'un manque de confiance au sein de la relation managériale et engendre du stress pour les subordonnés. Pour le directeur financier de cette même entreprise, ces managers considèrent que « *moins ils donnent d'informations, plus ils ont du pouvoir* ».

« Je pense que beaucoup de stress vient de la rétention d'informations, vous apprenez l'information par la rumeur dans le couloir, plutôt que par votre manager, c'est catastrophique. [...] La rétention d'informations, j'ai l'impression, souvent c'est un manager qui va l'utiliser contre ses équipes pour avoir une longueur d'avance, car il n'est pas sûr de lui. » (Directeur du contrôle de gestion, Publicité)

Pour un chargé de GPEC, ne pas informer ses subordonnés permet au manager de « *garder une marge de manœuvre et l'exclusivité des décisions* ». Cette technique serait ainsi utilisée par les managers comme un moyen de prouver leur légitimité au sein d'organisation mouvante, remettant régulièrement leurs compétences en question. Cependant, ce type de comportements diminue également le soutien social que peut recevoir l'individu, soit un facteur important de résistance au stress.

Nous venons de voir que les organisations demandent aux individus d'en faire plus. Or, à cette exigence de performance se couple une volonté de rentabilité qui induit également une diminution conséquente des moyens accordés aux salariés. En ce sens, nous montrons que les individus doivent donc faire plus, avec moins de moyens humains et financiers (2.).

2. Avec moins

Les individus doivent faire plus avec moins de moyens humains et financiers, ce qui a comme conséquence de réduire la taille des équipes (2.1) et de modifier l'environnement de travail des salariés (2.2).

2.1 Moins de moyens humains : licenciement et démissions

La pression à la rentabilité passe souvent pour les personnes rencontrées par la diminution de la masse salariale, via des plans sociaux, ou par le non remplacement des départs en retraite. Un directeur financier nous parle ainsi d'un plan social visant à fermer les usines ayant une rentabilité inférieure à 3%.

*« La RH a fait des plans sociaux car la direction avait décidé que tout ce qui faisait moins de 3 % de rentabilité devait fermer. Ils devaient faire partir les gens au fil de l'eau. »
(Directeur financier, Industrie)*

Une directrice marketing nous explique que, dans son groupe, les salariés partis en retraite sont moins remplacés. Or, selon elle, ce phénomène induit une diminution de la qualité du travail fourni.

« La pression du groupe sur le plan financier est là, on demande une meilleure rentabilité. Donc qu'est-ce qu'on fait ? On ne recrute pas et les gens qui partent, on les remplace moins. [...] Le travail reste le même, mais là où il y avait deux personnes, il n'y en a plus qu'une. Ce n'est pas la même qualité travail, mais il y a un salaire de moins à payer! »» (Directrice marketing, Edition)

Pour un contrôleur de gestion de cette entreprise, cette situation de sous-effectif augmente d'autant plus sa charge de travail, ce qui lui fait se sentir « débordé » et « sous pression ».

« Je pense en plus que l'organisation n'est pas optimale, on manque d'effectifs, on [les contrôleurs de gestion] a beaucoup trop de tâches à gérer. Je pense que chaque tâche n'est pas faite pleinement, parce qu'on n'a pas le temps. [...] On est sous pression, car on se sent débordés. » (Contrôleur de gestion, Edition)

Si les nouvelles organisations semblent créer pour certains des situations de surcharges de travail, pour d'autres elles ont un effet opposé. Un chargé de GPEC nous explique ainsi que les changements d'organigramme créent également des **sous-charges de travail**, très stressantes pour les individus.

« Pour moi la pression le stress, tout était lié à cette réorganisation. Il y avait des personnes qui se retrouvaient surchargées et d'autres où il y avait des doublons. C'était très mal géré, beaucoup de gens se sont retrouvés en ne sachant pas quoi faire, car il était impossible de les virer.... » (Chargé de GPEC, Transport)

Si un responsable qualité évoque ces « *quelques mises au placard* » inhérentes aux réorganisations, pour un directeur du contrôle de gestion les réorganisations ont bien pour objectif de « *mettre certaines personnes en danger* » afin de « *renouveler les équipes* ». Or, pour une gestionnaire de collection la réduction des responsabilités de certains salariés diminue leur motivation et le sens qu'ils donnent à leur travail. Elle constate alors un lien immédiat entre la démotivation de ces individus et leur **démission**.

« Avec la réorganisation, il y a beaucoup de gens qui démissionnent car ils sont moins motivés. [...] Plus la réorganisation avance, plus tu perds des responsabilités, plus c'est stressant car tu ne sais pas ce qui va te rester, ce que tu vas faire de tes journées. C'est une autre forme de stress. Quand tu n'as rien à faire c'est aussi stressant car tu as l'impression d'être inutile.» (Gestionnaire de collection, Habillement)

Un responsable qualité nous explique ainsi que suite à une réorganisation plusieurs départs ont été « *précipités* », tels que celui de sa supérieur hiérarchique et le sien. Il nous confie que cette période, au cours de laquelle il a vu ses prérogatives et sa hiérarchie évoluer brusquement, a été un « *vecteur de mal-être* ».

« Le RH que j'avais vu savait que la nouvelle organisation allait précipiter des départs plus ou moins naturels. Mon départ était précipité, celui de ma chef ne l'était pas du tout. Elle s'est fait amputer de la moitié de son service, du coup elle n'était plus motivée. [...] Ce changement d'organisation m'a beaucoup stressé, c'est un vecteur de mal-être. »
(Responsable qualité et approvisionnement, Industrie)

Un directeur informatique en conclut que les réorganisations, bien qu'en théorie positives, paraissent être « *assez violentes humainement* ».

« La transformation c'est un beau mot sur le papier, mais humainement c'est très dur, car les gens qui sont dans cette société depuis X années et qui font bien leur boulot, ils voient que la transformation les met en péril. Donc humainement c'est assez violent. » (Directeur Informatique Monde, Cosmétique)

Le stress engendré par ces situations peut être de plus renforcé par la situation dégradée du marché du travail. Comme nous le confie une DRH, le contexte économique amplifie fortement la crainte des salariés de se retrouver sans emploi car ils savent que le retour sur le marché du travail sera difficile. Cette crainte peut alors inciter certains salariés à rester à leur poste, en dépit des conditions de travail qu'ils endurent.

Si les salariés doivent faire plus avec moins de moyens humains, leur travail pâtit également des réductions de moyens financiers (2.2).

2.2 Moins de moyens financiers : des environnements de travail réduits et des outils imparfaits

Dans un premier temps, il apparaît que la diminution des moyens financiers impacte les outils utilisés par les salariés : les **systèmes d'information** (SI). Ces outils, nécessaires à la réalisation du travail des personnes interrogées sont en effet souvent décrits comme vieillissants, obsolètes voire archaïques. Une DRH nous explique ainsi consacrer beaucoup de temps à la « *remontée de données* » exigée par sa hiérarchie à cause d'un « *système d'informations obsolète* ».

*« La remontée de données est très compliquée car il y a beaucoup de données incohérentes entre elles à cause de notre système d'informations obsolète »
(DRH, Cosmétique)*

Face à « un système d'informations très archaïque », une gestionnaire de collection nous explique quant à elle devoir utiliser une multitude d'outils informatiques afin de compenser les lacunes des uns et des autres.

*« Notre système d'informations est très archaïque par rapport à la concurrence. [...] On utilise pleins de vieux outils que personne n'utilise. »
(Gestionnaire de collection, Habillement)*

A ce titre, un responsable qualité nous explique passer beaucoup de temps à calculer des indicateurs adaptés à ses demandes, car les systèmes d'informations ne lui fournissent que des indicateurs très généraux. Il regrette ainsi la **perte de temps** que ce travail engendre.

*« Il y a des personnes qui créent des indicateurs, mais ils ne les créent pas spécifiquement pour ta demande. On a des besoins d'indicateurs très spécifiques, d'indicateurs terrain. Les ERP ne nous donnaient pas toute cette précision. Donc on doit souvent retravailler les indicateurs pour les adapter à notre demande. C'est une perte de temps! »
(Responsable qualité et approvisionnement, Industrie)*

Si les SI ne répondent pas aux besoins des individus, ils semblent également pour certains inadaptés à leurs compétences. Un contrôleur de gestion nous explique ainsi de ne pas être capable d'utiliser une base de données par manque de formation.

« On a une base de données de chiffre d'affaires qui est gérée par le siège, pour nous c'est complètement obscur ! On n'est pas formés à ça [...] On passe beaucoup de temps à extraire les chiffres, et beaucoup moins à les analyser. » (Contrôleur de gestion, Edition)

Un président de holding perçoit ce manque de compétences informatiques comme une véritable source de **stress** pour les individus, surtout pour les plus âgés.

« Vous avez des situations de stress inhérentes aux changements, qui ont fortement augmenté depuis 20 ans et qui sont liés aux nouvelles technologies. [...] Les technologies évoluent très très vite, les systèmes sont de plus en plus

complexes et beaucoup de gens ne savent pas les exploiter » (Président de holdings, Industrie)

Cependant, même pour des jeunes actifs, telle que cette gestionnaire de collection, l'utilisation de certaines bases de données reste « *complexe* ». Par-delà l'effet générationnel, c'est bien le **manque de formation** qui explique selon elle la difficulté des salariés à s'emparer de ces outils.

« Nos bases de données sont très complexes, car elles sont utilisées par tout le groupe et chacun y a rajouté des modules. [...] Même après huit mois dans cette entreprise, il y a encore des choses sur lesquelles je ne suis pas à l'aise comme je n'ai pas été formée... »
(Gestionnaire de collection, Habillement)

Si la réduction des moyens techniques se matérialise par des SI inadaptés et un manque de formation du personnel, les politiques de rentabilisation de l'organisation ont également des conséquences sur l'environnement de travail des individus. Ainsi, plusieurs des personnes interrogés nous ont confié travailler dans des environnements de travail ouverts (*open space*) plus économiques pour l'organisation. S'ils reconnaissent la facilitation de la communication engendrée par ces espaces de travail, ils pointent également du doigt plusieurs aspects négatifs. Ainsi, pour une directrice marketing, les *open spaces* sont stressants car trop **impersonnels** et **bruyants**.

« Tous les services que j'ai connus en open space, c'était beaucoup de stress! Énormément. [...] Il faut pouvoir créer son petit environnement de travail, car on passe beaucoup de temps au bureau, donc il faut s'y sentir bien! En open space, vous n'avez pas de murs, vous n'avez pas cette intimité, vous parlez doucement car vous avez peur de gêner les autres... »
(Directrice marketing, Edition)

Pour un chargé d'affaires en ingénierie financière, le bruit et le manque d'intimité font des *open spaces* des lieux « *fatigants* ». Il souligne également le **manque de confidentialité** créé par la disposition des écrans d'ordinateurs, visibles par tous. Un auditeur abonde en ce sens en nous expliquant que suite à un déménagement en *open space*, les secrétaires habituées à évoluer dans un bureau isolé, ont eu le sentiment d'être « *espionnées* », de voir leur « *condition de travail se dégrader* ».

« Les secrétaires étaient habituées à être seules dans leur bureau à l'abri des regards, elles faisaient ce qu'elles voulaient. Là elles se retrouvent dans un open space et on voit ce qu'elles font. Il y a une espèce de psychose qui se crée, elles le vivent comme une dégradation de leurs conditions de travail. » (Auditeur, petit cabinet d'audit)

Au vu des critiques faites à ces environnements de travail, il n'est pas surprenant de constater que des salariés peuvent craindre de devoir y travailler. Un membre du CHSCT nous explique ainsi que dans son entreprise l'annonce d'un déménagement en *open space* a été une forte source d'inquiétude. Pour le directeur du contrôle de gestion de cette entreprise les inquiétudes relevaient souvent de questionnements très pragmatiques tels que « où va être mon bureau ? » ou « avec qui vais-je travailler ? ».

« Il fallait gérer le déménagement en open space sans qu'il y ait de dégâts ! On a fait des réunions de CHSCT. La direction y voyait des intérêts de rationalisation financière mais les salariés étaient inquiets... » (Responsable qualité et membre CHSCT, Publicité)

Conclusion I.

Nous avons vu que pour optimiser l'organisation du travail, les entreprises demandent aux salariés de faire plus avec moins. Les exigences de performance pesant sur les individus sont ainsi augmentées. Responsabilisés sur de nombreux domaines ou devant tenir de nouveaux rôles, les salariés voient alors leur charge de travail augmenter de manière conséquente. Couplée à des exigences de comportements, tels que le présentisme, le salarié doit être performant dans tous les domaines. Si certains renoncent à devenir le salarié idéal, pour d'autres, la trop forte pression éprouve leurs limites psychologiques et physiques jusqu'au *burn-out*. Pour d'autres salariés, rester dans la course à l'excellence passe par des comportements, comme la rétention d'information, visant à protéger leurs zones d'influence, à légitimer leur position. Or, ces attitudes compétitrices nuisent au soutien social, ce qui réduit un facteur important de résistance au stress.

Si l'organisation demande aux individus d'en faire plus, elle exige également que ces tâches soient accomplies avec moins de moyens humains et financiers. Ainsi, nos entretiens ont montré une tendance à la réduction d'effectifs et à la réorganisation des structures. L'optimisation de l'organisation aboutit alors à augmenter la charge de travail de certains salariés et à diminuer celles d'autres. Si les situations de surcharge de travail sont synonymes de stress et de pression, les sous-charge de travail démotivent les individus et poussent certains à la démission. L'optimisation financière a également des conséquences sur les outils utilisés par les salariés et leurs environnements de travail. Ainsi, nombre de nos interlocuteurs se plaignent de devoir utiliser des systèmes d'information obsolètes ou inadaptés à leurs besoins ou compétences. Enfin, plusieurs d'entre eux regrettent, ou redoutent, de devoir travailler au sein d'*open space* majoritairement qualifiés de fatiguant et impersonnels.

Nous montrons à présent que la rentabilisation du travail induit également un contrôle strict de la performance individuelle (II.).

II. Contrôler strictement la performance des individus

La rentabilisation du travail engendre un renforcement du contrôle (1.). Nous montrons les conséquences psychosociales de ce contrôle plus strict (2.).

1. Passer d'un contrôle lâche à un contrôle strict

Comme l'illustre le **Tableau 24**, suite à cette étude, nous avons identifié deux types de contrôle de la performance individuelle : le contrôle strict et le contrôle lâche.

Tableau 24 : Dispositifs d'évaluation

Contrôle de la performance	Lâche	Strict
Fréquence de l'évaluation	Annuelle	Annuelle ou plus
Objectifs à atteindre	Majoritairement qualitatifs	Majoritairement quantitatifs
Conséquence de l'évaluation	Evolution salariale déconnectée de l'évaluation	Indexation augmentation et prime

Le contrôle lâche est un contrôle plus souple composé d'une évaluation annuelle écrite, d'objectifs plus qualitatifs que quantitatifs et d'un système de sanction/récompense (évolution professionnelle et prime) déconnecté de l'évaluation. Pour un chargé d'affaires, ce type d'évaluation n'est pas assez motivant. Il regrette que ses objectifs ne soient pas liés au déclenchement d'une prime.

« Je suis évalué sur un chiffre d'affaires mensuel. J'ai un objectif de 17 k€ mais je ne le réalise jamais ! Je ne suis pas payé en fonction de mes objectifs. Si je ne les atteins pas, ce n'est pas grave je serai payé la même chose ! [...] Je ne sais pas pourquoi ils donnent des objectifs. » (Chargé d'affaires, bureau d'étude en génie civil)

Le contrôle strict est un contrôle de la performance rigide et formalisé composé d'évaluations écrites, annuelles ou plus, d'objectifs majoritairement quantifiés et d'un système de sanction/récompense indexé à l'évaluation des performances. En ce sens, ce type de contrôle relève du **contrôle des résultats**. Nos entretiens montrent que ce type d'évaluation se développe au sein d'organisations dans lesquelles la **culture du résultat** est présente. Ainsi, un responsable qualité nous explique que suite au rachat de son entreprise par un grand groupe international, les logiques de « *rationalisation financière* » se sont peu à peu instaurées. Selon lui, ce **changement de culture organisationnelle** a contribué à « *responsabiliser les cadres sur des aspects qui leur échappaient.* »

« Le DAF et le contrôleur de gestion ont apporté sur le plan de la rationalisation financière, de la profitabilité. [...] Ça a énormément contribué à responsabiliser les cadres sur des aspects qui leur échappaient. [...] Avant, le côté intello de nos activités prenait le dessus si je peux dire, par rapport à des aspects de profitabilité et de rentabilité... » (Responsable qualité et membre CHSCT, Publicité)

Une gestionnaire de collection confirme cette opinion en nous confiant que, selon elle, l'instauration de ce type de contrôle sert soit à motiver les individus, soit à les « cadrer ». Elle constate que, depuis une réorganisation et un renforcement des exigences de performance, elle est « beaucoup plus contrôlée ». Un directeur financier précise ce point en nous expliquant que dans son entreprise, le contrôle à l'origine lâche, est devenu de plus en plus strict. Le contrôle des résultats s'est renforcé notamment par une plus grande fréquence des *reporting*, revues de budgets et tableaux de bord.

« On a du reporting bien plus élevé en terme de fréquence et un calage aux objectifs bien plus important. Vous nous avez dit que ? Pourquoi vous n'y êtes pas ? » (Directeur financier, Industrie)

Il nous explique que, lorsque son entreprise s'est faite rachetée par une holding anglaise, le dispositif d'évaluation a « complètement changé ». Un président de holding de ce groupe précise que le groupe anglo-saxon a voulu que la rémunération soit indexée sur des indicateurs de performance (*kpi*).

« Il y a au sein des groupes anglo-saxons des modes de rémunération qui sont très centrés sur des kpi parce que dans la culture anglo-américaine, ils veulent avoir un truc qui soit objectif, qui se mesure. » (Président de holding, Industrie)

Le directeur financier nous explique alors que l'évaluation, anciennement basée sur 20% d'objectifs quantitatifs et 80% de qualitatifs, s'est établie sur une base inverse, à savoir 80% d'objectifs quantitatifs et 20% de qualitatifs. Si les objectifs quantitatifs s'articulent principalement autour du ratio de retour sur investissement, il nous précise que les objectifs qualitatifs sont « du qualitatif quantifiable ». L'atteinte des objectifs a également été indexée au déclenchement de primes.

« Quand ces mecs-là sont arrivés [les actionnaires anglais], le directeur financier groupe a complètement changé les grilles de bonus. On a inversé complètement les 20-80, c'est-à-dire qu'on est passé à 80 de quantitatif et 20 de qualitatif. Et encore les 20 % de qualitatif c'était vraiment du qualitatif quantifiable. [...] Le quantitatif tourne beaucoup autour du retour sur investissement. » (Directeur financier, Industrie)

Un directeur financier travaillant dans la publicité nous fait part d'un récit similaire. Il nous explique que les bonus et autres primes, distribués avant le rachat de son entreprise par un grand

groupe côté de manière « *un petit peu aléatoire* », sont à présent indexés à l'évaluation d'objectifs de performance financière et de rentabilité, tels que la marge brute par client ou l'évolution du besoin en fonds de roulement (BFR). Un directeur du contrôle de gestion de cette entreprise confirme l'existence « *d'objectifs très détaillés* » au sein des évaluations.

« Les « incentives », les bonus, la prime, avant c'était un petit peu aléatoire, maintenant c'est mesuré sur des choses plus factuelles. [...] Maintenant le système de bonus est calé sur un dispositif de management par objectif, avec des objectifs de performance, de rentabilité, de progression... [...] Il y a 50% des bonus qui est lié à la marge brute par client et le reste il y a des critères liés au cash, le fait de pouvoir faire rentrer la facturation dans la caisse. »
(Directeur financier, Publicité)

Il apparaît donc que suite à un changement de culture organisationnel, le contrôle des performances se renforce. Nous exposons à présent les conséquences psychosociales d'un contrôle strict (2.).

2. Conséquences psychologiques du contrôle strict

Nos entretiens nous ont permis d'identifier différentes conséquences psychologiques du contrôle strict : sa subjectivité engendre de l'incertitude, le manque de moyens et de contrôlabilité des nombreux objectifs à atteindre sont source de stress, au final sa vision réductrice de la performance induit une perte de sens et un manque de reconnaissance.

En quantifiant la performance, le contrôle strict vise à la rendre objective. Il doit ainsi, comme le suppose un chargé de GPEC, être moins subjectif que le contrôle lâche. Cette objectivité tendrait ainsi à éviter « *les surprises à l'entretien annuel* » comme nous l'explique un support technique de cette même organisation.

« Je pense qu'il est très difficile de mettre en place un système d'évaluation lorsque le travail est difficilement évaluable quantitativement. C'est trop subjectif. » (Chargé de GPEC, Transport)

Or, il apparaît que le contrôle strict face néanmoins l'objet de critique sur son **objectivité**. Ainsi, en dépit du formalisme de ce type de contrôle, pour un directeur informatique, l'évaluateur peut peiner à occulter les affinités qu'il a avec l'évalué.

*« Lors de l'entretien individuel, je rencontre le salarié 2-3h pour lui dire ce que je pense. Ce n'est pas agréable mais je joue le jeu pour faire progresser les gens. C'est très dur d'être jugé mais c'est dur de juger aussi car on n'est pas objectif. On essaye de mettre à la poubelle le côté il y a des gens qu'on aime bien et d'autres moins pour essayer d'être objectif. »
(Directeur informatique monde, Cosmétique)*

Pour un président de holding, cette subjectivité de l'évaluation explique pourquoi parfois l'organisation se sépare de managers simplement parce que « ça ne le fait plus », c'est-à-dire sans qu'il ne soit véritablement reproché de faute au salarié.

« Quand on est top manager, on est dans un monde beaucoup moins clair en terme d'objectifs, et beaucoup moins clair aussi sur pourquoi on plait ou on plait plus. On vire très peu de cadres dirigeants sur fautes réelles, c'est juste que ça ne le fait plus... Mais c'est difficile à justifier... C'est comme le divorce. » (Président de holding, Industrie)

Un contrôleur de gestion confirme que même à un échelon hiérarchique inférieur, les critiques sont rarement ouvertement formulées. Ce manque de feed-back peut être source d'incertitude et d'anxiété pour les salariés.

« On est quand même un truc à l'anglo-saxonne, pour eux le système d'évaluation, de reporting, c'est quelque chose d'assez naturel. Mais chez nous tu sens bien que tu hésites à dire que quelqu'un a des défauts, soit parce que tu ne veux pas le mettre en difficulté, soit parce que ça pourrait être mal vu etc... » (Contrôleur de gestion, Industrie)

Par-delà son aspect subjectif et incertain, certains salariés perçoivent le contrôle strict comme un moyen de permettant de fixer toujours plus d'objectifs aux individus. Un directeur cosmétique nous explique ainsi avoir entre 8 et 10 objectifs à atteindre par an, alors que leur nombre doit normalement se cantonner à 5. Cette situation, liée à sa surcharge de travail, engendre chez lui un sentiment de **manque de moyens**. Ce sentiment se renforce notamment à cause des **injonctions paradoxales** lui demandant de « *bosses moins* » sans pour autant lui « *donner les moyens de bosses moins* ».

« Moi qui suis en sur-poste, j'ai deux chefs qui me fixent des objectifs. Normalement c'est entre 3 et 5, moi j'en ai entre 8 et 10. [...] La hiérarchie son boulot c'est de remplir à 100% les verres et elle remplira toujours à 100%. On m'a souvent dit « bosses moins » mais jamais « je vais te donner les moyens de bosses moins ». La mission ne change pas, c'est juste un discours. (Directeur informatique, Cosmétique)

Au final, ces situations semblent révélatrices d'une contradiction plus profonde s'articulant autour des notions d'autonomie et de contrôle. Un président de holding nous explique ainsi que selon lui, dans les entreprises internationales, le stress est créé par l'**existence simultanée et contradictoire d'une forte exigence d'autonomie et de contrôle**. Selon lui, on demande aux managers d'être à la fois « *autonomes, de prendre des décisions, de trancher, et puis en même temps de revérifier en permanence ce qui a été fait.* ».

« Pour moi le principal facteur de stress de ces vingt dernières années dans les entreprises internationales est lié au fait que vous avez à la fois une autonomie et une responsabilité relativement fortes. Vous avez à la fois la responsabilité du business sous toutes ces formes, y compris aux plans civil et pénal, et une espèce de reporting constant mis en place par le contrôle de gestion. » (Président de holding, Industrie)

Un directeur financier de cette même entreprise nous confirme la narration orientée vers le dépassement, la surperformance, actionnée par ce type d'évaluation.

« Il y a énormément d'objectifs à gérer en même temps. On est amené à aller très haut delà de nos compétences [...] Il y a un discours qui te valorise pour que tu ailles toujours plus loin. [...] « Vous avez des résultats ? Vous aurez des moyens », la seule contrainte que l'on donnait c'était 5 % de rentabilité. Et puis, au fur et à mesure ils ont ajouté des contraintes, 15% de retour sur investissement sur six mois par exemple... Finalement on a plus de marge de manœuvre. » (Directeur financier, Industrie)

Or, pour certains salariés, cette logique de dépassement se confronte régulièrement avec le problème de **contrôlabilité** de leurs objectifs. Un responsable qualité nous explique ainsi avoir des objectifs, tels que « *zéro événement soldé en retard* », « *zéro demande d'actions correctives* », dont l'atteinte n'est pas exclusivement dépendante de lui. Selon lui, il arrive que des objectifs soient fixés, tout en sachant qu'ils ne seront pas atteints car trop dépendants du comportement d'un tiers, par exemple d'un fournisseur.

« L'année passée mes objectifs c'était zéro événement soldé en retard, zéro demande d'actions correctives... C'est quantifié, mais ce n'est pas seulement toi qui as la responsabilité! Tu n'as pas les outils pour y arriver entièrement. [...] On peut te fixer des objectifs que tu n'arriveras pas à atteindre du fait du comportement de ton fournisseur par exemple. » (Responsable qualité et approvisionnement, Industrie)

Pour un auditeur, ce sont davantage les relations qu'il entretient avec ses **clients** qui lui posent des difficultés. Il nous explique qu'il est dépendant de leur bonne coopération pour réaliser son travail et que dans le cas contraire, il est stressé de ne pas pouvoir rendre son travail dans les délais impartis.

« J'ai des missions qui sont lourdes et compliquées, et je suis dépendant des clients et des délais. C'est une pression car tu es tributaire du client pour qu'il te file les documents [...] si le client a du retard, tu es obligé d'attendre... » (Auditeur, Petit cabinet d'audit)

Pour un directeur financier, le manque de contrôlabilité de ses objectifs est lié à son éloignement du terrain. Il subit la pression des actionnaires sur la rentabilité financière de *business units* alors qu'il est trop éloigné pour véritablement la contrôler.

« C'est ceux qui sont directement en contact avec les actionnaires qui subissent le plus de pression, finalement ceux qui ont le moins de marge de manœuvre, car on n'est pas en contact avec le terrain mais derrière nos tableaux de chiffres. » (Directeur financier, Industrie)

Au final, cette vision réductrice de la performance semble engendrer chez certains individus un manque de reconnaissance. En ce sens, pour un directeur financier l'incapacité du salarié à répondre à toutes les demandes, à satisfaire tous ses objectifs bouleverse la vision du salarié sur sa capacité à « *comprendre et contrôler* » les événements.

« Il y a un sentiment de « tu n'as pas le droit à l'erreur, tu dois être dans le contrôle de tous les éléments ». [...] Ça crée beaucoup de stress. » (Directeur financier, Industrie)

Au-delà du fait de ne pas être reconnues et en permanence stressé, ce sont bien les capacités du salarié qui sont en permanence remises en question. Dès lors, selon lui cette quête de performance infinie, altère l'estime personnelle de l'individu. Un président de holding de ce groupe nous confirme que les salariés peuvent être frustrés de voir leur performance réduite à l'atteinte d'objectifs quantifiés. C'est pourquoi selon lui ce type d'évaluation n'est pas véritablement motivant.

Ce problème de reconnaissance et de motivation, soulève *in fine* la question du **sens au travail**. Une directrice marketing nous confie ainsi regretter l'ascendant pris par les données financières au détriment de la qualité des ouvrages publiés par son groupe éditorial.

« Quand je suis arrivée chez [Edition], on ne parlait pas de part de marché! Maintenant les acheteurs que nous rencontrons sont des pragmatiques, des gestionnaires avant tout. Le contenu des livres, à la limite, ils s'en fichent un peu. Ce qu'ils veulent c'est de la croissance, des collections qui tournent bien! » (Directrice marketing, Edition)

Un directeur financier de l'industrie s'interroge quant à lui sur le but ultime de la course effrénée à la rentabilité financière de son entreprise.

« Il y a une perte de sens. Aujourd'hui il faut faire 5%, demain 6%, et les gens qui n'y arrivent pas, qu'est-ce qu'ils deviennent ? [...] Je me demande cette course à l'échalote finalement où est-ce que ça me mène ? » (Directeur financier, Industrie)

Conclusion II.

Nos entretiens ont révélé la présence de deux types de dispositifs d'évaluation des performances individuelles, l'un lâche, l'autre strict. Nous avons noté que le second tend à se développer au sein d'une organisation empreinte d'une forme de culture du chiffre et du résultat. Si pour les salariés de ces organisations, l'ascendant pris par les données chiffrées au travail se fait au détriment du sens du travail, on note que ce dispositif d'évaluation connaît des limites : subjectivité, manque de moyens et de contrôlabilité des objectifs, création d'injonctions paradoxales. Ces phénomènes participent à créer plusieurs sentiments négatifs tels que le stress, le manque de reconnaissance, la perte de motivation et de sens au travail. Tout ceci semble altérer l'augmentation de la productivité espérée par l'organisation.

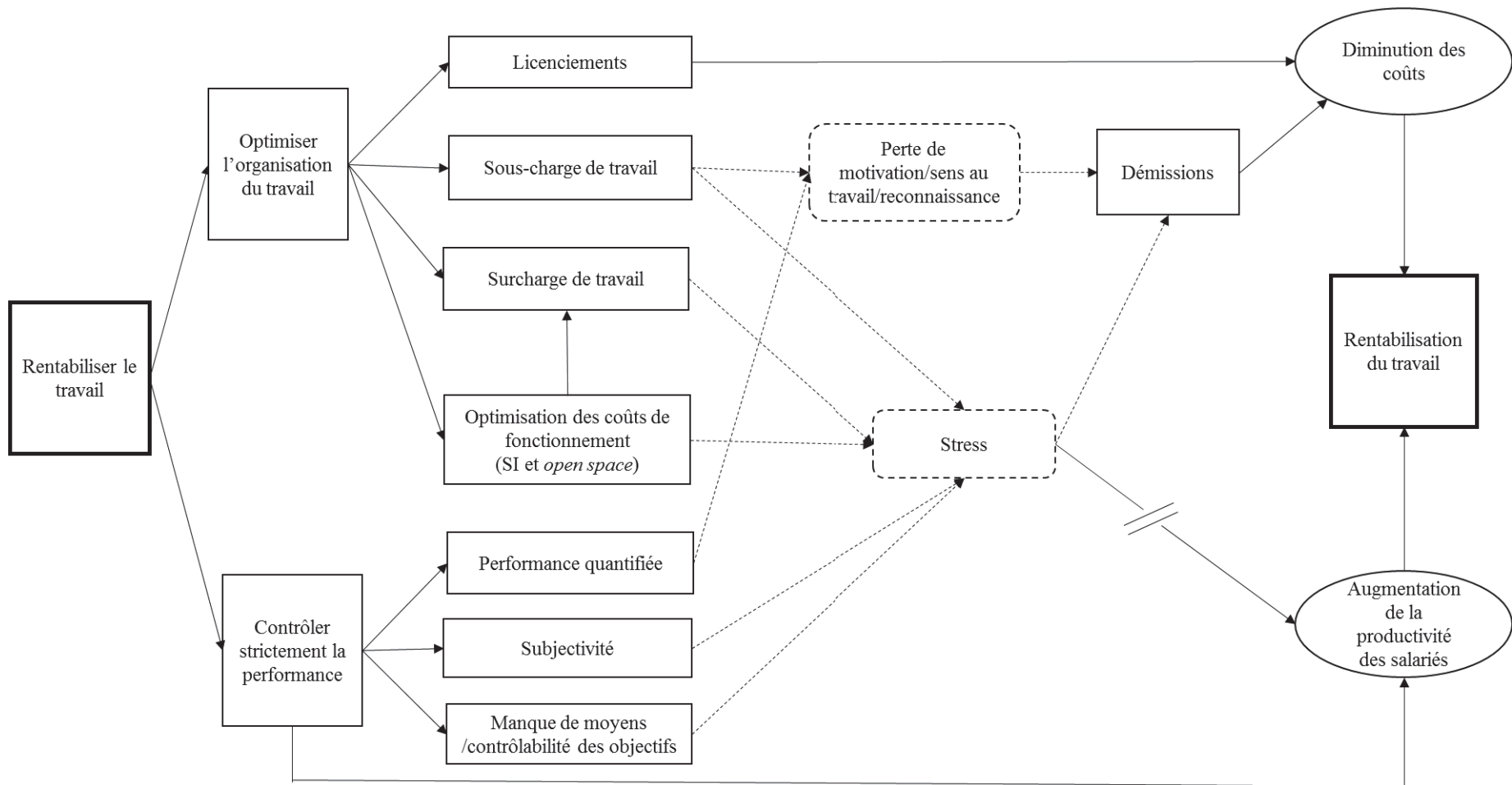
Conclusion SECTION 1

Au cours de cette section, nous avons répondu à notre première sous question de recherche : *pourquoi les outils de contrôle de la performance peuvent-ils être sources de risques psychosociaux pour les individus ?* Pour ce faire, nous avons remonté le fil des évolutions organisationnelles. Nous avons vu que pour rentabiliser le travail, les entreprises cherchent à optimiser leurs organisations du travail et à contrôler strictement la performance des salariés. L'optimisation de l'organisation du travail induit des licenciements, des surcharges de travail pour certains individus et des sous-charges de travail pour d'autres. Si les sous-charges de travail diminuent la motivation des individus et le sens donné à leur travail, les surcharges sont, quant à elles, à l'origine de stress et de *burn-out*. L'optimisation impacte également les coûts de fonctionnement, à savoir les systèmes d'information utilisés par les individus ou leur lieu de travail (*open space*). Si ces outils imparfaits peuvent participer à l'augmentation du temps de travail des salariés, ils engendrent, tout comme les environnements de travail ouverts, du stress chez les individus.

Parallèlement, les organisations renforcent le contrôle de la performance des individus. Aux exigences accrues se joint un contrôle plus strict des performances individuelles, visant à augmenter la productivité des salariés. Cependant, ce contrôle, *a priori* plus objectif, peut également s'avérer subjectif et donc créer de l'incertitude et du stress. De plus, en multipliant les critères d'exigences, il peut être créateur d'injonctions paradoxales ainsi que vecteur d'un manque de moyens et de contrôlabilité des objectifs. Enfin, ce contrôle réduisant la performance individuelle à des indicateurs chiffrés peut avoir des conséquences négatives sur la motivation, le sens du travail des individus ainsi que sur leur reconnaissance professionnelle. Tout ceci semble alors altérer l'augmentation de la productivité espérée par l'organisation. Nous synthétisons l'ensemble de ces résultats dans la **Figure 27** suivante.

Nous revenons à présent sur la manière dont les organisations gèrent les RPS (**Section 2**).

Figure 27 : Synthèse résultats première sous question de recherche- étude exploratoire



SECTION 2 : La gestion des RPS

Cette deuxième section vise à répondre aux deux dernières sous questions de recherche de cette étude exploratoire : *Comment les entreprises gèrent-elles les risques psychosociaux ? Grâce à quels outils ? Quelles sont les influences de ces nouveaux outils sur les risques psychosociaux ?*

Pour amorcer cette réflexion sur la gestion des RPS, nous présentons tout d'abord les préconisations faites par des organismes externes aux entreprises (**I.**). Puis, nous exposons les premiers résultats relatifs à la gestion des RPS au sein des organisations (**II.**).

I. Préconisations des organismes externes

Nous présentons les recommandations faites aux entreprises par les deux principaux acteurs externes de la gestion des RPS : les instituts nationaux d'aide à la prévention (**1.**) et les cabinets de conseil (**2.**).

1. INRS et ANACT : privilégier la prévention primaire

Pour cette étude exploratoire, nous avons interrogé deux personnes travaillant dans des instituts nationaux d'aide à la prévention des RPS : l'ANACT et l'INRS.

L'ANACT (agence nationale d'amélioration des conditions de travail) est un établissement public administratif créé en 1973 dépendant du Ministère du Travail dont l'objectif est d'améliorer les conditions de travail en agissant notamment sur l'organisation du travail et les relations professionnelles. Parmi les 76 personnes travaillant dans cet institut, les équipes sont composées de chargés de mission ayant une expérience du secteur privé et public, qui agissent dans les entreprises, aux côtés d'organisations professionnelles et sur les territoires. Elles comprennent, dans une logique pluridisciplinaire, des ergonomes, ingénieurs, psychologues, sociologues, gestionnaires et économistes de formation. Elles conçoivent et diffusent, à destination des salariés, de leurs représentants et des directions, des méthodes et outils visant à concilier durablement **qualité de vie au travail et performance économique**.

« L'ANACT est dépendante du ministère du travail. Elle développe et expérimente des méthodes et des outils de gestion des risques psychosociaux, puis elle les transfère à des entreprises. » (Chargée de mission, ANACT)

L'INRS (institut national de recherche et de sécurité) est une association créée en 1947. Il est géré par un Conseil d'administration paritaire constitué de représentants des organisations des employeurs et des salariés. Organisme généraliste en santé et sécurité au travail, l'INRS propose des outils et des services aux entreprises (chefs d'entreprise, préventeurs et services de santé au

travail) ainsi qu'aux salariés. L'INRS regroupe 586 personnes aux compétences variées : ingénieurs, médecins, chercheurs, formateurs, juristes et spécialistes de l'information.

« Notre organisme aide à comprendre, ce qui se joue en terme de travail, en bien, en mal, à le révéler pour pouvoir agir. [...] L'INRS et l'ANACT sont au service de cette connaissance.

Pas au service du patronat mais du monde du travail, de l'entreprise. » (Président INRS)

Comme nous l'explique une chargée de mission, l'ANACT s'est intéressé aux RPS avant leur forte médiatisation en 2008. Depuis 2006, l'ANACT a nourri ses réflexions de différentes expérimentations effectuées au sein d'organisations afin de proposer des outils de prévention des risques. Selon le président d'INRS, c'est depuis 1989 et une directive européenne sur le stress et le harcèlement que son organisme s'intéresse aux problématiques de RPS. Avant cette période, le stress était selon lui considéré comme un sentiment « positif » dont il n'était pas nécessaire de discuter. Ayant participé à la rédaction de l'accord sur le stress de 2004, découlant de la directive européenne, il nous explique que la définition du stress au travail a soulevé à l'époque de nombreux débats. Il nous précise cependant qu'à aucun moment l'organisation n'est désignée comme une source de stress dans cet accord. Selon lui, c'est depuis les crises sociales de 2008 que les conditions de travail sont venues au cœur du débat sur les RPS.

« Avant le stress c'était positif, on n'en discutait pas. Il n'y a pas longtemps qu'on commence à parler de ces questions, depuis la directive européenne sur le stress et le harcèlement [1989] qui nous a obligé à négocier. On a construit l'accord sur le stress [2004]. [...] A aucun moment il n'y a marqué organisation du travail dans cet accord. » (Président INRS)

Depuis cette période, l'ANACT a développé une méthode de diagnostic des RPS. Cette méthode, qui vise à « **passer d'une prévention tertiaire à une prévention primaire** »⁸⁶, repose sur des enquêtes qualitatives, des débats en collectivité des zones à risque. L'ANACT se détourne d'une cotation basée sur des critères quantitatifs, pour préconiser la mise en place de critères permettant une hiérarchisation plutôt qualitative des situations à risques psychosociaux. Selon une chargée de mission, cette méthode s'éloigne fortement des questionnaires fermés développés notamment par les cabinets extérieurs. Le président de l'INRS abonde en ce sens en confirmant qu'il faut se détourner d'une « *politique exclusivement tournée sur la réparation* ».

⁸⁶ La prévention primaire vise à éliminer les sources de RPS grâce à la communication et la formation interne. La prévention tertiaire a pour but d'aider les salariés déjà en difficultés.

Actuellement l'ANACT est dans une « *phase de transfert des outils* », c'est-à-dire qu'il n'intervient plus dans les entreprises, mais propose des formations et publie des ouvrages à destination des entreprises. A ce titre, l'organisme diffuse une méthode pour aider les entreprises à **enregistrer les risques dans le Document Unique (DU)**. Selon une chargée de mission, le guide d'aide à l'évaluation des risques dans le DU connaît un bon succès auprès des entreprises vu son nombre de téléchargements en ligne.

L'INRS propose également aux entreprises des guides pour identifier les RPS tel que celui intitulé « *Dépister les RPS - des indicateurs pour vous guider* ». L'organisme diffuse par ailleurs de la documentation spécifique sur chaque RPS tel que le *burn-out*. Le président de l'INRS nous explique que ce document remet en question la responsabilité de l'entreprise en montrant que « *c'est bien le travail qui est malade et pas le travailleur.* ». Pour résoudre, ou tout du moins améliorer les conditions de travail, le président de l'INRS suggère de redonner du **sens au travail** pour avoir des salariés plus engagés dans leur travail et donc plus performants pour les entreprise.

« Les meilleurs des managers c'est ceux qui donnent du sens, ce n'est pas ceux qui remplissent des tableaux Excel d'évaluation. [...] La question du désengagement est une question qui revient très fréquemment. [...] Des travailleurs épanouis c'est bon pour la boîte. Il n'y a pas d'efficacité économique sans une plénitude des salariés. » (Président INRS)

Même si pour une chargée de mission ANACT, les acteurs de prévention les plus importants sont les services de santé au travail et plus spécifiquement les médecins du travail, on constate actuellement la prédominance des cabinets extérieurs dans la gestion des RPS. Selon le président de l'INRS, c'est parce que les entreprises ont du mal à appliquer les accords et qu'elles n'organisent pas de débats sur les questions de RPS, qu'elles préfèrent s'adjoindre les conseils d'un cabinet extérieur. C'est pourquoi, il estime que **la souffrance au travail est devenue un marché**.

« Les entreprises ont du mal à appliquer les accords. On n'est pas submergé dans les entreprises par les débats sur le stress, l'accord harcèlement ou qualité de vie au travail. [...] On constate actuellement des dérives, la souffrance au travail est devenue un marché. » (Président INRS)

Selon lui, les problématiques de RPS peuvent de plus être **instrumentalisées** par les syndicats et la direction en CHSTC par le biais des cabinets extérieurs qui produisent des « *expertises à charge ou à décharge* ». Demander une expertise participe également selon lui à une « **stratégie**

d'attente » de la part des syndicats qui peuvent vouloir bloquer l'avancement d'un projet présenté en CHSCT.

Au sein de ce nouveau marché, de très nombreux cabinets de conseil proposent leurs services aux organisations c'est-à-dire l'aide à l'identification, à l'évaluation et à la prévention des RPS. Cette démarche s'insère au cœur des contraintes légales pesant sur les entreprises, à savoir l'établissement du Document Unique et du Papripact⁸⁷. Or, pour le président de l'INRS, tous les cabinets n'ont pas les compétences pour aider les organisations à réaliser ces documents. Selon lui, il existe actuellement une forme de **dérive** « *immorale* » où des cabinets tirent profit de la méconnaissance des organisations sur les RPS pour leur vendre des expertises onéreuses, sans réelle utilité. Selon lui, actuellement « *une fois que le cabinet est parti, rien ne se passe* ». La trop faible utilisation des expertises extérieures explique selon lui qu'en dépit des nombreuses expertises ayant eu lieu chez France Télécom avant sa crise sociale, ces évènements n'aient pas été évités.

« J'appelle à une moralisation du système. On voit tout et n'importe quoi, ce qui fait qu'on induit en erreur tant l'employeur que les salariés, avec des coûts financiers très importants. [...] Une fois que le cabinet est parti, rien ne se passe. Voilà ça m'a coûté 50 000€ et maintenant on fait quoi ? Comment on met en œuvre les préconisations ? » (Président INRS)

Pour mieux comprendre les préconisations faites par les cabinets, nous avons analysé trois plans de prévention des RPS, de trois cabinets distincts, fournis par un de nos entretiens (2.).

2. Cabinets extérieurs : gérer le risque en le quantifiant

Dans un premier temps, au sein de chaque plan, tous les cabinets rappellent aux entreprises leur obligation légale en termes de RPS. Ils présentent ainsi les trois niveaux de prévention sur lesquels les organisations peuvent agir : primaire, secondaire et tertiaire. Comme l'illustre la **Figure 28**, dans un des plans de prévention étudié, la prévention primaire est présentée comme le niveau de prévention permettant de réduire les facteurs de risque en « *intervenant sur les bonnes causes liées à l'organisation du travail* ». Le niveau secondaire est présenté comme celui l'organisation doit « *aider les individus à gérer les contraintes de l'environnement de travail en améliorant leur adaptabilité et leur résistance* ». Enfin le niveau tertiaire est celui auquel l'organisation « *traite les conséquences* » c'est-à-dire « *ceux qui souffrent de troubles psychosociaux* ». On constate ainsi que les cabinets extérieurs étudiés se positionnent selon une conception bien différente de celles de l'ANACT et de l'INRS. Ils portent en effet davantage

⁸⁷ Programme de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail.

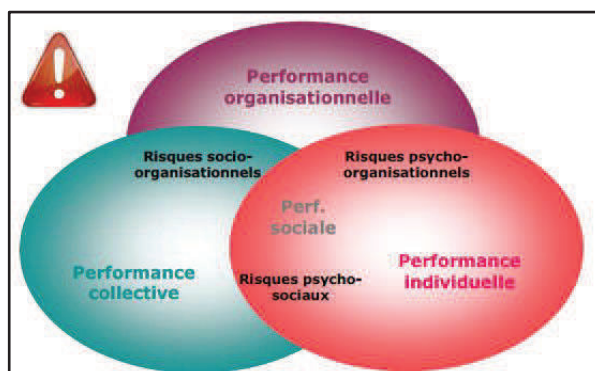
la **responsabilité du risque sur l'individu** et minimisent le rôle de l'organisation en orientant leur discours sur les « *bonnes causes liées à l'organisation* ».

Figure 28: Extrait d'un plan de prévention des RPS - Cadrer la démarche

- Décliner la prévention de la santé au travail, une obligation
- Prévention primaire : supprimer les causes...**
réduire les facteurs de risques en intervenant sur les 'bonnes' causes liées à l'organisation du travail ou conditions de travail
- Prévention secondaire : ...atténuer causes et conséquences...**
aider les individus à gérer les contraintes de l'environnement de travail en améliorant leur adaptabilité et leur résistance
- Prévention tertiaire : ...traiter les conséquences !**
faciliter le retour au travail et le suivi de ceux qui souffrent de troubles psychosociaux qui pèsent sur leur santé mentale

Comme l'illustre la **Figure 29**, les risques psychosociaux sont également souvent appréhendés comme une **source de non performance** à la fois sociale, collective et individuelle.

Figure 29: Extrait d'un plan de prévention des RPS – Discerner les RPS pour mieux les traiter



En parcourant ces trois plans, on constate une réelle volonté de rendre objectifs les RPS pour optimiser leur gestion, même s'il s'agit d'un phénomène par nature subjectif. Comme l'illustre la **Figure 30**, les cabinets extérieurs cherchent ainsi à **objectiver** les problématiques de RPS en les **mesurant**. Selon ce plan de prévention, cette mesure vise à « *connaître les véritables facteurs de troubles et leur intensité afin de les hiérarchiser* » afin d'éviter de « *soigner celui qui n'est pas malade* » et de « *ne pas soigner celui qui est malade* ».

Figure 30: Extrait d'un plan de prévention des RPS – Pourquoi mesurer les RPS ?

Mesurer, principes : prendre la « mesure » des problématiques de santé au travail

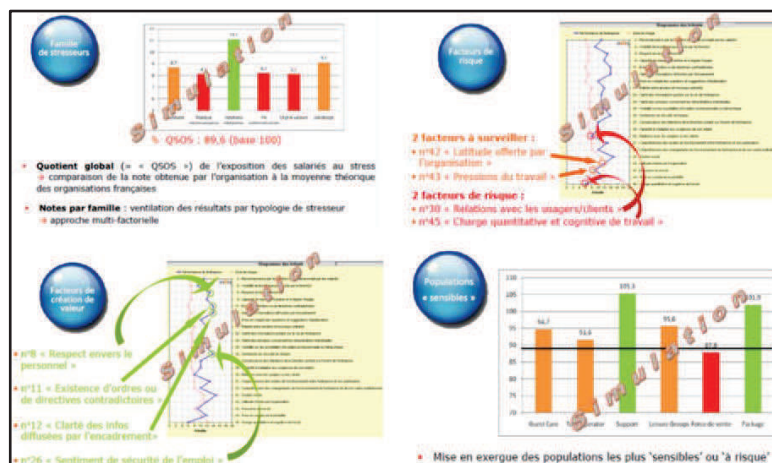
- Prendre les moyens « **d'objectiver** » les problématiques sans nier la subjectivité du phénomène
- Objectiver les problématiques aux niveaux **global et local** : éviter les généralisations à partir de cas locaux et éviter les réductions à partir de cas globaux
- Mesurer **rigoureusement et effectivement** ce que l'on cherche à mesurer **quand cela s'avère nécessaire** de le faire

▪ Pourquoi mesurer ?

- Pour connaître les véritables facteurs de troubles et leur intensité afin de les hiérarchiser ; facteurs :
 - Causés par l'organisation du travail ou la sensibilité des salariés
 - Dont les conséquences affectent CERTAINS salariés dans CERTAINS pôles de l'organisation
- Pour intervenir à bons escient sur ces facteurs
 - Il est inutile et coûteux de « soigner celui qui n'est pas malade »
 - Il peut être dangereux de « ne pas soigner celui qui est malade »
- Pour éviter que ces facteurs ne perdurent « mieux vaut prévenir que guérir »

L'information objective s'incarne à travers une série d'**indicateurs** tels que les accidents du travail, les maladies professionnelles, les situations graves (dépressions, suicides, violences, harcèlement), les situations dégradées (plaintes pour harcèlement, violences verbales, dégradation de matériel), les pathologies diagnostiquées par le service de santé au travail et prises en charge par la Sécurité Sociale. Les cabinets proposent ainsi aux entreprises d'établir un diagnostic visant par exemple à identifier les « familles de stresseurs⁸⁸ », les « facteurs de risques », les « facteurs de création de valeur » et les « populations sensibles ». Comme l'illustre la **Figure 31**, un des cabinets étudiés propose l'élaboration d'un **quotient global d'exposition des salariés au stress**, et d'un **suivi statistique** de l'évolution des facteurs de risque, de création de valeur et des populations « sensibles ». L'ensemble de ces indicateurs sociaux promet alors un suivi à distance des problématiques de RPS.

Figure 31: Extrait d'un plan de prévention des RPS – Exemple de diagnostic



⁸⁸ Le cabinet liste six familles de stressors : ceux liés à l'incertitude et l'imprévisibilité au travail ; au manque de reconnaissance ; aux relations interpersonnelles ; aux problèmes de communication ; aux changements et aux valeurs ; au *job design*.

Suite au diagnostic effectué, le cabinet propose de mettre en œuvre des actions « *dans chacun des domaines identifiés afin de cibler les dérèglements ou dysfonctionnements sources de tensions* ». Il cite ainsi des actions intervenant au niveau des conditions de travail telles que l'aménagement du temps de travail, l'acquisition de nouveau matériel, la modification de la charge de travail ; des actions intervenant au niveau organisationnel telles que la clarification des rôles et des missions, la visibilité des règles de gestion, la formation au management ; ou encore des actions de communication telles qu'instaurer une meilleure visibilité sur la politique de l'entreprise, améliorer la communication interne.

Pour un autre cabinet, le diagnostic débouche sur trois types d'actions :

- ❖ **Des actions de prévention** : telles que des ateliers de gestion du temps ou d'« estime de soi » et du « shiatsu au bureau ».
- ❖ **Des conférences sur le sommeil et l'alimentation** : « incitation au sport », « semaine de l'équilibre », rencontres avec la Médecine du Travail autour de la nutrition, du sommeil et des maladies cardiovasculaires ; création de groupes de « Running » hommes et femmes.
- ❖ **La formation des managers** : ateliers de formation à l'assertivité et à l'écoute active ; ateliers de gestion du stress.

Conclusion I.

Nous avons vu que les préconisations faites par les instituts nationaux d'aide à la prévention des RPS diffèrent de celles faites par les cabinets extérieurs. Si ces instituts s'orientent sur des démarches plus qualitatives visant à privilégier la prévention primaire, ils dénoncent également la marchandisation de la souffrance au travail et le manque d'utilité des expertises des cabinets. Les cabinets proposent, quant à eux, des diagnostics basés sur l'utilisation d'outils visant à quantifier le risque, à créer des indicateurs permettant un suivi à distance des RPS. Ils préconisent des actions de sensibilisation aux RPS et à la qualité de vie au travail, ainsi que des formations pour le management. Cependant, il apparaît que ces plans d'actions peinent à être déployés au sein de l'organisation, une fois le cabinet parti. Après avoir étudié les préconisations d'acteurs externes, nous nous intéressons à présent à la gestion des RPS dans les organisations (II.).

II. La gestion des RPS dans les organisations

Pour notre étude exploratoire, nous avons interrogé quinze « opérationnels » ainsi que deux salariés de grands groupes ayant des responsabilités RH ou en CHSCT. Nous avons commencé à nourrir notre réflexion sur la gestion des RPS au sein des organisations, en confrontant le discours RH avec celui des opérationnels (1.). Ces résultats nous ont permis d'approfondir notre questionnement de recherche (2.).

1. Questionnaires, formations et suivi d'indicateurs : une dissonance entre les discours RH et opérationnel

Lors de notre étude exploratoire, nous avons demandé aux personnes interrogées comment leur entreprise gère les risques psychosociaux. Dans le génie civil, la gestion des RPS repose sur des **questionnaires fermés**, nommés « **audits du bien-être** », et des **chartes sociales**. Nous présentons en **Figure 32** un exemple de charte sociale intitulée « relations au travail » et en **Figure 33** un exemple de questionnaire communiqué par un de nos interrogés.

Figure 32 : Exemple de charte de relations au travail – extraits

4. MODALITES D'APPLICATION

4.1 Bonnes pratiques au travail

L'échange et le dialogue sont essentiels dans nos métiers ; des relations interpersonnelles et collectives de qualité sont une des clés majeures de notre succès et de notre sérénité. De bonnes relations humaines au cœur de nos décisions doivent nous permettre de construire une équipe forte et qui peut s'adapter aux aléas de nos métiers.

La Direction Générale propose donc quelques règles du jeu collectif, impactant directement notre quotidien, dans les champs de la communication et de l'équilibre professionnel.

4.1.1 L'attitude de chacun

Quel que soit notre place, notre attitude impacte les relations humaines au sein de l'entreprise et par là-même est un facteur important de l'ambiance au travail.

Il appartient donc à chacun d'entre nous de veiller à maintenir des relations cordiales basées sur le respect de chacun, de son travail et de l'entreprise.

4.1.2 Les outils de communication

L'e-mail a ses dernières années largement remplacé les échanges directs avec les dérives impersonnelles que cela peut induire, aussi est-il nécessaire d'être vigilant lors de sa rédaction.

Des e-mails factuels

L'e-mail doit rester un vecteur d'échange de données professionnelles, et non un « dévouloir ».

→ Préférer l'échange et le dialogue directs (de visu ou par téléphone) qui donnent la flexibilité interpersonnelle pour résoudre toutes problématiques.

→ Eviter les mots en lettres capitales, les mots soulignés, les points d'exclamation, la couleur. Rester factuel et cordial.

→ Ne pas oublier de signer le mail et d'indiquer l'ensemble des coordonnées afin de faciliter la communication avec votre interlocuteur.

Pas d'abus du « users » ou « Cc » ou « répondre à tous »

Trop de communication tue la communication ! L'utilisation abusive du « users » ou « Cc » ou « répondre à tous » peut être mal perçue, traduire un manque de prise de responsabilité et créer de la confusion.

Rigueur dans la communication

Ponctuation, orthographe, grammaire, relecture : un e-mail ou tout autre document est un vecteur de votre image et à travers vous, de celle de l'entreprise. Attention aux fautes, il est nécessaire de se relire, d'utiliser le correcteur d'orthographe pour toute rédaction en interne comme en externe avant envoi.

Les horaires

Eviter les envois de mail tard dans la nuit, ou le week-end d'autant plus dans le cadre d'une relation hiérarchique.

L'innovation email

instaura « une journée sans email » deux fois par an pour favoriser les échanges directs en entreprise.

Figure 33 : Exemple de questionnaire d'entreprise sur le bien-être au travail

Votre travail au quotidien	Non	Plutôt non	Plutôt oui	Oui
Êtes-vous soumis à des contraintes de rythme élevé?				
Vos objectifs sont-ils clairement définis ?				
Les objectifs fixés sont-ils compatibles avec les moyens alloués pour les atteindre ?				
Les objectifs sont-ils compatibles avec votre niveau de responsabilité ?				
Recevez-vous des ordres, instructions ou demandes qui peuvent être contradictoires entre eux ?				
Êtes-vous amené à changer de tâches, de postes ou de fonctions à l'improviste pour répondre aux contraintes du moment ?				
Êtes-vous fréquemment interrompus au cours de votre travail par des tâches non prévues ?				
Exercez-vous des activités qui nécessitent une attention soutenue ou une vigilance permanente ?				
Vous arrive-t-il de travailler plus de 45 heures par semaine ?				
Êtes-vous contacté en dehors des horaires de travail pour des raisons professionnelles ?				
Connaissez-vous suffisamment à l'avance vos horaires de travail ou les changements éventuels de votre planning ?				
L'entreprise permet-elle aux salariés de concilier vie professionnelle et vie personnelle ?				
Êtes-vous confronté à des situations de tension avec vos clients, collègues, sous-traitants... difficiles à gérer ?				
Dans le cadre de votre activité professionnelle êtes-vous amené à devoir traiter les situations de personnes en souffrance (physique, psychologique, sociale) ?				
Dans votre travail, devez-vous "faire bonne figure" en toutes circonstances ?				
Avez-vous suffisamment de liberté pour décider comment réaliser votre travail ?				
Avez-vous des marges de manoeuvre dans la manière de réaliser votre travail dès lors que les objectifs sont atteints ?				
Pouvez-vous interrompre momentanément votre travail quand vous en ressentez le besoin ?				
Attendre le travail de collègues ou d'autres départements ralentit-il votre propre travail ?				
Dans votre travail, utilisez-vous pleinement vos compétences professionnelles ?				
Dans votre travail, développez-vous de nouvelles compétences ?				
Les relations entre collègues sont-elles bonnes (confiance, entraide, convivialité au sein des équipes) ?				
Recevez-vous un soutien de la part de l'encadrement ?				
Règne-t-il un climat de courtoisie et de respect mutuel entre les salariés de l'entreprise (absence de propos ou d'attitudes blessantes, discriminatoires...)?				
Recevez-vous des marques de reconnaissance de votre travail de la part de l'entreprise ?				
Considérez-vous faire un travail de qualité ?				
Estimez-vous en général que votre travail soit reconnu comme utile ?				
Êtes-vous confronté à des incertitudes quant au maintien de votre activité dans les prochains mois ?				
Les changements sont-ils suffisamment anticipés, accompagnés, et clairement expliqués aux salariés ?				

Dans l'industrie, les salariés interrogés nous parlent également de questionnaires traitant des problématiques de RPS. A ce titre, un président de holding nous explique envoyer une fois par an une enquête à ses salariés afin de connaître leur ressenti sur l'entreprise, notamment leur rapport au management et leur vision de l'avenir professionnel.

« Je fais des enquêtes où je demande aux salariés par exemple si leur management leur apporte quelque chose cette année. 50% disent non, bon... Ou est-ce que vous pensez que vous avez un avenir dans l'entreprise, ou est-ce que vous recommanderiez cette entreprise à un ami, est-ce que vous pensez que vous êtes sous-employé, que vous feriez mieux ailleurs? » (Président de holding, Industrie)

Dans cette même organisation, il existe également des **formations à la gestion du stress** pour les managers et des **lignes d'écoute téléphonique** mises en place en cas de plan social.

« On forme nos managers à gérer le stress [...] A chaque fois qu'on fait des plans sociaux, on met en place des hotlines avec des pys immédiatement. » (Président de holding, Industrie)

En outre, nous comprenons que les organisations, telles que celles du secteur des cosmétiques et de la publicité, font fréquemment appel à des cabinets extérieurs pour gérer les RPS. Ayant décelé, grâce aux retours des élus du personnel, des signes de souffrance et d'épuisement au sein des équipes de ventes, une DRH Cosmétique nous explique ainsi avoir fait appel à un cabinet externe pour faire un audit du bien-être. Ce cabinet a diffusé un questionnaire au sein des populations concernées, qui a eu selon la DRH « un bon taux de retour ». Les résultats de ce questionnaire ont mis en exergue « de nombreux indicateurs au rouge chez les directions des ventes en région » tels que la reconnaissance, la clarté des rôles, l'isolement et des problèmes de management. Suite à ces résultats des « focus groups » c'est-à-dire des **entretiens collectifs** ont été menées sur les populations les plus affectées. Cependant, la DRH nous confie qu'au final cet audit n'a pas débouché sur de réels plans d'actions à cause d'un changement de comité de direction, le nouveau n'étant pas favorable à la poursuite de la collaboration. Suite à l'arrêt du projet, un autre cabinet de conseil a été engagé pour tirer profit des résultats de l'audit effectué. Ce nouveau cabinet a ainsi établi un plan d'actions basé sur des « actions de management » valorisant une meilleure communication, responsabilisation et participation des acteurs au plan commercial. Il a également fourni aux directeurs de régions un programme leur expliquant les attentes vis-à-vis de l'encadrement des ventes.

Cependant, en dépit de ce plan d'action, le directeur informatique de cette entreprise ayant fait un *burn-out* décrit la gestion des RPS comme encore trop lacunaire. Il pointe du doigt les insuffisances des ressources humaines et de la médecine du travail. La DRH Cosmétique abonde en ce sens en accusant les médecins du travail d'être « *inexistants sur le sujet [des RPS]* ».

« Les RH sont paumées. Quand j'ai fait mon burn-out, mon RH a écrit un grand mail à mes deux patrons hiérarchiques et au médecin du travail ... J'ai rien contre les médecins du travail mais bon... c'est n'est pas d'une grande aide. » (Directeur Informatique Monde, Cosmétique)

Dans le secteur de la publicité, un responsable qualité et membre du CHSCT nous explique également que son entreprise a eu recours à un cabinet extérieur pour mettre en place un plan de prévention des RPS. Suite à un changement d'actionnariat, son entreprise a connu des évolutions organisationnelles majeures comme des changements de technologies, des déménagements, des licenciements. A cette période (2009-2010), l'entreprise a donc mis en place un « *plan d'actions, des comités, des enquêtes internes, des interviews personnalisées et un suivi général avec le CHSCT* ». Par le biais d'un cabinet extérieur, des questionnaires ont été diffusés et des entretiens menés. Un plan d'actions articulé autour de la promotion de « *l'esprit d'équipe* », notamment à travers des événements sportifs, a par la suite été organisé. Selon ce membre du CHSCT, ce plan d'action a porté ses fruits, c'est-à-dire qu'il n'y a pas eu de crise sociale suite à ce changement radical d'orientation stratégique, car il était « *partagé au niveau de la direction* » et « *porté par les ressources humaines* ». Le **soutien des directions générale et ressources humaines** explique, selon lui, les moyens financiers accordés à ce projet. Il souligne l'importance pour les directions des ressources humaines de parvenir à engager les directions générales dans ce type de projet.

« Le plan a porté ses fruits car il a été partagé au niveau de la direction, et porté par les ressources humaines. C'est d'ailleurs ce qui nous a permis d'avoir les moyens, car ça a été un engagement financier très lourd pour la boîte ! [...] Même dans un contexte de crise, il faut toujours investir, c'est le rôle d'une direction générale de trouver les moyens ! [...] La gestion des risques psychosociaux est très importante. » (Responsable qualité et membre du CHSCT, Publicité)

Si ce membre du CHSCT présente la prévention des RPS comme un dispositif accompli, les **discours des opérationnels** sont quant à eux **dissonants**. A ce titre, le directeur du contrôle de

gestion, même s'il connaît les projets RPS en cours, regrette de ne pas en voir les conséquences à son échelle. Il regrette de n'avoir **jamais été sensibilisé aux risques psychosociaux**.

« Il n'y a pas une démarche groupe sur les risques psychosociaux. [...] Je sais qu'il y a eu un chantier lancé par les ressources humaines sur les risques psychosociaux avec le CE⁸⁹. Le CE a du faire un rapport, mais j'ai l'impression que ça s'est arrêté là et qu'on a jamais eu de retour. On n'a jamais été sensibilisés. » (Directeur du contrôle de gestion, Publicité)

Son collègue directeur financier nous avoue quant à lui de pas connaître les campagnes menées par la DRH. Il sait simplement que les RH ont été formées aux RPS. Il apparaît donc que la communication autour des risques psychosociaux reste pour l'instant un discours connoté « ressources humaines » ayant peu d'écho auprès des salariés opérationnels.

« Il y a eu des campagnes menées par la DRH... Il faudrait voir avec une personne du CHSCT. Les ressources humaines ont été formées pour qu'elles puissent porter la bonne parole. » (Directeur financier, Publicité)

Enfin, si les audits du bien-être ou les plans de prévention des RPS restent des phénomènes ponctuels, au quotidien, selon une DRH Cosmétique, les RPS sont suivis grâce à des **indicateurs sociaux** tels que le *turn-over*, les arrêts maladie ou l'absentéisme. Cette volonté de munir les RH de tableaux de bord sociaux est également présente au sein du secteur du génie civil dans la charte relation au travail présentée en **Figure 34**.

Figure 34 : Extraits charte de relations au travail – suivi d'indicateurs RH

4.4 Suivi et analyse d'indicateurs spécifiques

L'interlocuteur dédié suit les « Indicateurs spécifiques au service RH » DRH – E7, une attention particulière sera donnée aux indicateurs de suivi des risques psychosociaux afin de pouvoir détecter d'éventuels risques mais également pouvoir apprécier les bénéfices des actions mises en place :

- indicateurs liés à l'organisation de l'entreprise : *turn-over*
- indicateurs liés à la santé et à la sécurité : nombre d'accident du travail, nombre de maladie professionnelle, nombre de consultation chez le médecin du travail à l'initiative du salarié/de l'entreprise, nombre d'actes de violences (verbales, physiques, harcèlement, ...) déclarés à l'interlocuteur dédié.

Par ailleurs, toute situation particulière remontée à l'interlocuteur dédié sera suivie et analysée. Pour des raisons de confidentialité, ces documents seront uniquement consultables par la Direction Générale.

Enfin, l'analyse sera complétée de la synthèse de l'enquête de satisfaction qui est lancée au sein de l'entreprise.

⁸⁹ Comité d'entreprise

Nous exposons à présent les perspectives découlant de cette étude exploratoire (2.).

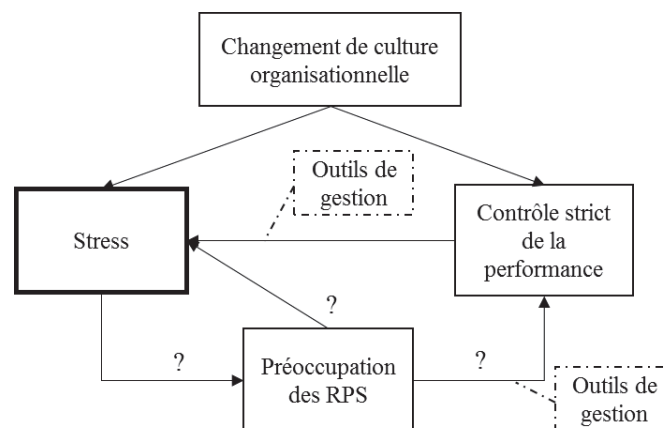
2. Perspectives de l'étude exploratoire

Notre étude exploratoire nous a permis de commencer à répondre à nos deux dernières sous questions de recherche : *Comment les entreprises gèrent-elles le stress professionnel ? Grâce à quels outils ? Et quelles sont les influences de ces nouveaux outils sur le stress professionnel ?*

Nous avons vu que les préconisations des instituts nationaux semblent contraires aux pratiques des cabinets extérieurs. Les premiers privilégient une approche qualitative de l'évaluation des RPS, les seconds tentent de prévenir ces risques selon une démarche quantitative. Si nous avons noté au cours de nos entretiens une dissonance entre le discours RH et la réalité vécue par les salariés, l'utilisation fréquente de questionnaires fermés et d'indicateurs ont également retenu notre attention. Nous avons également noté le recours à des formations à destination des managers et des lignes d'écoute téléphonique.

Ces résultats, ajoutés à ceux sur les liens entre la culture du résultat et le stress, ont alimenté un ensemble de questionnements. Nous nous sommes demandé, à l'instar d'une DRH interrogée, si la souffrance au travail n'est pas trop individualisée, si la prévention ne se cantonne pas qu'au niveau tertiaire. A travers les outils mobilisés, tels que les indicateurs sociaux et les questionnaires fermés, nous nous sommes demandé si la gestion des RPS ne participe pas à un renforcement du contrôle de la performance, dont nous avons noté le caractère stressant. Au final, nous nous sommes demandé si la gestion de ces « nouveaux risques » humains s'inscrit dans une logique renforçant ou allégeant la manière dont les organisations contrôlent leur performance. Nous synthétisons ces réflexions en **Figure 35**.

Figure 35 : Perspectives de l'étude exploratoire



Nous avons ainsi pressenti que les outils de gestion peuvent jouer un rôle ambivalent dans la gestion des RPS, en étant à la fois créateurs et régulateurs du stress. Nous avons alors structuré

notre réflexion autour de la question de recherche suivante : *Dans quelle mesure les outils de gestion participent-ils au stress professionnel, à sa production et à sa prévention ?* Nous avons donc défini un double questionnement de recherche, en cherchant à étudier d'une part les liens entre l'utilisation d'outils de gestion et l'émergence de stress professionnel ; puis d'autre part les manières dont les organisations gèrent le stress professionnel.

Pour répondre à ce questionnement, nous avons fait le choix de réaliser des études de cas. Pour les choisir, nous nous sommes appuyés sur nos trois objets clés de recherche présentés en **Figure 35** : changement de culture organisationnelle, contrôle strict et préoccupation des RPS. Ayant mis en évidence les liens entre un changement de culture organisationnelle et le stress, nous désirions également étudier la situation d'organisations n'ayant pas connu ce changement. De la même manière, il nous fallait analyser une organisation où le contrôle de la performance n'est pas strict. Enfin, nous voulions que nos études de cas représentent à la fois les organisations très préoccupées par les RPS et celles moins attachées à cette problématique. Ce raisonnement nous a alors conduits à réaliser quatre études de cas, au sein desquels nous retrouvions ces différentes configurations. Nous présentons en **Tableau 25** ces quatre études de cas, nommés TELECOM, BANQUE, BIG 4 et HOPITAL, en fonction du degré d'importance de nos trois objets de recherche clés.

Tableau 25 : Cas d'étude selon l'importance des objets de recherche clés

Cas étudiés	TELECOM	BANQUE	BIG 4	HOPITAL
Préoccupation des RPS	+	+	-	-
Changement de culture organisationnelle	+	0	0	+
Contrôle stricte	-	+	+	-

Conclusion II.

Selon les résultats de cette étude, la gestion des RPS s'incarne à travers un ensemble de dispositifs et d'outils. Nous avons noté la présence de chartes sociales et l'externalisation fréquente des audits du bien-être. Il apparaît que ces cabinets privilégient une approche quantitative de l'évaluation des RPS qui s'appuie sur des questionnaires fermés et des indicateurs sociaux. Nous avons également noté le recours à des formations à destination des managers et des lignes d'écoute téléphonique. Cette volonté de vouloir individualiser le risque, tout en le gérant à distance grâce à des indicateurs, a constitué un premier résultat de recherche qui nous a permis d'approfondir notre questionnement. Nous nous sommes demandé si à travers les outils de gestion qu'elle mobilise, la gestion des RPS ne participerait pas à un renforcement du contrôle de la performance. Nous avons perçu que les outils de gestion peuvent jouer un rôle ambivalent dans la gestion des RPS, en étant à la fois créateurs et régulateurs de RPS. C'est pourquoi nous avons structuré notre réflexion autour de la question de recherche suivante : Dans quelle mesure les outils de gestion participent-ils aux risques psychosociaux, à leur production et à leur prévention ? Nous avons ensuite présenté la manière dont nous avons choisi les quatre études de cas réalisées pour répondre à ce questionnement.

Conclusion SECTION 2

Au cours de cette deuxième section, nous avons répondu à nos deux dernières sous questions de recherche : Comment les entreprises gèrent-elles les risques psychosociaux ? Grâce à quels outils ? Et quelles sont les influences de ces nouveaux outils sur les risques psychosociaux ? Nous avons vu que les préconisations des instituts nationaux semblent contraires aux pratiques des cabinets extérieurs. Les premiers privilégiant une approche qualitative de l'évaluation des RPS, les seconds, une approche quantitative basée sur des questionnaires fermés et le suivi d'indicateurs sociaux. Cette volonté d'individualiser le risque et de le gérer à distance grâce à des indicateurs, nous a fait pressentir que les outils de gestion peuvent jouer un rôle ambivalent dans la gestion des RPS, en étant à la fois créateurs et régulateurs de RPS. Nous avons alors problématisé notre recherche autour de la question suivante : Dans quelle mesure les outils de gestion participent-ils aux risques psychosociaux, à leur production et à leur prévention ? Nous avons ensuite présenté la manière dont nous avons choisi les quatre études de cas réalisées pour répondre à ce questionnement.

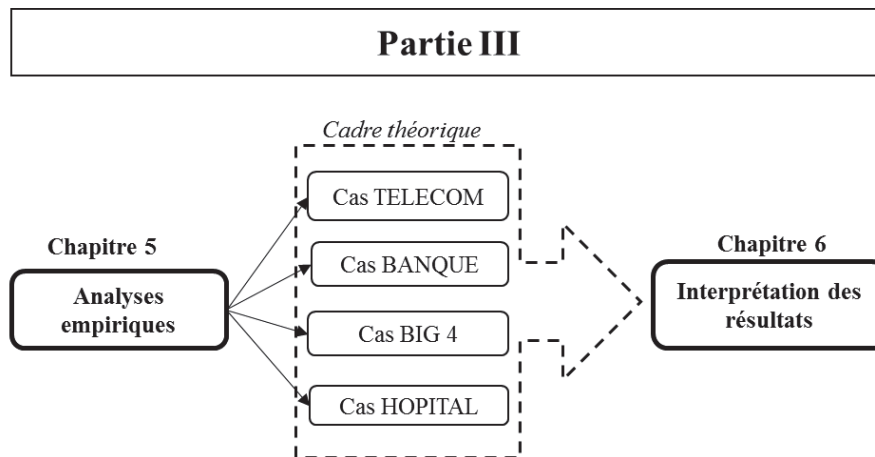
Lors de ce quatrième chapitre, nous avons détaillé les résultats de notre étude exploratoire. Tout d'abord, nous avons répondu à notre première sous question de recherche : pourquoi les outils de contrôle de la performance peuvent-ils être sources de risques psychosociaux pour les individus ? Pour ce faire, nous avons remonté le fil des évolutions organisationnelles. Nous avons vu que, pour rentabiliser le travail, les entreprises cherchent à optimiser leurs organisations du travail et à contrôler strictement la performance des salariés. L'optimisation de l'organisation du travail induit des licenciements, des surcharges de travail pour certains individus et des sous-charges de travail pour d'autres. Si les sous-charges de travail diminuent la motivation des individus et le sens donné à leur travail, les surcharges sont, quant à elles, à l'origine de stress et de *burn-out*. L'optimisation de l'organisation impacte également les coûts de fonctionnement, à savoir les systèmes d'information utilisés par les individus ou leur lieu de travail (*open space*). Si ces outils imparfaits peuvent participer à l'augmentation du temps de travail des salariés, ils engendrent, tout comme les environnements de travail ouverts, du stress chez les individus. Parallèlement, les organisations renforcent le contrôle de la performance des individus. Aux exigences accrues se joint un contrôle plus strict des performances individuelles, visant à augmenter la productivité des salariés. Ce contrôle, *a priori* plus objectif semble en réalité subjectif ce qui crée chez les individus de l'incertitude et du stress. De plus, en multipliant les critères d'exigences, il peut être créateur d'injonctions paradoxales ainsi que vecteur d'un manque de moyens et de contrôlabilité des objectifs. Enfin, ce contrôle réduisant la performance individuelle à des indicateurs chiffrés peut avoir des conséquences négatives sur la motivation, le sens du travail des individus ainsi que sur leur reconnaissance professionnelle. Tout ceci semble alors altérer l'augmentation de la productivité espérée par l'organisation. Après avoir expliqué les liens entre la rentabilisation du travail et les RPS, nous avons présenté la manière dont les organisations gèrent les RPS. Nous avons vu que les préconisations des instituts nationaux diffèrent des pratiques des cabinets extérieurs. Les premiers privilégiant une approche qualitative de l'évaluation des RPS, les seconds, une approche quantitative basée sur des questionnaires fermés et le suivi d'indicateurs sociaux. L'ambiguïté potentielle des outils de gestion, à la fois vecteur et régulateur de RPS nous a alors amené à problématiser notre recherche autour de la question suivante : Dans quelle mesure les outils de gestion participent-ils aux risques psychosociaux, à leur production et à leur prévention ? Pour répondre à ce questionnement de recherche, nous avons réalisé quatre études de cas, dont nous avons expliqué le choix et dont nous détaillons à présent les résultats (**Partie III**).

PARTIE III : Analyses empiriques

L'objet de cette **troisième partie** est de présenter les résultats empiriques issus de nos quatre études de cas ainsi que leurs interprétations. Nous présentons ainsi au cours du **Chapitre 5** notre analyse de nos quatre études de cas. Puis, en s'appuyant sur notre cadre théorique, nous interprétons ces résultats en **Chapitre 6**.

La **Figure 36** illustre le plan de cette dernière partie.

Figure 36 : Plan de la Partie III



Le **Chapitre 5** est composé en quatre sections relatives à chacun de nos cas étude. Chacune des sections est découpée en deux axes. Le premier vise à présenter la problématique des RPS propre au cas d'étude. Conformément à notre questionnement de recherche, nous exposons les liens entre le développement ou le renforcement d'une culture du résultat, d'un contrôle de la performance accru et quantifié et l'apparition de ces troubles psychologiques. Le deuxième axe traite du dispositif de gestion des RPS développé au sein des organisations étudiées. Nous identifions un dispositif de gestion des RPS à trois dimensions. Des actions préventives qui interviennent à trois niveaux de l'organisation (institutionnel, organisationnel et individuel), le déploiement et l'utilisation d'outils de diagnostic des RPS censés mesurer l'exposition des individus aux manifestations pathogènes du travail, et suite à ce diagnostic, la conduite actions spécifiques (préventives ou curatives) censées « réduire » ces manifestations.

La **Section 1** présente les résultats empiriques issus de notre étude du cas TELECOM.

SECTION 1 : Cas TELECOM

Au cours de cette section, nous présentons tout d'abord toute la singularité de la problématique des RPS chez TELECOM (I.). Puis, nous détaillons le dispositif de gestion des RPS développé par l'organisation (II.).

I. La problématique des RPS chez TELECOM

L'organisation ayant connu une vague de suicides de ses salariés, chez TELECOM les RPS sont une problématique d'importance. Nous revenons sur les liens entre modifications organisationnelles et risques psychosociaux en montrant tout d'abord comment une culture du résultat s'est peu à peu instaurée dans l'organisation (1.). Puis, nous revenons sur le développement des outils de contrôle sur les résultats et leurs liens avec le stress (2.).

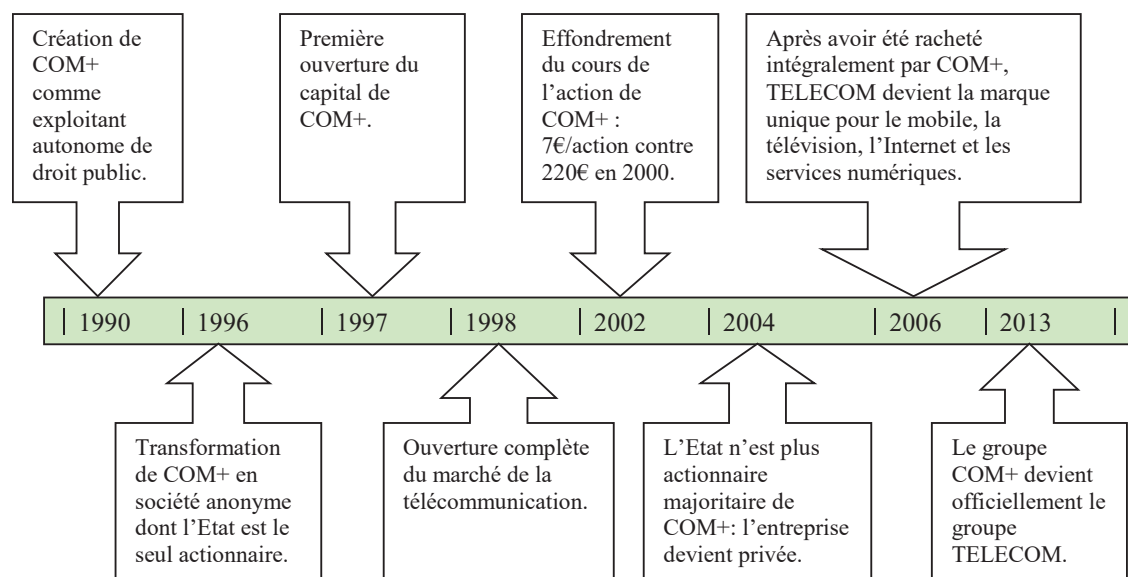
1. Evolutions organisationnelles et RPS

Nous présentons les étapes consécutives au passage d'ancienne administration publique à une organisation privée (1.1.). Puis, nous montrons que pour rester compétitive, TELECOM a dû repenser son fonctionnement en diminuant les effectifs et testant de nouvelles organisations. Ces changements rapides et conséquents ont eu des conséquences délétères sur la santé psychologique de certains salariés, allant jusqu'au suicide (1.2.).

1.1 D'une organisation publique à une entreprise privée

L'entreprise TELECOM a la particularité d'avoir été à une période de son existence, une administration publique, que nous nommons COM+. Au fil des années, l'entreprise a évolué vers une organisation privée cotée en bourse que nous nommons TELECOM. Comme l'illustre la chronologie présentée en **Figure 37**, la transformation de COM+ en TELECOM s'est effectuée selon plusieurs étapes.

Figure 37 : Chronologie du passage de COM+ à TELECOM



COM+, exploitant autonome de droit public en télécommunication depuis 1990, se transforme en 1996 en société anonyme dont l'Etat est l'unique actionnaire. Pour se préparer à l'ouverture du marché de la télécommunication demandée par une directive européenne, l'entreprise ouvre pour la première fois son capital en 1997. En 1998, le marché de la télécommunication s'ouvre totalement et COM+ doit affronter la concurrence de deux autres entreprises. Or, à cette époque, les concurrents de COM+ ont des contraintes organisationnelles plus faibles. Ils peuvent notamment adapter leur masse salariale en fonction des besoins, à la différence de COM+ dont les employés ont le statut de fonctionnaire. Ils sont également autorisés par l'Etat à utiliser les infrastructures de COM+. Enfin, suite à une condamnation de COM+ en 2003⁹⁰, ils bénéficient d'une politique de prix « loyale » leur permettant d'intégrer le marché de l'Internet.

Pour s'adapter à ce nouvel environnement, COM+ cherche à obtenir des taux d'intérêt faibles requalifiant une partie de sa dette de « long terme » à « court terme ». Mais les actionnaires

⁹⁰ Le 16 juillet 2003, COM+ est condamnée par la Commission européenne pour abus de position dominante sur le marché de l'ADSL (amende de plus de 10 millions d'euros). L'entreprise pratiquait des « prix prédateurs », c'est-à-dire vendait ses services d'accès à l'Internet à perte afin d'éliminer ses concurrents et de pouvoir par la suite pratiquer des tarifs plus élevés que ceux pratiqués sur un marché concurrentiel.

s'aperçoivent que suite à cette modification, COM+ doit rembourser chaque année entre 2002 et 2005 entre cinq et quinze milliards d'euros de dette. Le cours en bourse de l'entreprise chute alors très fortement, passant de 200€/action en 2000, à 7€/action en 2002. Au sein de ce contexte, comme nous le rappelle un ancien directeur de site, rester performante constituait un véritable défi pour COM+.

« On l'a oublié aujourd'hui, mais COM+ a été à deux doigts de tomber à un moment donné [en 2002]. Le cours de l'action est passé de presque 180 à 6 €. Ça donne une idée de la difficulté qu'avait l'entreprise à exister dans ce monde concurrentiel. » (Ancien directeur de site)

En 2004, la participation de l'Etat dans le capital de COM+ descend en dessous des 50%⁹¹. COM+ devient alors une **organisation privée**. S'en suit une série de rachats de l'entreprise TELECOM par COM+ qui aboutissent en 2006 à faire de TELECOM la marque unique du groupe pour le mobile, la télévision, l'Internet et les services numériques. En 2013, le groupe COM+ devient officiellement le groupe TELECOM.

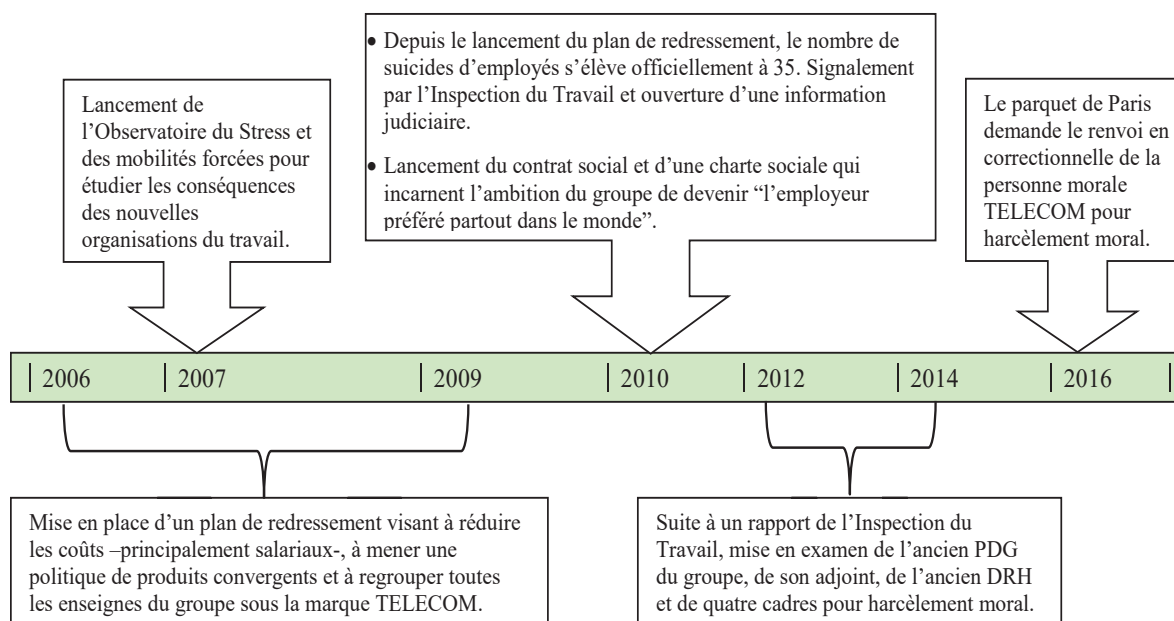
Toutes ces évolutions structurelles ont engendré de nombreuses modifications organisationnelles parfois perturbantes pour les salariés (1.2.)

1.2 Plan de redressement, changements organisationnels et suicides

Pour rester compétitive dans un marché concurrentiel, en 2006 TELECOM lance **un plan de redressement** visant à réduire les coûts (principalement salariaux), à mener une politique de produits convergents et à regrouper toutes les enseignes du groupe sous la marque TELECOM. L'entreprise vise ainsi de réduire entre 2006 et 2009 ses effectifs de 10% (soit 22 000 employés). Comme l'illustre la **Figure 38**, le lancement de ce plan est à l'origine d'une série de transformations organisationnelles ayant eu des conséquences délétères sur la santé d'une partie des salariés du groupe.

⁹¹ Selon les données de l'Agence des participations de l'Etat, au 30 avril 2015, la part de l'Etat dans TELECOM s'élevait à 13,5% du capital.

Figure 38 : Transformations organisationnelles et RPS chez TELECOM- Chronologie



Entre 2006 et 2009, la **réduction des effectifs est une priorité**. Le 20 octobre 2006, devant l’association des cadres supérieurs et les dirigeants de TELECOM, le DRH rappelle que les 22 000 départs engendreraient 7 milliards d’euros de flux de trésorerie. Il avertit alors l’auditoire que l’orientation vers les départs ne doit plus être basée sur « *un volontariat un peu mou* » mais devenir « *beaucoup plus systématique* »⁹². Lors de cette même réunion, le PDG du groupe souligne ce point en déclarant « *en 2007, je ferai les départs d’une façon ou d’une autre, par la fenêtre ou par la porte* »⁹³. Aucun plan social n’est alors établi. A la place, de **nouvelles techniques de management** sont introduites afin de pousser psychologiquement une partie des employés au départ volontaire (démission, retraite ou mobilité). Grâce à des témoignages étayés par des documents de l’époque, la presse relaye ainsi des « manœuvres d’intimidation », « menaces », « surcharges » ou au contraire « absences de travail », « réorganisations multiples et désordonnées », avec « des mutations forcées », « des formations insuffisantes », « un isolement des personnels », une « déstabilisation des agents et un climat anxiogène ».

Lors de nos entretiens, un préventeur nous parle de cette époque en évoquant à demi-mots des « *attitudes et des comportements pas terribles* ». Un DRH évoque quant à lui « *des choses qui n’auraient pas dues être faites* ».

⁹² Source : article publié sur France Inter le 7 juillet 2016.

⁹³ *Ibid.*

« A l'époque, il s'agissait de licencier 22 000 personnes sur trois ans. Donc ça a été compliqué et ça a libéré des attitudes et des comportements qui n'étaient pas terribles... » (Préventeur 2).

« Il y a eu une période très compliquée chez TELECOM, parce qu'on voulait supprimer 22 000 postes et qu'on n'a pas voulu faire un plan social. Il y a des choses qui ont été faites qui n'auraient pas dû être faites. Les salariés ont eu du mal à le vivre et c'est normal. » (DRH)

Pour les employés embauchés avant 2004, et ayant donc conservé leur statut de fonctionnaire, COM+ met en place, jusqu'en décembre 2009, des **programmes de mobilité vers la fonction publique**⁹⁴ d'Etat, territoriale ou hospitalière. COM+ propose ainsi à ces salariés le versement d'une somme équivalent à quatre mois de salaire ainsi que des indemnités⁹⁵ visant à équilibrer leur nouveau salaire avec celui perçu chez COM+. Au nouvel employeur l'entreprise offre également le «*remboursement du coût additionnel en cas de majoration suite à la mobilité de la contribution employeur* » ainsi que le remboursement du «*coût de formations éventuelles* » (Document de référence 2007). Ces offres ne sont pas exclusivement réservées aux salariés fonctionnaires car COM+ offre «*des accompagnements similaires pour les salariés de droit privé qui rejoindraient la sphère publique.* » (Document de référence 2007). Au final, comme l'illustre le **Tableau 26**, sur le périmètre COM+ S.A plus de 2 500 mobilités vers la sphère publique auront lieu entre 2007 et 2009. A ces mobilités externes s'ajoutent plus de 4 200 **départs en retraite** et environ 2 000 **démissions**.

Tableau 26: Mobilités externes, départs en retraite et démissions entre 2007 et 2009 sur COM+ S.A

Année	2007	2008	2009
Mobilités vers la sphère publique	1 061	1 121	327
Départs en retraite	1 600	1 673	956
Démissions	55	1 124	818

Sources : Documents de référence 2007, 2008, 2009.

⁹⁴ Ces programmes s'appuient sur l'article 29-3 de la loi du 2 juillet 1990 créée par la loi 2003-1365 du 31 décembre 2003 et les décrets d'application afférents.

⁹⁵ COM+ propose aux salariés fonctionnaires une «*indemnité compensatrice forfaitaire lorsque l'indice d'intégration dans la fonction publique est inférieur à celui détenu chez COM+* » ainsi qu'une «*indemnité versée lors du détachement destinée à compenser le différentiel sur deux ans entre la rémunération totale perçue à COM+ et celle perçue dans l'emploi d'accueil quand celle-ci est inférieure, plafonnée à 60 % du salaire global de base annuel antérieur et une prime payée lors de l'intégration à la fonction publique d'accueil équivalente à quatre mois de rémunération* » (Document de référence 2007).

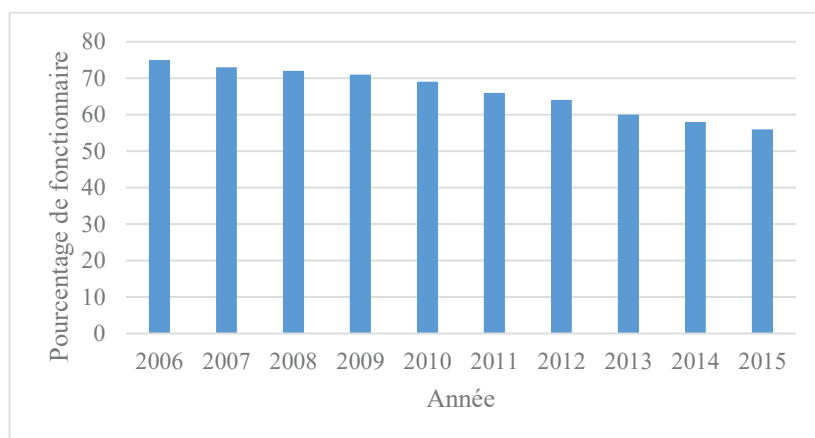
Au global, sur l'ensemble du groupe France entre 2006 et 2009, **les effectifs diminuent de 22 290 employés** sur le périmètre couvert par le plan de redressement. L'objectif fixé à 22 000 départs est alors atteint.

« Sur le périmètre des engagements [du plan de redressement] en cumulé sur les 3 années 2006, 2007 et 2008, la décroissance représente - 16 821 CDI soit 105 % de l'objectif prévu sur 3 ans (- 16 000 CDI) pris dans le cadre du plan. » (Document de référence 2008)

« Entre 2008 et 2009, le nombre d'employés (effectifs actifs fin de période) a décré de -5 469 salariés, en données historiques. » (Document de référence 2009)

Comme l'illustre le **Tableau 27**, la population des fonctionnaires passe sur cette période de 75% à 71%. Cette diminution se poursuit toujours actuellement : en 2015 le pourcentage de fonctionnaires dans la masse salariale totale est de 56%.

Tableau 27: Pourcentage de fonctionnaires dans la masse salariale totale en France



Source : Documents de référence de 2006 à 2015.

En interne, le plan de redressement bouleverse également les organisations. Afin de conserver sa place dans ce nouveau marché, COM+ cherche à moderniser son offre notamment sur les métiers de la vente et du contact avec la clientèle. Un préventeur nous explique ainsi qu'à cette période, la culture organisationnelle change : la **performance économique** et la **productivité** remplace progressivement la notion de service public. A ce titre, il nous confie que depuis cette période on demande aux vendeurs en agence de minimiser le temps passé avec chaque client et de facturer des services anciennement gratuits, comme le changement de batterie de téléphone ou l'apprentissage de l'utilisation d'un mobile.

« On vous dit « tu expliques grossièrement au client et tu passes au suivant parce qu'on n'est pas là pour lui apprendre à jouer avec son téléphone ». Il y a des gens, surtout parmi les anciens, qui étaient formés à la notion de service public et qui n'avaient aucune conscience

de la facturation ou du coût d'une prestation, et maintenant on leur dit si tu changes les piles du téléphone de la vieille dame qui vient, tu lui factures ! On leur dit tu vas lui vendre une formation pour qu'elle sache utiliser son téléphone. Mais pour ces gens la qualité du service rendu ça passe par expliquer complètement l'utilisation d'un téléphone. » (Préventeur 2).

Pour l'ensemble du groupe, ces changements d'orientation stratégique et de culture organisationnelle induisent de nombreuses fusions et réorganisations de services sur la période, mais également après : les fusions des filiales d'accès à Internet et réorganisation des services de télécommunication et d'informatique aux entreprises (2006) ; la réorganisation des services de R&D (2007) ; les fusions des boutiques COM+ et TELECOM (2011) ; la réorganisation des services de téléphonie (2012). Ces changements organisationnels s'accompagnent d'un programme de transformation visant à redéployer la masse salariale en interne.

« Dans le cadre du programme de transformation du Groupe sur trois ans (2006 – 2008), COM+ a mis en œuvre un programme de mobilisation des compétences [qui] favorise les mobilités internes et externes, afin de disposer des compétences nécessaires en anticipant les évolutions à venir. » (Document de référence 2008)

Entre 2006 et 2009, l'Observatoire du stress et des mobilités forcées déployé par des syndicats afin d'étudier les conséquences de ces nouvelles organisations, fait alors état de plus de **14 000 changements de postes en interne**. Pour un ancien directeur de site, les réorganisations successives et les mobilités internes qu'elles engendrent ont été de **fortes sources de stress** pour les salariés.

« Il fallait faire évoluer des fonctions qui étaient celles dont les gens avaient la culture et la formation, vers de nouvelles fonctions [...] de nouveaux métiers, ce qui provoque forcément du stress » (Ancien directeur de site).

Un ancien responsable de BU nous explique que tous les salariés ressentent ce climat anxigène. Il nous confie qu'il se sentait lui-même « *sous pression* » alors que sa direction était pourtant relativement épargnée par les changements organisationnels.

« Il y a 6 ou 7 ans, on se sentait sous pression, les gens étaient très stressés. Moi je le vivais même si dans ma direction c'était moins stressant que certains services qui ont fermé, où on a fait bouger des personnes. » (Ancien responsable de BU)

Selon un ingénieur informatique, les salariés craignent pour leur avenir professionnel. Ils redoutaient d'être forcés à « *faire une mobilité* ». Ce climat anxigène et la crainte des

représailles ont, selon lui, incité les individus à **taire leur souffrance** pour ne pas éveiller l'attention.

« [...] des réorganisations successives se faisaient à un rythme de plus en plus soutenu [...] Certains les appelaient la lessiveuse, hop on change, on fait une fusion, on en laisse certains sur le côté, on refait une segmentation, hop on dégage certains, on les met dans des placards etc. Ce style s'amplifiait et générait du mal-être et du stress au travail [...] On se sentait menacés, on avait peur d'entendre « il va falloir que tu fasses une mobilité, tu ne pourras pas rester sur ce poste-là, il faut que tu t'en ailles ». Dans ces situations là on n'a pas trop envie de parler parce qu'on se dit si je parle, on va s'imaginer que je ne suis pas bien, et je vais être le premier sur la liste pour faire une mobilité. » (Ingénieur Informatique)

Selon un manager, cette impossibilité de parler de la souffrance au travail illustre le manque d'accompagnement de ces mobilités par les ressources humaines mais également par le management.

« Avec un changement de métier, un changement de technologies, un changement de culture... L'accompagnement n'a pas été suffisant, ce qui a provoqué il y a quelques années des événements dramatiques... » (Manager et président de CHSCT).

Cette ambiance de travail, qu'un cabinet d'expertise psychologique qualifie en 2009 de « *tendue, voire violente* », a des effets délétères sur la santé de nombreux salariés, poussant certains au suicide. Entre janvier 2008 et mars 2010, l'entreprise connaît une **vague de suicides** fortement médiatisée. Si l'Inspection du Travail signale 35 cas, des syndicats avancent des chiffres frôlant la soixantaine. L'Inspection du Travail effectue plus de 600 interventions au sein de l'entreprise. Le rappel des obligations de mise à jour du DU⁹⁶ et la prise en compte des risques psychosociaux dans ce document donnent lieu à 377 lettres d'observations, 8 mises en demeure, 6 procès-verbaux, 18 rapports au titre de l'article 40 du code pénal et 7 avis au parquet⁹⁷. L'Inspection du Travail formule ainsi de vives critiques à l'encontre de la politique de réorganisation et de management de l'organisation, donnant lieu, le 8 avril 2010 à l'ouverture par le Parquet de Paris d'une procédure judiciaire pour « **harcèlement moral et insuffisance du document d'évaluation des risques** ».

Entre 2012 et 2014, l'ancien PDG du groupe, son adjoint, l'ancien DRH et quatre cadres sont mis en examen pour harcèlement moral. Puis, le 22 juin 2016, le parquet de Paris demande le

⁹⁶ Document unique d'évaluation des risques professionnels.

⁹⁷ Cf. Rép. Min. à QE n° 13017, JO Sénat Q. 14 juill. 2011, p.1 886.

renvoi en correctionnel des trois premiers ainsi que de la personne morale TELECOM. Il s'agit du premier cas de poursuite d'une organisation toute entière pour harcèlement moral.

Actuellement, même si le dialogue semble s'ouvrir et si à titre d'exemple l'Observatoire du stress et des mobilités forcées, longtemps inaccessible en interne, est à présent consultable, les RPS restent un sujet très sensible.

« Le stress c'est un sujet délicat, qui est toujours entre les mains de la justice, c'est pour ça que les gens ne sont pas très motivés pour en parler... » (Ancien directeur de site).

Il est enfin à noter que la politique de diminution des effectifs se poursuit. En 2015, le DRH du groupe déclare *« Nous continuons à beaucoup recruter : 6000 salariés entre 2016 et 2018, mais de nombreux départs sont également prévus et le nombre de salariés va diminuer »*. A ce titre, il ajoute que le groupe ne peut pas *« évaluer l'impact de ces évolutions sur la charge de travail »*. Au cours de nos entretiens, un DRH nous confie en effet que la **charge de travail** et les **réorganisations successives** sont encore des sources de RPS chez TELECOM. Une RH de proximité abonde en ce sens en désignant la *« gestion du changement »* et le *« contrôle et prévisibilité de la charge de travail »* comme des sources de RPS.

« Aujourd'hui les RPS c'est la charge de travail, la surcharge et la sous charge de travail et les transformations. » (DRH et président de CHSCT)

Ce changement de culture a également impacté les modes de direction de l'organisation. Une direction par les objectifs s'est peu à peu instaurée, ce qui a engendré le développement d'outils de contrôle des résultats des salariés (2.).

2. Le développement d'outils de contrôle de la performance des salariés

Depuis sa privatisation, TELECOM a modifié son dispositif d'évaluation individuelle en passant de la note du fonctionnaire à une évaluation par objectifs quantifiés (2.1.). Or, ce contrôle sur les résultats, basé sur des objectifs plus ambitieux d'année en année est une source de stress pour les salariés (2.2.).

2.1 Le passage de la note du fonctionnaire à une évaluation par objectifs

Depuis la privatisation de l'organisation, le **dispositif d'évaluation individuelle** est identique pour tous les salariés, fonctionnaires ou contractuels. La performance des salariés est contrôlée grâce à une **évaluation par objectifs**. Les évaluations se basent sur la réalisation d'**objectifs quantifiés** (environ trois ou quatre par semestre). A titre d'exemple, les gestionnaires de

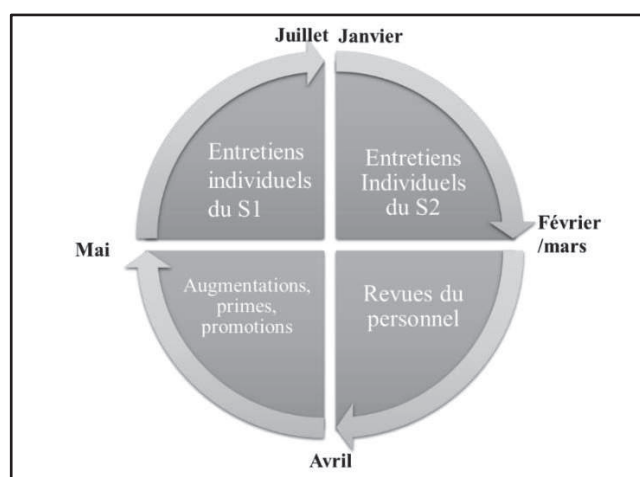
comptes sont évalués sur la progression des indicateurs de chiffre d'affaires, de temps de recouvrement des créances clients et de fidélité client⁹⁸.

« On évalue l'atteinte des objectifs. [...] Bien sûr. C'est extrêmement quantifié. [...] ça nous permet de mesurer si c'est atteint ou pas atteint » (Manager et président de CHSCT).

Récemment l'évaluation est passée à un rythme **bisannuel**. L'atteinte des objectifs du 1^{er} semestre (S1) est évaluée entre mai et juillet et celle du 2nd semestre (S2) entre janvier et février. Au moment de ces entretiens individuels, le salarié est **noté entre 0 et 5**, sur l'atteinte de ses objectifs. La note 0 traduit d'une sous-performance et la note 5 d'une surperformance.

Pour finaliser l'entretien, un DRH nous explique que la case « *oui nous avons parlé de la charge de travail* » doit être cochée. Cette procédure a pour but de pousser le manager et le salarié à aborder la question de la **charge de travail**. Cependant, une RH de proximité nous confie que la pratique diffère bien souvent de la théorie. Elle remarque que certains managers, mal à l'aise avec cette problématique, occultent cette question. Pris eux-mêmes par leurs propres objectifs de performance, ils ne sont pas nécessairement maîtres de la charge de travail à effectuer par leurs subordonnés. Puis, entre mars et mai, les revues du personnel faites, les notes obtenues par le salarié sont examinées par des membres des RH et les managers. Les augmentations, primes et promotions sont alors décidées. Un salarié sous-performant n'obtiendra ainsi que 10 à 15% de la prime initialement fixée, un salarié surperformant peut toucher jusqu'à 110 à 130% de celle-ci. Nous représentons ce cycle des évaluations dans la **Figure 39**.

Figure 39 : Représentation du cycle des évaluations individuelles de performance chez TELECOM



Source : Documentation interne

⁹⁸Indicateur CLI (*Customer Loyalty Indicator*) calculé grâce à des enquêtes de satisfaction client biannuelles.

Ce nouveau mode d'évaluation a été un grand changement pour les salariés fonctionnaires, habitués à être notés administrativement et à progresser de grade en grade selon une échelle de temps préconstruite⁹⁹. Pour cette population, actuellement toujours majoritaire au sein de l'organisation, ce nouveau mode d'évaluation a pu être difficile à accepter. Un ancien responsable de BU nous explique que pour les salariés fonctionnaires la qualité du service rendu prime sur la notion de rentabilité. Or, selon lui, cette évolution du contrôle de la performance peut être dérangeante pour certains d'entre eux car elle pose le problème de l'éthique, du **sens du travail** et de la qualité empêchée. Une RH de proximité identifie ainsi clairement un lien entre le manque de sens au travail et l'apparition de RPS chez TELECOM.

« La marchandisation du service a fait qu'on est passé d'une société de service public à une société de service ! Il faut vendre du service maintenant. Avant le service public était gratuit et reposait sur notre éthique et notre façon de faire. Il y a un certain nombre de gens qui sont en déséquilibre par rapport aux objectifs qu'on leur fait signer... Et on ne met pas la manière de les réaliser, et suivant les individus, la manière peut être plus ou moins bien acceptée. » (Ancien responsable de BU)

Une Rh de proximité nous explique ainsi que ces conceptions différentes de l'objectif ont créé certaines réactions de **résistance au changement**. Elle nous cite ainsi l'exemple de salariés fonctionnaires qui, par désaccord avec les objectifs fixés, refusaient de toucher leurs primes.

« La conception de l'objectif n'est pas forcément la même que l'entreprise de droit privé. [...] Certains refusaient même les primes que l'on leur attribuait. » (Rh de proximité 2)

Par ailleurs, ce mode d'évaluation suscite des critiques par-delà le clivage entre fonctionnaires et contractuels. Ainsi, un ingénieur informatique nous explique que ce type d'évaluation n'est pas adapté aux salariés travaillant sous forme de projets. Selon lui, avoir des objectifs individuels n'est pas pertinent vis-à-vis de ses réalisations qui sont avant tout collectives. Il souhaiterait que des mesures collectives puissent être intégrées dans son évaluation.

« Je travaille sur des projets et mes objectifs sont quantifiés et mesurés. [...] Mais si mon chef me dit « j'aimerais que tu ailles sur un projet » et que ce projet n'est pas dans mes objectifs parce qu'il est collectif et non mesurable je fais quoi ? Bon tant pis je souffre, ou

⁹⁹ Le système de notation des fonctionnaires d'Etat a été instauré en 1946 et supprimé en 2012. Cette note administrative du fonctionnaire comprise entre **0 et 25, était** fixée par l'autorité investie du pouvoir de nomination après avoir recueilli l'avis du supérieur hiérarchique de l'agent, **accompagnée d'une appréciation littérale** sur la valeur professionnelle de l'agent. Cette note **avait des conséquences sur son déroulement de carrière, son avancement d'échelon ou de grade.**

je m'en fiche de ma part variable, à un moment donné je suis obligé de faire des concessions. [...] Je vais avoir mon entretien individuel bientôt et je me demandais si mon manager accepterait cette année de ne pas me mesurer en individuel mais en collectif pour faire une expérimentation.» (Ingénieur Informatique)

En outre, il apparaît que ce contrôle sur les résultats, basés sur des objectifs plus ambitieux d'année en année est une source de stress pour les salariés (2.2).

2.2 Une évaluation de plus en plus quantifiée source de stress

Une RH de proximité constate en effet un lien évident entre la grande proportion des objectifs de performance quantitatifs dans l'évaluation et le **stress**. Elle regrette ainsi la part trop faible des critères qualitatifs dans les évaluations (seulement 10%).

« [...] les objectifs quantitatifs sont un sujet de stress [...] Ensuite on a du qualitatif mais ça pèse pour 10% de la part variable. Le qualitatif est aussi très codifié, il pèse pour 10% et les 10% sont séparés entre les différents objectifs.» (RH de proximité 1).

Pour un ancien directeur de site, les objectifs fixés sont de plus en plus ambitieux et donc difficiles à atteindre. On demande aux salariés de faire toujours plus avec moins. Cette **quête infinie de performance** est mise en évidence comme une source de stress. Une RH de proximité abonde en ce sens en citant l'« *adéquation objectifs/ressources* » comme une source de RPS chez TELECOM.

« J'avais une dizaine d'objectifs qui pouvaient être financiers, commerciaux, d'effectifs, de performance, de résultats sur une unité. [...] Au début on vous fixe des objectifs, puis l'année d'après on vous demande de les dépasser et ainsi de suite, jusqu'à ce qu'on atteigne son niveau d'incompétence. [...] A présent les objectifs sont plus ambitieux et plus difficiles à atteindre aussi. » (Ancien directeur de site)

Selon eux, l'évaluation est stressante, car en dépit des critères objectifs qui la composent, elle reste soumise à l'**appréciation subjective du manager** dont dépend l'attribution d'une **prime** pour le salarié. Un ancien responsable de BU, nous explique ainsi que les relations entre le manager et le salarié peuvent influencer sur la difficulté des objectifs à atteindre. Selon lui, certains salariés ont plus de facilité à atteindre leurs objectifs, donc à avoir de fortes primes.

« Il y a ceux qui doivent toujours faire les tâches les plus embêtantes, ceux pour lesquels on a plus d'exigence, ceux que l'on laisse libre d'avoir les très bons clients, et de se faire une part variable plus importante. La part variable influe sur le ressenti de la reconnaissance c'est certain. » (Ancien responsable de BU)

Pour un médecin du travail ce type d'évaluation est anxiogène car à la **pression aux objectifs** s'ajoutent la peur de ne pas toucher de prime ou de ne pas être promu. C'est donc un problème de **justice distributive** (part variable et avantages en nature) qui semble expliquer une partie du lien entre évaluation de la performance et stress chez TELECOM.

« On me parle très souvent de la pression par rapport aux objectifs, des entretiens individuels de la charge de travail... [...] les gens ont peur de ne pas atteindre leurs objectifs, donc de ne pas avoir de prime, de ne pas avoir d'ascension professionnelle aussi. » (Médecin du travail)

Au-delà du déclenchement d'une prime, c'est également un problème de **manque de reconnaissance** que soulève l'utilisation de ce type d'évaluation. Une RH de proximité nous explique ainsi l'effet négatif, que peut avoir ce type de notation sur l'estime personnelle des individus. Selon elle, ce système, qui à travers la note de 0, peut renvoyer à l'individu une image très dégradée de lui-même. Elle fait ainsi le lien entre le suicide d'un salarié et les résultats catastrophiques de ses évaluations. On voit ici transparaître des effets délétères à l'utilisation de ces outils de contrôle sur les résultats.

« On a une évaluation quantitative [...] La personne qui s'est suicidée, c'était quelqu'un de tout à fait décalé par rapport aux résultats... [...] pour des gens qui ne performant pas en entreprise, qui ne sont pas forcément au top de leur forme... C'est un système qui leur renvoie vous êtes à zéro ! » (RH de proximité 2)

Conclusion I.

Depuis 2004, TELECOM connaît des transformations organisationnelles majeures. Pour rester compétitive, cette ancienne organisation publique devenue privée a réduit ses effectifs et testé de multiples organisations. Or, ces modifications organisationnelles jugées rapides, brutales et peu accompagnées par la direction ont concouru à une crise sociale dans laquelle plusieurs salariés se sont suicidés. Ces événements tragiques font des RPS un sujet tabou chez TELECOM. Ce changement de culture a également impacté les modes de direction de l'organisation. Une direction par les objectifs s'est peu à peu instaurée, ce qui a engendré le développement d'outils de contrôle de la performance des salariés. L'entreprise a ainsi troqué la note du fonctionnaire contre un contrôle par les objectifs pour tous les individus (anciens fonctionnaires et contractuels). Or, cette évaluation, basée sur des objectifs toujours plus ambitieux et quantifiés, apparaît être une source de stress et de dégradation de l'estime de soi pour le salarié. Pour toutes ces raisons, chez TELECOM, la gestion des RPS constitue une situation de gestion de première importance. Nous détaillons donc à présent le dispositif de gestion des RPS déployé par l'organisation (II.).

II. Dispositif de gestion des RPS chez TELECOM

La crise sociale a donné du poids à la prévention des risques psychosociaux. Le dispositif de gestion des RPS chez TELECOM s'organise selon trois dimensions. Tout d'abord, il consiste en la prévention des RPS à trois niveaux dans l'organisation (1.). Il passe ensuite par le déploiement d'un outil de diagnostic des RPS : le baromètre social (2.). Enfin, il débouche sur des actions de prévention ciblées et externalisées à des cabinets de conseil (3.).

1. Prévenir les RPS à trois niveaux

La prévention des RPS consiste en la protection de l'organisation face aux manifestations pathogènes du travail aux niveaux institutionnel (1.1), organisationnel (1.2.) et individuel (1.3.).

1.1 Prévenir au niveau institutionnel : établir un contrat social et surveiller les conditions de travail

Pour résoudre sa crise sociale, en 2009, COM+ fait appel à un cabinet d'expertise psychologique agréé par le ministère du Travail pour effectuer un diagnostic. Afin d'évaluer l'état de santé psychologique des salariés du groupe, le cabinet leur envoie un questionnaire¹⁰⁰. Ce questionnaire composé de 170 questions est découpé en deux parties.

¹⁰⁰ L'analyse de ce questionnaire a été complétée par la suite par des entretiens en face à face avec 1 000 salariés, tirés au sort et représentatifs des métiers et des entités du Groupe.

Tout d'abord, les salariés répondent à des questions fermées sur des thématiques précises comme leur sentiment de fierté, leur état de stress ou de santé. Puis, le questionnaire s'appuie sur le modèle de Karasek (1979) pour évaluer l'autonomie, la charge de travail et le soutien social ressentis par les salariés. 78% des salariés répondent à ce questionnaire. Sur la première partie, les résultats établissent que seuls 39% des salariés sont fiers d'appartenir à COM+, 65% considèrent leurs conditions de travail dégradées et 55% sont insatisfaits de leur situation professionnelle. Enfin, 40% estiment que leur état de santé est dégradé et 50% ressentent fréquemment du stress au travail. Sur la deuxième partie du questionnaire (Karasek), le cabinet met en perspective les résultats des salariés du groupe avec ceux de la population nationale modélisés par l'enquête Sumer 2003. Il établit ainsi que le rapport à la charge de travail des salariés est très dégradé (+40% par rapport à Sumer), que leur autonomie est moindre (-10%) et que le sentiment de soutien social est plus faible (-1%). L'enquête conclut également que la population soumise le plus fortement au stress est celle des 45 à 60 ans et que la moins exposée est celle à faible ancienneté. Le cabinet identifie alors les deux métiers les plus soumis au stress : les services clients téléphoniques et la distribution. Enfin, le cabinet définit trois grands axes de risque : les conditions de travail difficiles qui fragilisent la santé physique et mentale, les mobilités internes subies¹⁰¹ qui créent un fort sentiment d'insatisfaction et les relations sociales dégradées qui aboutissent à créer un problème de reconnaissance au travail face à la pression managériale.

Suite à ce diagnostic, en 2010, COM+ met en place un ensemble de mesures institutionnelles. De nombreux **accords sont signés** tels que : l'accord Compétence Formation Mobilité (mars 2010), l'accord Vie privée/ Vie professionnelle (mars 2010), l'accord Organisation du travail (septembre 2010)¹⁰² ou encore l'accord Evaluation des RPS (mai 2010). En 2010 une **charte sociale** incarne la volonté du Groupe de devenir l'employeur préféré partout dans le monde. Elle est fondée sur six engagements.

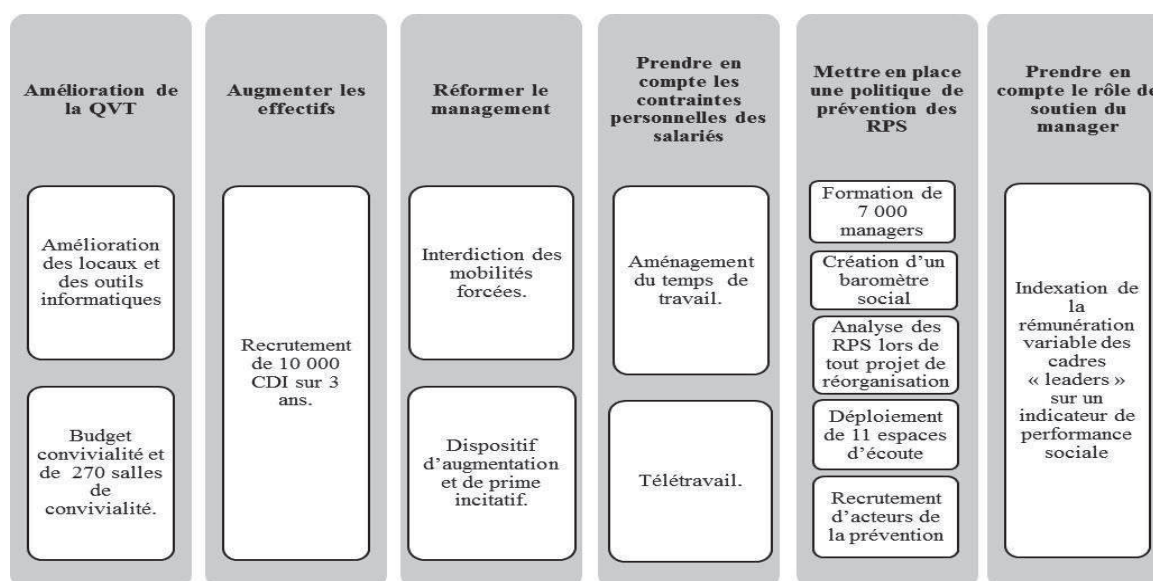
« Agir en tant qu'employeur responsable ; proposer des parcours professionnels diversifiés ; promouvoir des méthodes de travail orientées vers la satisfaction des clients ; donner aux managers les marges de manœuvre nécessaires pour conduire leurs équipes au succès ; offrir un environnement de travail de qualité ; valoriser les équipes pour leurs contributions individuelles et collectives aux succès du Groupe. » (Rapport RSE 2012).

¹⁰¹ Plus spécifiquement, l'enquête montre que sur les 14 000 mobilités internes effectuées, 13 000 individus ont ressenti des conséquences négatives sur leur vie professionnelle et leur vie privée.

¹⁰² En 2016, cet accord est prolongé par un accord sur « l'évaluation et l'adaptation de la charge de travail » portant sur les problématiques de charge de travail en lien avec les évolutions des effectifs et des compétences. (Rapport annuel 2015)

En 2010, le dispositif institutionnel s'étoffe également d'un « **Nouveau contrat social** » ayant pour objectif de « *redonner à chacun les conditions de travail et d'autonomie adaptées à la bonne réalisation de ses missions en proposant une nouvelle vision des ressources humaines et en développant un nouveau style de management.* »¹⁰³. En mobilisant 900 millions d'euros, COM+ a pour objectif de faire de son organisation un lieu « *où il fait bon travailler grâce à une nouvelle vision des Ressources Humaines, un nouveau style de management et des valeurs communes* »¹⁰⁴. Comme l'illustre la **Figure 40**, le Nouveau contrat social se décline en six points.

Figure 40 : Les six points du Nouveau contrat social



On trouve tout d'abord des actions qui visent à **améliorer la qualité de vie au travail (QVT)**. 50 millions d'euros sont ainsi dédiés à l'amélioration des locaux et des outils informatiques, la création d'un budget convivialité et celle de 270 salles de convivialité. Puis, TELECOM promet d'**augmenter les effectifs**, à travers le recrutement de 10 000 CDI sur les années 2010-2011-2012. Puis, il propose de **réformer le management** particulièrement critiqué par les salariés et les syndicats pour sa vision court-termiste et comptable. Les mobilités forcées sont interdites, un système d'augmentation « motivant »¹⁰⁵ et un dispositif de primes sont instaurés. De plus, TELECOM s'engage à **prendre en compte les contraintes personnelles des salariés** : aménagement du temps travail, télétravail, expérimentation sur les horaires de travail. Enfin, le contrat liste une série d'actions visant à **mettre en place une politique de prévention des RPS** : formation de 7 000 managers, création d'un baromètre social, analyse des impacts RPS

¹⁰³ Extraits documentation interne, présentation powerpoint sur la prévention des RPS chez TELECOM.

¹⁰⁴ *Ibid.*

¹⁰⁵ Augmentation moyenne de 3% avec une garantie de 500 euros "pour tous".

lors de tout projet de réorganisation, déploiement de onze espaces d'écoute et d'accompagnement (disponibles 7j/7 et 24h/24), recrutement d'acteurs de la prévention (400 spécialistes dédiés à la santé/sécurité, 187 RH de proximité et 17 médecins du travail¹⁰⁶). En outre, pour **prendre en compte le rôle de soutien du manager**, la rémunération variable des cadres « leaders » est indexée sur la performance sociale de l'organisation mesurée grâce à un « **Indicateur Composite de Performance Sociale** » (Rapport RSE, 2013).

Dès lors, suivant les dispositions de ce contrat, l'impact des RPS doit être évalué avant tout projet de réorganisation. Un préventeur souligne la nécessité d'établir ces plans pour se prémunir contre les sanctions judiciaires telles que la « faute inexcusable ».

« Maintenant si vous fermez un service, vous devez présenter le projet en CHSCT. Il y a vraiment un projet qui est discuté, évalué et ensuite un avis qui est rendu par le CHSCT. L'avis n'oblige pas l'employeur, mais si le CHSCT se positionne contre et que ça se passe mal après, c'est vrai que le risque c'est la faute inexcusable. » (Préventeur 2)

C'est pourquoi actuellement les RPS font régulièrement l'objet de débat en CHSCT¹⁰⁷.

« Les RPS c'est un sujet dont on parle beaucoup. » (Manager et président de CHSCT).

Les négociations entre les représentants de la direction et ceux du personnel ne sont pas toujours aisées. Pour se prémunir juridiquement, la direction doit prouver qu'elle a pris en considération tous les risques auxquels le projet pourrait exposer les salariés. En ce sens, elle a fréquemment recours à des **cabinets extérieurs** pour établir un plan de prévention. Cependant, le positionnement idéologique des différents cabinets diffère. Ainsi, un président de CHSCT nous explique que son CHSCT a refusé de collaborer avec le cabinet choisi car les délégués du personnel l'estimaient trop partisans des intérêts de la direction. Ce refus peut également s'accompagner d'une **demande d'expertise**. Or, cette expertise, menée par un cabinet extérieur agréé, dont l'entreprise ne peut se soustraire que par décision de justice, bloque l'avancée du projet souvent pendant plusieurs mois. Cette bataille par cabinets extérieurs interposés peut bloquer pendant très longtemps l'avancement des projets les plus importants (par exemple : implémentation d'un nouvel outil informatique) pour lesquels l'accord d'une quinzaine de CHSCT est requis.

¹⁰⁶ L'organisation dispose alors d'un médecin en moyenne pour 1500 salariés.

¹⁰⁷ Le CHSCT est composé de représentants désignés, pour 4 ans maximum, parmi les membres du comité d'entreprise (CE) et les délégués du personnel (DP). Chez TELECOM, le CHSCT est composé de 9 représentants du personnel. Le médecin du travail, le préventeur ainsi que l'inspecteur du travail sont également invités à toutes les réunions se tenant au moins une fois par trimestre.

« Les CHSCT ont un pouvoir extrêmement important par rapport au Comité d'Entreprise parce qu'ils sont consultés quand il y a un changement majeur d'organisation. Les élus vont regarder quel est l'impact sur les conditions travail et sur le volet risques psychosociaux. [...] L'arme qu'ils ont [le CHSCT] c'est de dire, « on n'est pas d'accord, donc on déclenche une expertise ». [...] Ça dure souvent deux à trois mois. » (Manager et président de CHSCT)

Chez TELECOM, la question des RPS apparaît également en CHSCT sous les traits du **droit d'alerte** pour Danger Grave et Imminent (DGI)¹⁰⁸. Or, pour un préventeur la notion de DGI, créée initialement pour les risques physiques, s'applique difficilement dans le cas des risques psychosociaux. Selon lui, à l'inverse des risques physiques, il est compliqué de savoir à quel moment le risque psychosocial devient grave et imminent. Ces notions de gravité et d'imminence posent donc une réelle difficulté pour les risques psychosociaux, où l'estimation du danger est très **subjective**. Cette difficulté à évaluer le danger induit selon un président de CHSCT et un préventeur une utilisation abusive, voire une **instrumentalisation des RPS** par certains représentants du personnel. Un préventeur nous cite ainsi l'exemple d'un accident de la route d'un salarié, qu'il aurait mis par habitude dans la catégorie « risque physique » et qui fut classé sous le volet des risques psychosociaux. Le CHSCT a en effet estimé que la cause de l'accident était le comportement toxique du manager du salarié blessé en moto. Cette instrumentalisation semble permise par le caractère flou et ambigu de ces risques professionnels, que personne ne sait véritablement aborder.

« Dans les risques psychosociaux la personne qui dit « moi j'en ai plus rien à foutre de toute façon, tout ce qui m'intéresse c'est de me foutre en l'air ! ». Il y en a plein qui peuvent dire ça ! Est-ce que ça présage véritablement du danger imminent ? On n'en sait rien du tout. Donc on peut ouvrir des fiches de danger grave et imminent assez facilement avec les risques psychosociaux. » (Préventeur 1)

Au final, une directrice des affaires sociales constate que sur les questions de RPS, les discussions en CHSCT sont souvent houleuses, voire stériles. Pour un responsable GPEC ces conflits stériles arrivent au final à occulter la question du travail.

¹⁰⁸ Droit d'alerte : « le salarié doit signaler immédiatement à l'employeur ou à son représentant toute situation de travail dont il a un motif raisonnable de penser qu'elle représente un danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé, ainsi que toute déféctuosité qu'il constate dans les systèmes de protection » (article L.4131-1 du Code du Travail).

« Je pense qu'on est rendu en ce moment à cet endroit stérile. [...] Dans cette bataille-là, de qui aura le meilleur consultant, on a perdu toute possibilité de discuter du travail et de sa réalisation. » (Responsable GPEC).

Les RPS semblent alors servir l'antagonisme entre les représentants du personnel et la direction. Qu'ils soient instrumentalisés pour bloquer un projet de transformation, utilisés pour justifier un accident ou pour déclencher un droit d'alerte pour DGI, les RPS semblent s'éloigner de la question du travail.

Nous présentons à présent comment TELECOM tente de prévenir les RPS au niveau organisationnel (1.2).

1.2 Prévenir au niveau organisationnel : du difficile référencement des risques psychosociaux à leur objectivation

Au niveau organisationnel, la prévention des RPS suit deux processus distincts : tout d'abord, chaque année, l'évaluation des risques au sein du Document Unique (DU) et l'élaboration d'actions de prévention au sein du Papripact¹⁰⁹ ; puis, à chaque changement organisationnel majeur, l'élaboration de plans de prévention des RPS.

L'élaboration du DU et du Papripact résulte de l'action conjointe des préventeurs et des RH de proximité. Au sein du Papripact, chaque année une action de prévention des RPS doit être présentée et réalisée. Ce document est réalisé par les RH de proximité¹¹⁰ sur la base de l'évaluation des risques fournie par les préventeurs.

Chez TELECOM, il existe des **préventeurs** depuis 2003. Ces membres des RH ont pour mission de conseiller l'employeur sur la conduite d'activités de protection et de prévention des risques professionnels. Pour ce faire, ils analysent les situations de travail, proposent des plans d'action de prévention, établissent des consignes de sécurité, assurent une veille technique et réglementaire. En 2009, suite aux demandes de l'Inspection du Travail, les préventeurs ont reçu de la direction une lettre de cadrage leur demandant d'évaluer les risques psychosociaux au sein du DU et du Papripact ce qui n'était pas fait jusqu'à présent.

Or, pour les préventeurs rencontrés, l'évaluation des RPS est encore un **exercice récent** qu'ils peinent à réaliser faute de formation adaptée. Un préventeur évoque en effet une formation à la prévention des risques professionnels, animée par un cabinet extérieur choisi par TELECOM, qu'il a suivi pendant huit semaines. Il nous explique que lors de cette formation, portant sur

¹⁰⁹ Plan annuel de prévention des risques professionnels

¹¹⁰ Les RH de proximité sont les premiers relais RH des salariés vers lesquels le salarié peut se tourner en cas de difficulté. Le nouveau contrat social stipule le recrutement de 187 personnes au poste de RH de proximité.

l'**ensemble des risques professionnels**, les RPS ont été abordés « *très rapidement* », c'est-à-dire définis brièvement et mis en lien avec quelques facteurs de risque. Cette définition rapide des RPS s'explique selon ce préventeur, par la volonté de TELECOM de ne pas repenser ses modes d'organisation.

« On nous a appris le vocabulaire [des RPS] mais on allait vite là-dessus quand même. Pourquoi ? Parce que de toute façon ça remettait en cause les organisations du travail si on allait jusqu'au bout... Donc bon personne ne souhaitait se lancer sur cette campagne. [...] Les risques psychosociaux ont été extrêmement peu abordés ou s'ils l'ont été ça a rarement donné lieu à des modifications fortes des organisations de travail. [...] C'est TELECOM qui a choisi cet organisme pour nous former, et c'est eux qui ont choisi ensemble le contenu de la formation pour que ça soit spécifique au groupe. Donc tout le monde a eu la même trajectoire. » (Préventeur 2)

Estimant cette formation bien trop lacunaire sur les RPS au vu de sa mission d'évaluation des risques, ce préventeur a choisi de se former auprès de l'INRS.

« Ce qu'on a pu faire sur les RPS en interne c'est assez sommaire, sauf si j'ai raté quelque chose ! Moi ce que j'ai eu accès, c'était quand même ... [...] J'ai fait une formation avec l'INRS sur l'approche pluridisciplinaire des risques psychosociaux. » (Préventeur 2)

C'est alors grâce à cette formation externe que ce préventeur a su mettre en place une méthodologie adaptée à l'évaluation des RPS. Afin d'évaluer ces risques, le préventeur visite les différents sites de son périmètre. Au cours d'une journée, il observe les situations de travail des salariés et mène par la suite des entretiens individuels avec chacun d'entre eux. Lors de ces entretiens, le préventeur utilise une **grille d'évaluation des risques**, telle que celle présentée en **Figure 41**, afin d'associer à différents facteurs un niveau de risque ou de protection contre les RPS. En cas de difficulté majeure, tels que des problèmes relationnels avec le management, le préventeur alerte les RH de proximité.

Figure 41: Exemple de grille d'évaluation de RPS utilisée par les préventeurs

CLASSES	FACTEURS	Rang risque	Rang protection
Contexte organisationnel	Clarté des rôles		
	Communication interne		
	Demandes contradictoires		
	Confiance envers le management		
	Gestion du changement		
	Justice organisationnelle		
Contrôle	Souci du bien-être		
	Adéquation objectifs/ressources		
	Conciliation travail/famille		
	Contrôle, prévisibilité de la charge		
	Développement de compétences		
	Incertitude/avenir		
Reconnaissance	Latitudo décisionnelle		
	Participation aux décisions		
	Perspectives d'évolution		
Relations	Reconnaissance des efforts		
	Reconnaissance des résultats		
	Harcèlement et intimidation		
	Relation avec les collègues		
	Relation avec les supérieurs		
	Relation avec les clients		
Tâche	Respect		
	Soutien des collègues		
	Soutien des supérieurs		
	Charge mentale		
	Contrainte d'adaptation		
	Intérêt intrinsèque de la tâche		
	Pénibilité physique et environnementale		
	Pression tempo et charge quanti		
	Sens, utilité du travail		

Cette démarche vise à évaluer et prévenir les RPS en se plaçant au plus près des réalités individuelles. Elle suppose ainsi pour le préventeur de visiter régulièrement tous les sites appartenant à son périmètre. Or, les préventeurs rencontrés nous confient avoir des périmètres très larges à couvrir. L'un d'eux nous explique qu'il doit couvrir un périmètre de 700 personnes répartis dans 50 boutiques différentes. Une directrice des affaires sociales nous donne quant à elle l'exemple de son périmètre où 4 préventeurs doivent s'occuper de 6 000 salariés et de 15 CHSCT. Une RH de proximité nous explique que la taille de son périmètre oblige les préventeurs à ne travailler que sur des grandes populations de salariés. La grandeur du périmètre à couvrir apparaît alors **altérer la capacité des préventeurs à évaluer les RPS** selon une perspective individuelle.

« Nos préventeurs, c'est tellement énorme ce qu'ils ont à faire que de toute façon ils ne peuvent pas faire sur de l'individu. Ils travaillent sur les grandes masses » (RH de proximité 2)

Cette difficulté à capter les difficultés individuelles aboutit à un contrôle des RPS à l'aide d'indicateurs. Une RH de proximité nous explique ainsi qu'elle suit les **taux d'absentéisme**

sur son périmètre. Cependant, elle nous avoue que lorsque ce taux n'augmente pas, elle ne sait pas quelles conclusions en tirer.

« J'ai voulu regarder l'absentéisme, mais il baissait. Alors je ne savais pas quoi en tirer. Est-ce qu'ils viennent même lorsqu'ils sont malades parce que leur charge de travail a augmenté ? Je ne savais pas quoi en tirer, mais je voulais regarder, mais comme il n'augmentait pas... » (RH de proximité 1)

Cette RH suit également la **charge de travail** en produisant des statistiques grâce aux entretiens individuels. En fonction de l'apparition de verbatim relatifs à la charge de travail, elle réalise un codage. Elle définit ainsi une **série de pourcentages** qu'elle suit dans le temps. Néanmoins, elle semble se perdre dans toutes ces statistiques qui ne lui apportent que peu d'éléments d'information. On remarque une certaine vacuité de ces données chiffrées, qui ne notifient qu'une simple évolution sans donner le moindre élément d'explication.

« Donc sur les 76 EI qu'on a, on considère que pour 46% il n'y a pas grand-chose à dire, il y en a 43% pour qui la charge est importante et 11% pour lesquels c'est très important, ça représente 8 personnes. [...] Puis [un semestre plus tard] on a regardé que sont-ils devenus ? Pour les 8 qui avaient une charge très importante, 4 sont restés. Il y en a 3 qui ont un peu baissé, qui sont passés de rouge cramoisi à orange. Par contre il y en a 4 nouveaux. On est toujours à 8, mais ce n'est pas les mêmes. » (RH de proximité 1)

Cette volonté **d'objectivation des RPS** est décriée par certains acteurs de la prévention. Un responsable GPEC nous explique ainsi que selon lui gérer les RPS grâce à des indicateurs est impossible, voire dangereux, car l'ensemble des risques ne peuvent pas être quantifiés et synthétisés dans une liste. Pour lui, gérer l'humain avec des outils est impossible.

« A un moment donné les RH nous on dit moi je voudrais une check list qui me permette de vérifier que tout est sous contrôle. [...] Je leur ai dit ok on va vous faire une liste mais le seul truc c'est qu'on ne sait pas faire des listes infinies et que vous ne saurez pas faire des croix en face. [...] Pour moi l'approche outil est dangereuse [...] remonter à la prévention primaire ce n'est pas facile. Ça pourrait se faire au travers d'outils mais comme on travaille sur des humains, on n'a pas les outils. » (Responsable GPEC)

Si la prévention des RPS s'incarne quotidiennement à travers l'élaboration du DU, du Papripact et le suivi d'indicateurs, elle intervient également en cas de changement organisationnel. En effet, lors de tout projet de réorganisation, les RH de proximité doivent présenter en CHSCT un **plan de prévention des RPS**. Ce plan doit préciser toute une liste d'actions (de

communication, de soutien du personnel, de suivi) à effectuer pour éviter l'apparition de RPS à la suite du changement organisationnel. Pour réaliser ces plans, les RH de proximité doivent donc connaître toutes les implications du projet ainsi que le ressenti des salariés sur ces changements à venir. Cependant, une RH de proximité nous confie qu'elle manque d'information pour réaliser ces plans. Selon elle, ce manque d'information est lié au manque de communication des **cabinets extérieurs** mandatés par les CHSCT pour collecter le ressenti des salariés lors d'entretiens collectifs (nommés *focus groups*). Elle déplore ainsi un trop grand décalage temporel entre les *focus group* réalisés et les plans de prévention que l'on lui demande de faire. A titre d'exemple, elle nous parle d'une population de gestionnaires de comptes pour qui un *focus group* a été réalisé en juin 2013 et pour laquelle on lui a demandé de préparer un plan de prévention en février 2014.

Ces difficultés de communication transparaissent également au moment des **comités pluridisciplinaires**. Ces comités, qui existent depuis 2012, sont formés en cas de projet de transformation majeure. Ils réunissent (selon l'article D4622-76 du Code du Travail) les RH de proximité, les médecins et psychologues du travail, les assistantes sociales, les préventeurs et les directeurs d'entité concernés. Cependant, un médecin du travail nous explique que chez TELECOM il n'existe pas de psychologue du travail et peu d'ergonomes en interne. La médecine du travail se compose exclusivement de médecins et d'assistantes sociales dont la charge de travail est importante.

« Il y a très peu d'ergonomes en interne, pas de psychologues du travail, et des assistantes sociales qu'on est en train de professionnaliser. Il n'y a que des médecins et des infirmières du travail qui ont une charge de travail importante. (Médecin du travail)

L'importance de la charge de travail de la médecine du travail, mais également des préventeurs, semble pouvoir expliquer pourquoi, selon une RH de proximité, ces acteurs de la prévention apparaissent peu impliqués lors de ces comités.

« On a fait une douzaine de réunions de commission pluridisciplinaire [...] Ça a été compliqué pour moi parce que j'avais l'impression d'être toute seule. [...] Le préventeur m'a dit « je ne travaillerai pas avec vous parce que trop de boulot ». Donc on a demandé à un autre préventeur. [...] On voit bien qu'il y a des vrais sujets, mais en même temps, personne ne veut s'en emparer, les traiter. » (RH de proximité 1)

En outre, pour un médecin du travail, dont le rôle est de fournir un éclairage pertinent, fondé sur sa connaissance de l'état de santé des salariés, ces comités se déroulent bien trop tard. Selon

un médecin du travail, ces comités ne se réunissent qu'une fois le projet déjà finalisé. Il nous confie ainsi que son rôle lors dans ces comités est très faible car il ne peut pas suggérer de modifications. Il regrette notamment de ne pas pouvoir s'appuyer sur l'avis de psychologues du travail qui n'exercent qu'à travers des cellules d'écoute. Selon lui, son rôle dans la gestion des RPS se limite alors aux demandes d'aménagement de postes et à la sensibilisation des managers aux problématiques de charge au travail.

« Il faudrait mettre en place une prévention effective, qui vise à transformer la situation de travail, mais c'est un vœu pieux. » (Médecin du travail).

Face aux difficultés de communication et de coordination entre les différents acteurs de la prévention, il apparaît que c'est au final aux **managers** de prendre en main la prévention des RPS. C'est pourquoi pour certains projets de changement organisationnel, des « managers référents » sont nommés.

Ces managers ont pour rôle de partager leurs expériences des RPS avec d'autres managers pour les aider à prévenir ces risques, notamment à travers leurs rôles de soutien, de communication et d'écoute vis-à-vis des salariés. Cependant, pour une directrice des affaires sociales cette gestion sporadique des RPS est insuffisante. Selon elle, le management doit se préoccuper des RPS au quotidien en gérant les impacts collatéraux des modifications d'organisation, ainsi que les problématiques de charges au travail.

« Le sujet majeur c'est l'implication du management dans ces questions de santé sécurité. Pour l'instant c'est quand même notre point faible avec un management qui est mobilisé lorsqu'il y a un problème collectif ou individuel ou lorsqu'il y a un projet à mener. Mais dans l'activité quotidienne, il se sent peu concerné par ces questions. [...]Je pense que le management doit être capable de gérer les impacts collatéraux de la modification de l'activité et de gérer la charge [de travail]. Le management devrait plus s'interroger sur l'organisation du travail, la charge de travail, qu'ils prennent le sujet de manière plus directe. Là-dessus on a encore à progresser.» (Directrice des affaires sociales)

Ce positionnement semble expliquer pourquoi TELECOM cherche à former le management à la gestion du stress. Ainsi, comme nous l'explique un DRH, les managers suivent une formation d'une journée, lors de laquelle ils apprennent à **détecter une personne en situation de RPS**. Tout le processus de déclenchement d'alerte (DGI¹¹¹ notamment) leur est alors présenté. Il apparaît que le manager tient ici le rôle de **vigie des RPS**, capable d'identifier le plus rapidement

¹¹¹ Danger Grave et Imminent.

possible les individus « à risque » afin de les signaler. Cette formation, essentiellement orientée vers le curatif, relève dès lors d'une **prévention tertiaire**. Ce qui explique pourquoi, lors du comité de pilotage observé, un préventeur nous confie que malgré leur formation, les managers ne peuvent pas « véritablement » prévenir les RPS.

« J'attends des managers qu'ils alertent dès qu'il y a une situation à risque, c'est pour ça qu'on s'assure que tous les managers ont suivi nos formations de sécurité et santé au travail. » (DRH et président de CHSCT).

En outre, cette situation apparaît révélatrice d'une forme de pression de la filière RH sur le management pour l'inciter à prendre en charge les problématiques humaines, d'une volonté de **reporter la responsabilité organisationnelle sur les managers**.

« Les managers n'ont pas forcément le temps, on leur demande de participer à des réunions, de faire de l'administratif, de gérer le stress, on leur demande d'être dans tous les coins ! [...] Je pense qu'on est tous pareils, on voudrait bien avoir la solution mais on voudrait bien que ça soit les autres qui portent la responsabilité. » (Ancien responsable de BU)

Un manager nous confirme ainsi savoir que les condamnations judiciaires peuvent être *intuitu personae*¹¹², c'est-à-dire qu'un individu peut être condamné pour ses agissements au sein de l'organisation.

« On a eu par le passé des cas où des gens se sont retrouvés au tribunal, de façon intuitu personae. C'est des jobs assez exposés, c'est du pénal ! J'ai une délégation de responsabilité du patron de TELECOM. J'ai tous les moyens, mais c'est moi qui vais au tribunal ! Donc je suis potentiellement victime de RPS aussi ! » (Manager et président de CHSCT)

Or, selon un ancien responsable de BU, les actions que les managers doivent effectuer pour atteindre leurs objectifs de performance sont antinomiques avec celles requises pour prévenir les risques psychosociaux. L'affrontement de ces deux types d'exigences est une **injonction paradoxale**. Le manager doit simultanément répondre aux exigences de performance de la direction et canaliser les conséquences de celles-ci sur les salariés. En plus de pouvoir lui-même être victime de RPS au vu de la pression qu'il subit, le manager doit également tenir deux rôles contradictoires entre eux : celui de bourreau et de soignant.

¹¹² Article L.4741-1 du Code du Travail et articles 221-6 et 222-19 et suivants du Code Pénal.

« Le manager est pris en tenaille. Les RH nous disent qu'on ne fait pas bien notre travail alors que du point de vue de la direction, c'est bien ce qu'on nous demande de faire. On se demande alors « Je fais bien mon travail vis-à-vis de qui ? » Par rapport à celui qui me le prescrit ou par rapport aux équipes à qui je propose des arrangements ? » (Ancien responsable de BU)

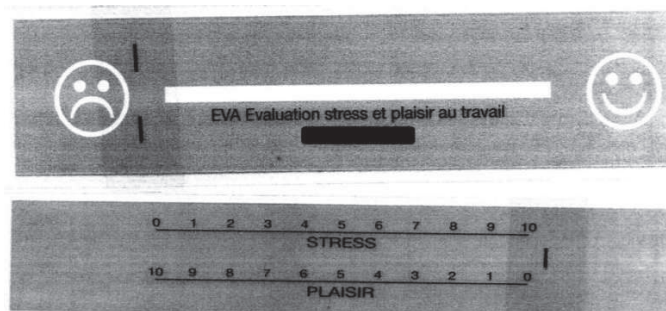
Nous montrons à présent comment TELECOM prévient les RPS au niveau individuel (1.3.).

1.3 Prévenir au niveau individuel : de la détection des populations à risque à l'individualisation du risque

Au niveau individuel, la prévention des RPS consiste en la détection des individus « à risque » par la médecine du travail et par la mise à disposition de cellule d'écoute psychologique.

Chez TELECOM, la médecine du travail est internalisée : plusieurs médecins et infirmières sont formés aux RPS. Lors des visites médicales, pour évaluer le stress d'un salarié, le médecin du travail utilise une règle d'Echelle Visuelle Analogique (EVA) comme celle présentée en **Figure 42**.

Figure 42 : Règle d'EVA - Evaluation du stress et plaisir au travail



Cette règle sert à évaluer le stress par rapport au plaisir ressenti au travail. Pour ce faire, le médecin demande au salarié d'évaluer, sur une échelle de 0 à 10, son niveau de stress/plaisir au travail. Ensuite, en fonction du résultat, la zone dans laquelle se situe le salarié est identifiée. Le **Tableau 28** synthétise les quatre différentes zones possibles : vert, orange, rouge et alerte.

Tableau 28 : Zones associées au score EVA

Score EVA	[0 ; 4]	[4 ; 6]	[6 ; 8]	[8 ; 10]
Zone associée	Vert	Orange	Rouge	Alerte

Si le salarié est en zone « verte » ou « orange », l'évaluation du stress s'arrête à ce stade. Cependant, s'il est en zone « rouge » ou « alerte », c'est-à-dire si son score dépasse 6/10, le

médecin poursuit son investigation à l'aide d'une « Evaluation clinique de la charge au travail » présentée en **Figure 43**.

Au sein de cette évaluation, le médecin note les informations signalétiques du salarié : nom/prénom, sexe, âge, poste de travail, responsabilité managériale, service, entité géographique, score EVA, date et nature de la visite médicale. Ensuite, à l'aide d'une grille d'indicateurs préconstruite, le médecin indique la(es) source(s) du stress ressenti : problèmes relationnels, problèmes de contraintes au travail, problèmes d'environnement de travail. A la suite, il précise la nature des pathologies engendrées par ce stress (troubles du sommeil, anxiété, poids...) en indiquant l'intensité du risque clinique qu'elles représentent. Le risque clinique est hiérarchisé selon quatre niveaux : (0) pas de retentissement clinique, (1) signe de retentissement sur la santé, (2) signes nets de retentissement sur la santé, (3) signes forts de retentissement sur la santé.

Dans ce dernier tableau, une colonne est également prévue pour faire part d'une éventuelle décision d'inaptitude professionnelle.

Figure 43 : Evaluation clinique de la charge au travail – Grille d’indicateurs

EVALUATION CLINIQUE DE LA CHARGE DE TRAVAIL : GRILLE D’INDICATEURS si score supérieur ou égal à 6 sur sur la réglette EVA

score	date	N°	nature visite	nom prénom	s e x e	âge	poste de travail manager oui/ non)	service	entité géographique	autre

Pb relationnel Pb de rapports sociaux	Pb de contraintes organisationnelles, de contraintes du travail	Pb lié à l’environnement du travail	Autres
<p>A) relation collègues relation collaborateurs relation hiérarchie</p> <p>B) ambiance générale C) incertitude avenir</p> <p>D) reconnaissance E) communication F) comportement G) absence manager</p>	<p>1) surcharge de travail (weekend, nuit,....) sous charge de travail exigence émotionnelle ou charge mentale du poste rythme de travail (travail en urgence....) répartition du travail</p> <p>2) poste mal défini complexité technologique manque de moyens manque de ressources manque d’autonomie manque d’accompagnement manque de formation formalisée absence de soutien moral</p> <p>3)organisation du travail(interne, externe)</p> <p>4) management (organisation et gestion d’équipe)</p>	<p>a) bruit éclairage ambiance thermique radiofréquence</p> <p>b) espace de travail</p> <p>c) déplacements professionnels</p>	

	5)réorganisation transfert de site mobilité salarié mobilité hiérarchie		
--	--	--	--

Pathologies liées	Prise en charge existante	Préconisation	Orientation	Intensité du risque clinique R0, R1, R2, R3 *	Décision d'aptitude	Commentaires
sommeil				R0		
asthénie				R1		
troubles l'humeur				R2		
anxiété				R3		
dépression						
troubles digestifs						
poids						
céphalées						
troubles cognitifs						
troubles comportementaux						
TMS						
Autres						

R0 : pas de retentissement clinique ; R1 : signes de retentissement sur la santé ; R2 : signes nets de retentissement sur la santé ;

R3 : signes forts de retentissement sur la santé

Après avoir rempli cette évaluation, une **conférence sanitaire** doit être réunie, c'est-à-dire qu'un entretien doit être organisé entre les RH, le manager et le médecin du travail. Un médecin du travail reconnaît que ces conférences relèvent d'une **prévention tertiaire** et mettent du temps à aboutir (entre un à trois mois). De plus, comme aucun rapport n'est écrit suite à ces commissions, elles peuvent parfois avoir lieu à plusieurs reprises, sans qu'aucun changement réel n'apparaisse pour le salarié. Ces commissions peuvent donc se répéter récursivement en dépit de leur efficacité.

« Il n'y a pas de rapport écrit de ces commissions car sinon on passerait des heures ! [...] Ensuite je revois la personne deux à trois mois après la commission, s'il n'y a toujours pas de solution trouvée on remet en place à nouveau une conférence sanitaire. » (Médecin du travail)

En plus de ce dispositif d'évaluation du stress, afin de prévenir les RPS au niveau individuel, TELECOM possède également **trois cellules d'écoute** : deux cellules d'écoute en interne et une externalisée à un cabinet de conseil. Ces lignes téléphoniques sont ouvertes 24h/24 et mettent le salarié en relation avec des psychologues. Ces cellules d'écoute sont critiquées par des membres de la filière RH eux-mêmes. Un responsable GPEC nous explique ainsi que ce type de méthode individualise la gestion du risque. L'entreprise prend en charge une partie de la souffrance de l'individu puis lui laisse la gérer seul.

« [...] on laisse les gens en déshérence. On dit aux gens si ça ne va pas bien appelez le numéro vert et le numéro vert va lui dire d'aller voir le psy... Puis l'entreprise va prendre en charge deux ou trois séances [...] la personne fait ces séances, ça réveille pleins de choses, et on la laisse toute seule après parce que ça coûte cher, on lui dit « oui bah maintenant c'est 60€ par semaine. » » (Responsable GPEC)

Finalement la question que soulève ce responsable GPEC est celle de **l'individualisation du risque** et de la **prévention tertiaire** car en aucun cas l'organisation n'est remise en question.

« La façon dont on traite les RPS, c'est on regarde les gens qui ne vont pas bien, et on les traite de façon individuelle. On ne regarde pas ce qui les a amenés à ne pas aller bien. La question de l'organisation n'est pas travaillée. » (Responsable GPEC).

Après avoir présenté la manière dont TELECOM cherche à prévenir les RPS aux niveaux institutionnel, organisationnel et individuel, nous poursuivons l'exposition du dispositif de gestion des RPS en présentant l'outil de diagnostic utilisé : le baromètre social (2.).

2. Diagnostiquer les RPS grâce au baromètre social

Grâce à la réalisation d'un baromètre social, TELECOM a créé des indicateurs visant à contrôler les RPS (2.1). L'organisation les utilise pour communiquer en interne et à l'externe, mais également pour intégrer la performance sociale dans l'évaluation de certains managers (2.2).

2.1 Créer cinq indicateurs de performance sociale

Le baromètre social est un **outil de contrôle** des RPS issu du contrat social. C'est une enquête téléphonique menée deux fois par an, sous forme de questionnaires anonymes, auprès d'un échantillon de 4 000 salariés. D'après nos entretiens, les questions sont générales et concernent le bien-être au travail des salariés, la qualité de vie au travail, le stress ou la charge de travail. Chaque question donne lieu à une note comprise entre 0 et 5.

Grace à ce baromètre **cinq indicateurs** ont été créés.

- ❖ « **Perception du management** » : cet indicateur synthétise l'avis des salariés sur le management d'équipe, les attitudes décisionnelles ou encore la valorisation.
- ❖ « **Qualité de vie au travail** » : cet indicateur synthétise l'avis des salariés sur la charge et le rythme de travail, les possibilités d'actions du salarié, le bien-être au travail, l'environnement de travail, la qualité des processus et outils, la coopération.
- ❖ « **Stratégie du groupe et RSE** » : cet indicateur synthétise l'avis des salariés sur tout ce qui a trait à la connaissance de la stratégie du groupe, le dialogue social, la RSE de TELECOM.
- ❖ « **Reconnaissance** » : cet indicateur synthétise l'avis des salariés sur tout ce qui est rétribution, reconnaissance financière, promotions, parts variables, ainsi que l'équité entre hommes et femmes.
- ❖ « **Parcours professionnel** » : cet indicateur prend en compte le soutien, la préparation et la définition du projet professionnel, le développement des compétences des salariés.

Le baromètre permet ainsi d'identifier des **populations dites « à risques »** et de suivre chaque semestre l'évolution des indicateurs sur ces populations. Il permet également de comparer les entités entre elles et d'identifier les *best practices*.

Selon une directrice des affaires Sociales, le baromètre est un bon outil d'estimation de l'état psychologique des salariés car les indicateurs sur lequel il s'appuie sont « scientifiques ». Cependant, selon un préventeur, les **résultats de ce baromètre et la réalité du terrain sont dissonants**. D'après lui, les résultats s'améliorent d'années en années alors qu'il constate un durcissement de l'opinion des salariés à l'égard de TELECOM.

« Je trouve que le discours des salariés sur TELECOM s'est durci. Ils sont très critiques vis-à-vis de TELECOM. Mais parallèlement le baromètre s'est amélioré. » (Préventeur 1)

Cette dissonance s'explique selon un responsable GPEC par l'aspect trop **réducteur** de cette méthode. Pour lui, la gestion des risques psychosociaux suppose de passer beaucoup de temps avec les salariés et non de piloter à distance des indicateurs qui ne donnent que des tendances très générales.

« [Gérer les RPS] c'est un dispositif long, humain qui demande des temps d'appropriation, des temps d'accoutumance. [...] un QCM, A, B C ça donne une grande généralité mais ça ne va pas régler votre problème à vous. » (Responsable de GPEC).

C'est pourquoi, un DRH nous explique préférer créer des questionnaires plus adaptés à son entité, dont les résultats sont plus utilisables à son échelle. Nous présentons un exemple de ces questionnaires en **Figure 44**.

Au vu de l'aspect très général des résultats qu'il fournit, le baromètre social apparaît donc davantage servir des logiques communicationnelles que préventives (**2.2**).

Figure 44 : Exemple de questionnaire sur le bien-être au travail

Catégories socio-professionnelles :

Questions sur la charge de travail

- Ma charge de travail est : normale, élevée, excessive
- Je rencontre des pics d'activité dans ma charge de travail : oui/non
- Mes tâches sont répétitives : oui/non
- Je suis interrompue dans mon travail : oui/non
- J'exerce des activités qui nécessitent une attention soutenue : oui/non
- Je bénéficie des formations nécessaires : oui/non
- Mon travail correspond à mon niveau de compétence : oui/non
- Mon activité professionnelle me plaît : oui/non

Questions autour de l'organisation du travail

- Je dispose du temps nécessaire pour effectuer correctement mon travail : oui/non
- L'entreprise me permet de concilier ma vie personnelle et vie professionnelle : oui/non
- Mes objectifs sont clairement définis : oui/non
- Mes objectifs sont en adéquation avec les moyens qu'on me donne : oui/non
- Il m'arrive de recevoir des instructions contradictoires : oui/non
- J'ai de la marge de manœuvre pour réaliser mon travail : oui/non
- Je participe aux prises de décisions qui concernent directement mes tâches : oui/non
- Mes relations de travail avec mon responsable sont bonnes : oui/non
- J'estime que mon responsable réussit facilement à faire collaborer son équipe : oui/non
- Je pense que mes relations avec mes collègues de travail sont bonnes : oui/non
- Je reçois des marques de reconnaissance dans mon travail : oui/non
- Les changements liés à mon travail sont anticipés, accompagnés : oui/non
- J'ai des facteurs de pénibilité dans mon travail : oui/non (si oui possibilités d'écrire quelques verbatims)

Questions autour de la santé du salarié

- J'ai des troubles de la concentration : oui/non
- Je ressens de la fatigue : oui/non
- A combien évaluez-vous votre niveau de stress ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- ✓ A combien évaluez-vous votre niveau de plaisir ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Avez-vous confiance en TELECOM ? oui/non

2.2 Communiquer et intégrer la performance sociale dans la rémunération variable des managers

Le baromètre social est un outil de **communication interne et externe**. Une directrice des affaires sociales y fait ainsi référence pour attester du bon climat social de leur entreprise.

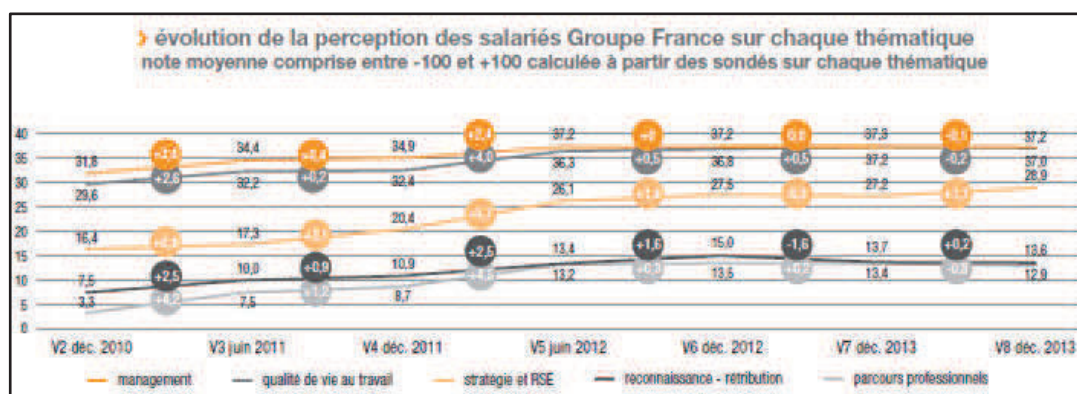
« La satisfaction au travail est plutôt bonne, on a un baromètre social qui est plutôt positif. »
(Directrice des Affaires Sociales).

Au sein des rapports RSE, les résultats du baromètre sont mobilisés pour montrer que la perception des salariés sur les cinq indicateurs créés s'améliore.

« Les résultats [du baromètre social] montrent très clairement le contexte d'une entreprise apaisée : 81 % des salariés sont fiers d'appartenir à l'entreprise, 80 % d'entre eux déclarent bénéficier du soutien de leurs managers et 94 % de celui de leurs collègues. Pour ce qui relève de la mobilité, les salariés qui ont bougé considèrent que leur dernier changement de poste a été positif à 76 %. L'enquête montre toutefois qu'il reste des salariés en situation de fragilité. Dans ce contexte, le Groupe reste très attentif à l'organisation et aux conditions de travail, ainsi qu'au suivi des personnes les plus fragiles. » (Rapport RSE 2012)

Comme l'illustre la **Figure 45**, des représentations graphiques de l'évolution des indicateurs sont également exposées.

Figure 45 : Perceptions des salariés de TELECOM en fonction des 5 indicateurs du baromètre social- Extrait du rapport RSE 2013



Pour communiquer à l'externe, les résultats du baromètre sont également utilisés afin de montrer que la qualité de vie au travail chez TELECOM est meilleure que celle d'autres entreprises.

*« Les dernières éditions du baromètre social confirment l'amélioration du climat social [...] : 92 % des salariés interrogés pensent que la **qualité de vie au travail chez TELECOM est identique ou meilleure à celle des autres entreprises** (contre 79 % en octobre 2010). » (Rapport RSE, 2013)*

Le baromètre social étaye ainsi la communication du groupe autour de l'attractivité de TELECOM. Il s'insère comme un élément de preuve supplémentaire à côté des labels gagnés, tel que celui du « *Top Employer* ».

« TELECOM a reçu en mars 2013 à Londres le label "Top Employers Europe 2013" concrétisant la démarche de plusieurs pays et divisions du Groupe pour faire évaluer leurs pratiques et programmes de ressources humaines en les comparant aux meilleures pratiques locales. » (Rapport RSE 2013)

En plus de porter un discours organisationnel, les indicateurs du baromètre social servent également à intégrer la performance sociale dans la rémunération variable de certains managers. En effet, depuis 2010 et le contrat social, TELECOM affiche sa volonté d'indexer **30% de la rémunération variable des cadres « leaders » sur la performance sociale de l'organisation**. Ainsi, dans sa feuille de route RSE 2015-2020, l'entreprise confirme prendre en compte les résultats du baromètre social « *dans la partie variable des top managers du groupe.* » (Bilan RSE, 2014). Cette performance est mesurée grâce à un « **Indicateur Composite de Performance Sociale** » qui agrège les cinq indicateurs du baromètre social.

« Un indicateur composite de performance sociale (pour 30 %). Ce dernier indicateur est fonction des progrès constatés par rapport à cinq indicateurs de gestion liés aux ressources humaines sur la base d'un tableau de bord semestriel (pour 50 %) et à cinq thématiques sociales mesurées par des sondages semestriels auprès d'un échantillon représentatif du personnel en France (également pour 50 %). » (Rapport annuel 2014, TELECOM)

Comme nous le confirme un manager, ce nouvel indicateur a été intégré au sein des objectifs qu'il doit atteindre.

« Une partie de ma part variable est directement indexée sur le baromètre social. [...] Ça a pour conséquence d'inciter les cadres dirigeants à consacrer de l'importance au climat social » (Manager et président de CHSCT)

Si ce nouveau critère d'évaluation a pour intérêt de mettre l'accent sur le climat social, il peut également devenir source de stress aux vues du peu de moyens dont dispose réellement les

managers pour l'influencer positivement. On est donc face à une boucle réursive et paradoxale où **gérer le stress devient stressant** pour les managers.

A travers le suivi d'indicateurs sociaux, le baromètre vise également à mettre en place des actions de prévention sur des populations qualifiées « à risque », c'est-à-dire celles pour lesquelles ces indicateurs se dégradent (3.).

3. Externaliser la prévention sur des populations ciblées

Pour suivre les populations à risque, des comités de pilotage des RPS, le plus fréquemment animés par des cabinets extérieurs, ont été créés (3.1). Grace à une méthode qualifiée de scientifique et fiable, ces cabinets tentent de quantifier les RPS (3.2).

3.1 Des comités de pilotage RPS animés par des acteurs extérieurs

Suite aux premiers résultats du baromètre social, en 2011, des **comités de pilotage des RPS** ont été créés. Leur but est de mener des actions de prévention sur des populations identifiées comme « à risque » c'est-à-dire pour lesquelles les cinq indicateurs sociaux se dégradent significativement. Ces actions intègrent ainsi le **Papripact** et doivent également participer à une meilleure prise en compte des RPS dans le **Document Unique** (DU).

Ces comités de pilotage sont composés de préventeurs, du président du CHSCT, de RH, de médecins du travail et de membres volontaires du CHSCT. Chez TELECOM, ces comités de pilotage sont, comme celui auquel nous avons assisté, fréquemment animés par un **cabinet extérieur**. Nous apprenons en effet au cours de nos entretiens que TELECOM a recours à de multiples cabinets extérieurs pour gérer les RPS. Or, même si les acteurs de la prévention admettent être souvent démunis face aux RPS, ils ne voient pas nécessairement d'un bon œil le recours à acteurs externes. Selon eux, ces intervenants manquent tout autant de recul sur les questions de RPS.

« Entre nous ils ne sont pas mieux que nous les cabinets. » (DRH et président de CHSCT).

Il semble donc exister un **conflit latent** entre les ressources en interne et ces cabinets extérieurs. Nous avons pu le constater lors du comité de pilotage que nous avons observé. Depuis 2013, le cabinet extérieur est mandaté pour réaliser un plan de prévention sur trois populations cibles. Or, lors du comité de pilotage, le cabinet extérieur reproche aux préventeurs et médecins du travail de ne pas être assez impliqués dans leurs relations avec les managers. Il préconise aux préventeurs de communiquer davantage sur leurs actions et de capitaliser sur les bonnes pratiques, sans leur fournir de réelle méthodologie. Cette stratégie, plus de communication que d'actions, semble

agacer les préventeurs et médecins du travail. En effet, nous avons particulièrement remarqué l'attitude d'un des préventeurs présent à cette réunion. Prostré, silencieux il manifeste un profond désaccord avec les propos du cabinet en levant les yeux au ciel et en soupirant. A la suite de la réunion, il nous explique que les actions proposées par le cabinet ne participent pas à une meilleure intégration des RPS dans le DU, ce qui devrait être selon lui la priorité du groupe. Selon ce préventeur, faire appel à ces cabinets n'est qu'un moyen pour la direction de se **rassurer face au risque de condamnation judiciaire**.

Un responsable GPEC abonde en ce sens en nous confiant que le recours fréquent aux cabinets extérieurs apporte à l'organisation l'assurance qu'elle a tout fait pour prévenir le risque. Cependant, selon lui, ce **déplacement de responsabilité** est vain au vu de l'obligation de résultat à laquelle est soumise l'organisation.

« Ces cabinets vendent une assurance [...] l'assurance de dire si jamais on me dit il y a des problèmes de RPS dans mon entreprise, le fait d'avoir fait des enquêtes, d'avoir mis des moyens, je pourrai dire écoutez j'ai fait de mon mieux. [...] J'achète ce truc là et je pourrai me retourner contre en disant bah je l'ai fait, j'ai fait de mon mieux ! Il y a un déplacement de responsabilité... [...] sauf que quelle que soit l'assurance que l'on prenne, elle ne donne pas du zéro risque et la loi dit zéro risque ! » (Responsable GPEC)

Ainsi, pour assurer au mieux l'organisation contre les RPS, ces cabinets proposent des méthodes de contrôle du risque qu'ils qualifient de scientifiques et fiables (3.2.).

3.2 S'assurer contre les RPS en s'appuyant sur des méthodes scientifiques et fiables

Nous présentons la méthode déployée par le cabinet extérieur intervenant lors du comité de pilotage observé. Depuis 2013, ce cabinet mène sur **trois populations ciblées**, une journée d'intervention. Au cours de la matinée, il présente une information sur les RPS : la définition de ces risques et de leurs principaux facteurs, le cadre législatif les encadrant ainsi que les différents types et méthodes de prévention ou de mesures des RPS. Puis dans l'après-midi, il mène des entretiens collectifs (appelés *focus group*) à l'aide de la grille Gollac¹¹³, auprès de personnes (dont le nombre peut varier) qualifiées de « représentatives ». Un préventeur nous a confié que le choix de ces personnes est fortement contraint par les velléités du CHSCT. Par conséquent, certains doutent de leurs opinions soient représentatives de l'ensemble de la population. Leur manque de

¹¹³ Pour rappel, cette grille présente six facteurs de risque : Intensité du travail et temps de travail ; Exigences émotionnelles ; Autonomie ; Rapports sociaux au travail ; Conflits de valeurs ; Insécurité de la situation de travail

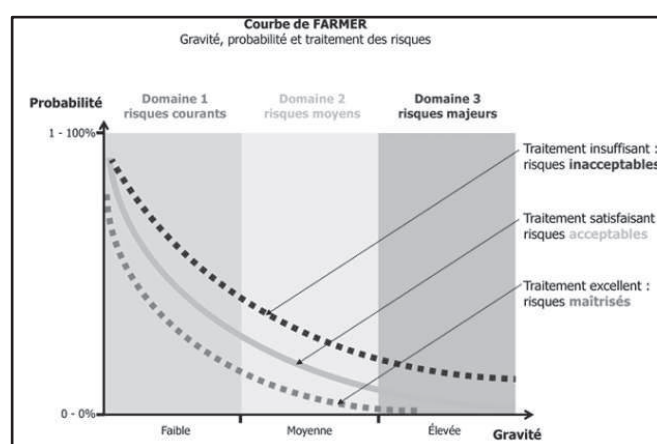
représentativité est également pointé lorsque la question de la taille de ces groupes est abordée. Une RH de proximité abonde en ce sens en nous expliquant que les populations interrogées sont bien trop faibles pour être représentatives. Elle nous cite ainsi l'exemple d'une des trois populations étudiées, composée de 78 salariés, et pour laquelle seules quatre personnes ont été interrogées lors de ces entretiens collectifs.

« La question est de savoir combien de personnes sont interviewées dans ces focus group. Là il y avait trois ou quatre personnes. Du coup il n'y a pas d'étalonnage, c'est la perception de trois ou quatre personnes. Donc sur un plan scientifique... » (RH de proximité 1)

Selon un préventeur, les résultats de ce type d'entretiens collectifs ne sont pas généralisables, donc peu utiles pour mener des actions de prévention adéquates et inutilisables pour intégrer les RPS dans le DU.

Au cours des entretiens collectifs, le cabinet pose une seule question « qu'est-ce qui vous gêne dans votre travail ? ». Les individus répondent en précisant la gravité de cette gêne : élevée, moyenne ou faible. L'ensemble des réponses est agrégé par le cabinet puis les individus votent pour **quantifier l'ampleur du risque**. Les risques pour lesquels le plus de personnes ont voté auront une forte probabilité d'apparition et inversement. *In fine*, le cabinet réalise un diagramme de Farmer qui croise la gravité du risque avec sa probabilité de réalisation, pour estimer le facteur de risque. Nous donnons un exemple de représentation du diagramme de Farmer en **Figure 46**. A noter que cette méthode, relevant d'une **approche épidémiologique**, est notamment utilisée pour contrôler les risques infectieux, biologiques, technologiques ou naturels.

Figure 46 : Exemple type de diagramme de Farmer



Le code couleur du diagramme est utilisé par le cabinet pour communiquer simplement sur le facteur de risque. Le cabinet classe les risques psychosociaux du rouge (risque majeur) au vert

(risque courant). On constate donc ici une volonté de **quantifier** très rapidement le risque, pour cibler au plus vite les zones de danger potentielles pour l'entreprise. Cette orientation est confirmée par le directeur associé du cabinet qui revendique (lors du comité de pilotage observé) l'intérêt de pouvoir mesurer et quantifier les risques psychosociaux. C'est à partir de cette quantification que le cabinet conçoit des plans d'actions. Par exemple, sur l'une des populations étudiée, le cabinet a réalisé un plan comprenant une dizaine d'actions dont trois sur la communication dans les équipes concernant les changements d'activités (clarification des rôles, aide à la vente de gouvernance, revue de charge de travail prévisionnelle), une sur la communication concernant les dispositifs et outils RH (formations pour les managers sur la gestion du temps), une sur le soutien à l'utilisation des outils informatiques (modules pour les appels d'offre en anglais et français), une sur la valorisation de l'expertise (mise en place de référents international et gouvernance).

Conclusion II.

Nous avons présenté les trois dimensions du dispositif de gestion des RPS chez TELECOM. Au niveau institutionnel, suite à la crise sociale (2010), TELECOM a édité des chartes sociales ainsi qu'un nouveau contrat social. L'organisation s'y engage à réformer son management et à mettre en place une politique de prévention des RPS. A ce titre, les RPS font à présent l'objet de débats en CHSCT lors des projets de réorganisation, même si certains regrettent des positionnements idéologiques trop marqués ainsi qu'une « bataille » de cabinets extérieurs représentant tantôt la direction, tantôt le personnel. Au niveau organisationnel, la prévention des RPS passe par l'identification des risques et l'élaboration de plans de prévention au sein du DU et du Papripact. Or, le faible nombre de préventeurs, RH de proximité et médecins du travail ainsi que le manque de communication entre ces acteurs engendrent des lacunes dans l'établissement de ces documents. Au niveau des acteurs de la prévention, la gestion des RPS semble donc relever d'un simple suivi d'indicateurs sociaux. La prévention de ces risques paraît davantage incomber aux managers, dont la formation à l'identification de ces risques s'institutionnalise progressivement. Au niveau individuel, la gestion des RPS s'incarne à travers l'identification et le signalement des individus à risque par la médecine du travail ainsi que par la mise en place de cellules d'écoute psychologiques. De plus, TELECOM a mis en place un baromètre social permettant d'identifier les populations à risque et de suivre cinq indicateurs sociaux. Ces indicateurs alimentent la communication de TELECOM sur son climat social, et permettent d'intégrer la performance sociale au sein de l'évaluation des *top managers*. Or, cet objectif, à la contrôlabilité faible, renforce le caractère anxiogène de l'évaluation. Pour eux, la gestion des RPS devient alors une source de stress.

Conclusion SECTION 1

En passant d'une organisation publique à une entreprise privée cotée en bourse, TELECOM s'est transformée. Sous l'impulsion de la culture du résultat, pour rester compétitive dans ce marché concurrentiel, l'entreprise a réduit ses effectifs et testé de multiples organisations. Ce changement de culture a également instauré une direction par les objectifs. L'évaluation, à présent basée sur des objectifs toujours plus ambitieux et quantifiés, paraît être source de stress et de dégradation de l'estime de soi pour les salariés. Les modifications organisationnelles rapides, brutales et peu accompagnées par la direction, ainsi que l'évaluation sur les résultats, ont concouru à une crise sociale dans laquelle plusieurs salariés se sont suicidés. La gestion des RPS apparaît alors comme une situation de gestion de première importance.

TELECOM dispose en ce sens d'un dispositif de gestion étoffé. Il existe ainsi de nombreux acteurs de la prévention (préventeur, RH de proximité, médecin du travail, CHSCT) qui, malgré leurs effectifs, apparaissent démunis face à la complexité du contrôle des risques psychosociaux. Ce réseau d'acteurs semble en proie à des luttes de pouvoir dans lesquelles la problématique des RPS est instrumentalisée et détournée de celle du travail. Ces conflits latents entre les acteurs de la prévention sont alimentés par le recours récurrents à des cabinets extérieurs dont l'expertise est questionnée. Les acteurs internes reprochent ainsi aux cabinets de n'être que des assureurs dont les actions se détournent de la prévention primaire. Ce positionnement s'incarne à travers les outils de contrôle développés par ces cabinets qui quantifient le risque psychosocial pour le gérer efficacement mais également pour le présenter comme indépendant de l'organisation.

TELECOM cherche également à contrôler les RPS grâce à de multiples indicateurs, difficilement utilisables par les acteurs de la prévention et qui ne semblent servir qu'à alimenter la communication de TELECOM autour de la qualité de son climat social. L'utilisation discursive de ces indicateurs vise davantage à piloter la réputation de l'entreprise que sa performance dans la gestion des RPS. Cette logique défensive se retrouve également de manière plus microscopique, à l'échelle des managers. Ainsi, contrôler les RPS devient une prérogative du manager. En identifiant et en signalant les individus à risque, le manager prend les traits de vigie des RPS. Pris en étau entre les exigences des RH et celles de sa hiérarchie, le manager doit répondre à une injonction d'omnipotence paradoxale. Il doit en effet remplir des objectifs de performance économique et contrôler la santé de ses subordonnés et ce, en dépit du caractère contradictoire de ces deux injonctions. Cette situation paradoxale s'illustre tout particulièrement à travers l'intégration dans l'évaluation des managers d'un indicateur de performance sociale.

Nous synthétisons l'ensemble de ces résultats dans le **Tableau 29**.

Tableau 29 : Synthèse des résultats de TELECOM

Problématique des RPS	
Contexte organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Passage culture du service public à culture du résultat. ▪ Plans de redressement/réduction d'effectif/ réorganisations successives ▪ Hausse charge de travail.
Contrôle de la performance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcement du contrôle : note du fonctionnaire à évaluation par objectifs pour tous. ▪ Problème de subjectivité et contrôlabilité des objectifs.
Dispositif de gestion des RPS	
Prévention Institutionnelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrat social ▪ Débats CHSCT / instrumentalisation
Prévention Organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difficulté élaboration DU et Papripact ▪ Suivi d'indicateurs sociaux ▪ Formation du management à la détection des RPS
Prévention Individuelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mesure du stress par la médecine du travail ▪ Cellules d'écoute internes/externes
Outil de diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baromètre social : création de 5 indicateurs de bien-être ▪ Communication interne/externe ▪ Indexation indicateur de performance sociale à la rémunération des managers
Actions de prévention suite au diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comité de pilotage RPS ▪ Externalisation : quantification du risque.

Nous exposons à présent les résultats de notre cas BANQUE en **Section 2**.

SECTION 2 : Cas BANQUE

L'objet de cette deuxième section est de présenter les résultats empiriques de notre étude du cas BANQUE. Dans un premier temps, nous présentons la problématique des RPS chez BANQUE (I.). Puis, nous exposons le dispositif de gestion des RPS déployé par l'organisation (II.).

I. La problématique des RPS chez BANQUE

Au cours de cette section nous discutons des liens entre la rentabilisation de l'activité bancaire et l'apparition de risques psychosociaux (1.). En ce sens, nous montrons comment les outils de contrôle de la performance participent à ce phénomène (2.).

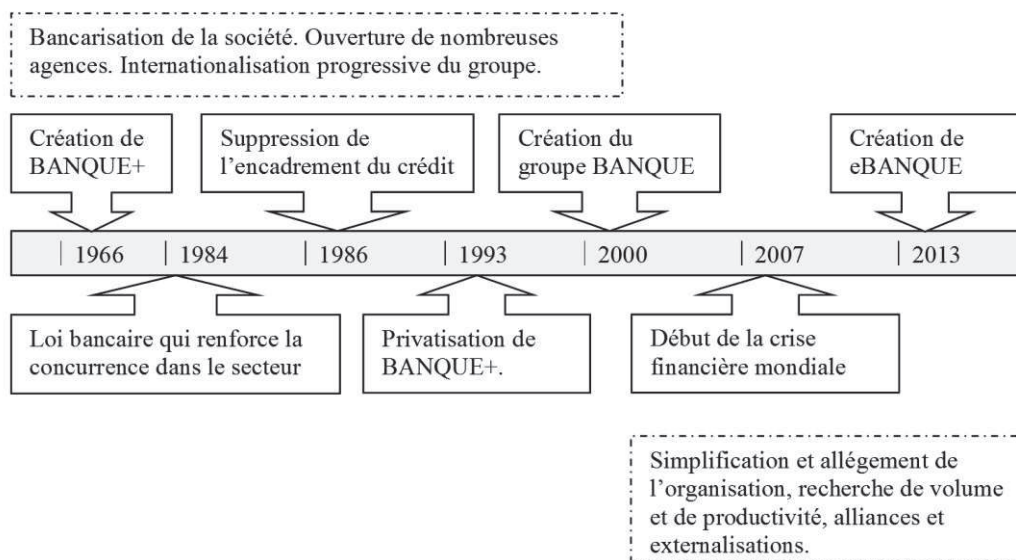
1. Industrialisation bancaire et risques psychosociaux

Les dernières années témoignent d'un renforcement de la quête de rentabilité et de productivité chez BANQUE (1.1). Ce phénomène d'industrialisation bancaire, modifie les organisations et fait fluctuer la charge de travail des salariés, ce qui induit des risques psychosociaux (1.2.).

1.1 Une quête de rentabilité et de productivité : l'industrialisation bancaire

La construction du groupe BANQUE s'est faite en plusieurs étapes. Nous présentons la chronologie des principales évolutions organisationnelles du groupe en **Figure 47**.

Figure 47 : Principales évolutions organisationnelles de BANQUE - Chronologie



L'histoire du groupe BANQUE débute en 1966, lorsqu'afin de stimuler l'économie et le secteur bancaire, le gouvernement français fusionne deux instituts nationaux de crédits pour créer BANQUE+. L'entreprise profite de cette période de bancarisation de la société (notamment des femmes et des jeunes), pour ouvrir de nombreuses agences sur le territoire et commencer à

s'internationaliser¹¹⁴. Puis, entre 1984 et 1986, l'entreprise profite de deux lois bancaires pour affirmer sa position concurrentielle dans un secteur bancaire en pleine croissance, notamment en développant de nouveaux produits financiers.

En 1993, BANQUE+ est privatisée. L'entreprise expose alors son ambition de devenir un leader européen du marché bancaire. Elle renforce son contrôle du risque, trouve de nouvelles alliances et rénove son outil bancaire. En 2000, l'entreprise fusionne avec un autre établissement bancaire et devient alors le groupe BANQUE. En 2007, BANQUE est financièrement impactée par la **crise financière mondiale**. En plus de gérer ses pertes financières, BANQUE doit intégrer de nouvelles exigences légales (françaises et internationales) de conformité et de transparence¹¹⁵. Parallèlement, à cette période, la stratégie nationale expansionniste trouve ses limites car le marché bancaire atteint progressivement sa taille critique. L'organisation doit donc trouver d'autres stratégies pour répondre à des besoins clients qui évoluent au rythme de la digitalisation de la société.

Au sein de ce contexte, BANQUE cherche donc à diminuer ses coûts et à améliorer sa performance en s'« industrialisant ». Si dès 2003 le Comité Consultatif du Secteur Financier¹¹⁶ évoque cette « *recherche de la baisse des coûts et de l'amélioration de la performance globale* » pour expliquer « *l'accélération de l'industrialisation des activités bancaires* », le début des années 2010 voit cette tendance s'accroître. En 2011, BANQUE instaure un **plan de Rétablissement et de Réorganisation** qu'elle étend par la suite au sein de son plan de développement 2013-2016, dans un **plan de simplification et d'allégement de l'organisation**. Lancé en 2013, ce programme de « réorganisation et d'optimisation » vise à améliorer la rentabilité et à réduire les coûts de l'organisation de près de 3 milliards d'euros sur trois ans.

« L'amélioration de la rentabilité passe par une maîtrise des coûts tout en permettant le développement commercial. Le plan Simple et Efficace permettra de simplifier notre organisation tout en réalisant des économies de coûts de l'ordre de 2,8 milliards d'euros. »
(Rapport annuel BANQUE 2013)

¹¹⁴ BANQUE acquiert successivement plusieurs banques en Europe. Actuellement l'internationalisation se poursuit : en 2005, 2006, 2009 et 2014 BANQUE a acquis des banques en Italie, Belgique, Luxembourg, Allemagne et Turquie.

¹¹⁵ On peut ainsi citer pour l'international : Bâle II (2006) ; Bâle III (2010) et la Directive sur les exigences de fonds propres CRD IV (2013). En France : le Code Monétaire et Financier ; la loi de Sécurité Financière (2003) ; la loi de séparation et de régulation bancaire et financière (2013) ; les textes des autorités de contrôle (AMF/ ACPR) : les instructions de l'Autorité de Marchés Financiers (AMF) ; les principes d'application sectoriels de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) ; les guidelines ACPR sur les prestations externalisées ; les questionnaires AMF sur la protection de la clientèle.

¹¹⁶ « *Les défis de l'industrie bancaire* », Rapport du Comité Consultatif du Secteur Financier.

Pour ce faire, BANQUE emprunte au monde industriel le « Lean 6 Sigma », en développant des méthodes visant à améliorer ses processus internes, sa productivité, à réduire ses coûts, à faire des économies d'échelle, afin d'améliorer son service client et sa rentabilité globale.

« Le but c'est bien de gagner en efficience et en rentabilité [...] avec des méthodes lean sigma. [...] Maintenant on parle d'industrie bancaire. » (Médecin du travail 2).

Le groupe revoit alors son organisation interne en selon trois axes. Tout d'abord en **réorganisant et allégeant les back-offices**¹¹⁷ et les **fonctions supports** particulièrement sur les métiers de la gestion des fonds, de la banque de financement et d'investissement, des financements spécialisés immobiliers. Comme nous l'indique une *responsable change*, des réorganisations successives ont alors lieu dans le but de tester de nouvelles organisations espérées plus rentables.

« Aujourd'hui le changement est permanent du fait du contexte économique et réglementaire [...] On doit s'adapter, se moderniser, changer en profondeur sur des rythmes de plus en plus courts car il faut suivre le rythme du marché si on veut rester dans la course. » (Responsable Change).

A ce titre, une ergonome nous explique qu'une **méthode d'Amélioration Continue d'Entreprise** (ACE) est utilisée, notamment dans le *back-office*, afin de déceler les dysfonctionnements dans les organisations de travail, de **rationaliser les tâches** de chaque individu et d'**éliminer** les doublons.

« C'est une méthode d'amélioration continue de l'entreprise qui est censée déceler les dysfonctionnements des organisations de travail. Mais en pratique, ça conduit à des suppressions de postes. C'est une méthode assez perverse. On cherche à rendre le travail plus efficace donc on supprime des postes. Ça a fait beaucoup de dégâts dans le back-office » (Ergonome 1)

Si cette ergonome voit dans cette méthode un moyen « pervers » de supprimer des postes, un manager constate un renforcement de la **pression à la productivité** au sein du *back-office*.

« Dans le backoffice, la production administrative, c'est très difficile, c'est beaucoup de productivité, tout ça c'est mesuré, les gens sont sous pression pour leur activité. » (Manager PTCR¹¹⁸).

¹¹⁷ Ensemble des activités de contrôle et d'administration de BANQUE.

¹¹⁸ Pilotage Transformation Conformité & Risques opérationnels.

Suivant le deuxième axe du plan de simplification de l'organisation, BANQUE cherche à **rationaliser ses systèmes d'informations**, notamment grâce à l'externalisation. Une ergonome regrette cependant que cet effort de rationalisation aboutisse à une focalisation exclusive sur les problèmes techniques de ces systèmes au détriment de leur qualité. Elle déplore également le peu de choix d'éditeur informatique, ce qui induit souvent des logiciels non adaptés aux besoins des collaborateurs.

« Ils veulent savoir combien d'applications marchent, les incidents, ils sont dans le calcul permanent des problèmes techniques, par contre la qualité on ne la mesure pas ! [...] Le logiciel est imposé aussi la plupart du temps car il y a des contraintes réglementaires. Des fois il n'y a qu'un éditeur de logiciel, donc ça sera lui qui fera le logiciel, qu'il soit adapté ou non. »
(Ergonome 2)

Enfin, dans un troisième temps, dans une logique d'**optimisation des coûts**, l'organisation regroupe ses filiales opérant dans les mêmes domaines par exemple les financements spécialisés ou l'intermédiation financière. A titre d'exemple, une ergonome nous explique qu'à présent les conseillers en agence sont des conseillers généralistes. Les conseillers spécialistes sur des questions juridiques ou fiscales sont regroupés sur une plateforme téléphonique.

En 2013, le plan de simplification de l'organisation a également été accompagné d'un **programme de mobilités** intitulé « 10 principes de mobilités ». Ce programme visait à favoriser les mobilités internes avec comme objectif d'atteindre une moyenne de 4 700 mobilités par an entre 2013 et 2015. A ce titre, afin d'inciter les salariés à être mobiles, des jours de la mobilité se sont déroulés en 2014.

« Le Groupe a lancé en avril 2014 un évènement « Mobility days » dans 13 pays simultanément avec une couverture de 72 % des effectifs : pendant ces journées, 24 séminaires, 11 forums et 6 web conférences ont été organisés qui ont rassemblé environ 220 RH, 300 managers et 4 000 collaborateurs. » (Document de référence 2014)

Comme l'illustre le **Tableau 30**, les mobilités internes se sont ainsi accélérées entre 2013 et 2015, dépassant même l'objectif fixé en 2014 et 2015.

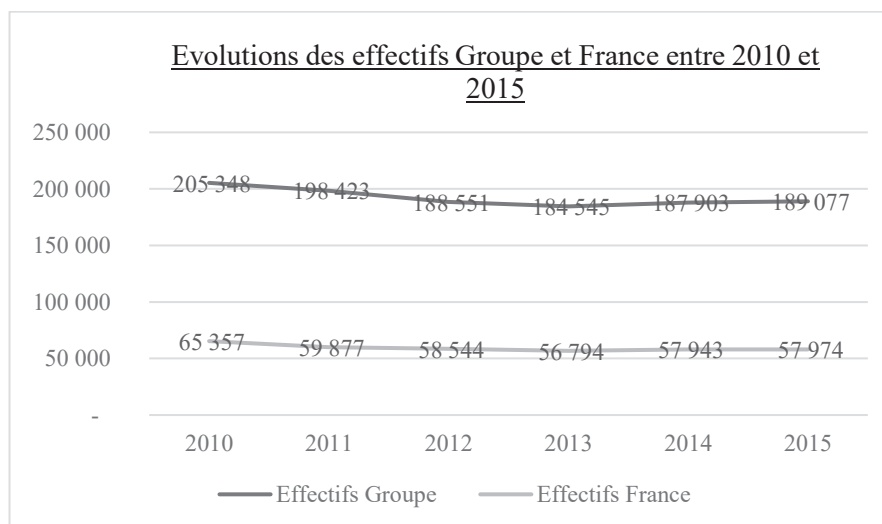
Tableau 30: Mobilités internes en France entre 2010 et 2015.

Année	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nombre de mobilités internes	<i>n.c</i>	801	1 581	4 580	4 787	5 157

Sources : Documents de référence de 2010 à 2015

Au final, les différents plans de simplification de l'organisation mis en place depuis 2010 ont engendré des **réductions d'effectifs**. Comme l'illustre la **Figure 48**, on observe une réduction des effectifs de BANQUE sur la période 2010-2015 : les effectifs du groupe ont diminué de 16 271 collaborateurs (soit 8%), les effectifs en France ont diminué de 7 383 collaborateurs (soit 12%).

Figure 48 : Evolution des effectifs de BANQUE (Groupe et France) entre 2010 et 2015



Source : Document de référence de 2010 à 2015

L'industrialisation bancaire fait également fluctuer la charge de travail des salariés (1.2).

1.2 Fluctuation de la charge de travail individuelle et RPS

Le phénomène d'industrialisation bancaire participe, comme le confirme le responsable du pôle CTSA¹¹⁹, à l'omniprésence de la **culture du résultat** chez BANQUE.

« La culture du résultat, des objectifs, même si elle ne s'applique pas aux fonctions supports avec la même prégnance que pour les fonctions commerciales, est présente dans tous les esprits et irrigue les échanges. » (Responsable du pôle CTSA¹²⁰).

La **Figure 49** témoigne ainsi de l'incarnation de ce **discours** au sein même du guide d'évaluation professionnelle de BANQUE créé fin 2012. En effet, parmi la liste des compétences attendues des salariés, on trouve une compétence spécifique nommée « **être orienté résultat** » qui consiste à « *chercher à atteindre avec ténacité et dans une échéance définie les objectifs fixés en prenant en compte l'équilibre entre les coûts et les bénéfices. Rechercher une performance optimale* ».

¹¹⁹ Conditions de travail, de la santé et de l'accompagnement.

¹²⁰ Citation extraite d'un article.

**Figure 49 : Extrait Guide d'évaluation professionnelle - Catalogue des compétences -
Compétence n°17 « être orienté résultats »**

<p>17. ÊTRE ORIENTÉ RÉSULTATS</p> <p>DÉFINITION Chercher à atteindre avec ténacité et dans une échéance définie les objectifs fixés en prenant en compte l'équilibre entre les coûts et les bénéfices. Rechercher en permanence une performance optimale.</p> <p>EXEMPLES COMPORTEMENTAUX</p> <ul style="list-style-type: none">• Mener des réunions efficaces• Aimer relever des défis• Démontrer son engagement pour fournir des résultats

Des injonctions de performance, « atteindre ses objectifs », « faire mieux avec moins » sont ainsi transmises aux salariés de BANQUE. Comme nous le décrit une directrice commerciale, ce phénomène, couplé à la diminution des effectifs, **augmente la charge de travail individuelle**.

« Cette volonté de réduire les effectifs pour nous rentabiliser est très nette. [...] Globalement, on a un tiers des effectifs en moins et on doit faire la même chose, et même mieux ! [...] J'ai des collaborateurs qui me disent qu'ils n'en peuvent plus, qu'ils n'ont même plus le temps de déjeuner ! » (Directrice commerciale).

Pour un manager ce quotidien vécu au rythme des changements organisationnels, du renforcement de la pression sur les résultats et sur la conformité, multiplie le nombre de choses à gérer par le collaborateur.

« Chez BANQUE on est fort pour les réorganisations. Les changements de chefs, de bureau, les open space, le flex office, le quotidien qui est toujours plus chargé, en plus la partie contrôle, risque, compliance ... C'est vrai que quand on voit tout ce qui tombe sur un collaborateur, on se dit que c'est moins facile qu'il y a 15-20 ans. » (Manager PTCR¹²¹).

Un RH de proximité abonde en ce sens en nous expliquant que l'augmentation du rendu de comptes notamment via la multiplication d'outils de *reporting*, de mails ainsi que de réunions chronophages, est une source de RPS identifiée chez BANQUE.

¹²¹ Pilotage Transformation Conformité & Risques opérationnels.

« Vous avez la bureaucratisation, c'est-à-dire le fait de devoir rendre des comptes à trop de personnes, d'avoir des procédures trop lourdes à respecter ainsi que la multiplication d'outils de reporting, des mails et des réunions chronophages qui ressortent comme sources de RPS. » (RH de proximité)

Une responsable change ajoute à cette liste les réorganisations fréquentes, selon elle majoritairement vécues par les individus comme subies, et donc stressantes.

« Beaucoup de changements sont vécus par les collaborateurs comme étant subis, ils n'ont pas choisi ces changements d'organisation, de devoir faire plus d'efforts car la conjoncture est moins bonne. C'est vraiment vécu comme des changements qui leur tombent dessus ce qui participe à un certain stress. » (Responsable change)

Un médecin du travail fait alors explicitement le lien entre ce stress, l'importante charge de travail et l'apparition fréquente de **burn-out**¹²². Or, un salarié en *burn-out* est moins efficace et cette baisse d'efficacité doit être compensée par ses collègues : la charge de travail s'alourdit alors une nouvelle fois pour ces salariés.

« Les collaborateurs ont une charge de travail très importante et au bout d'un moment certains arrivent épuisés. [...] Des fois on rencontre des situations critiques, des burn-out aussi, on ne va pas se voiler la face, ce n'est pas les bisounours la banque ! [...] On n'a pas pléthore de collaborateurs. Lorsque vous avez une personne qui est moins performante, obligatoirement sa tâche de travail est compensée par les autres. » (Médecin du travail 1).

Si l'industrialisation bancaire engendre une augmentation de la charge de travail pour certains, pour d'autres elle apparaît paradoxalement synonyme d'ennui. Un manager nous explique ainsi qu'au fil de ces changements successifs, certains salariés sont mis de côté. La nouvelle organisation n'intégrant pas de prérogatives à leurs postes, si ces salariés n'obtiennent pas de mobilités internes, ils se retrouvent à vivre une situation de **bore-out**, c'est-à-dire d'ennui professionnel lié à l'absence de tâche à effectuer.

« C'est normal que BANQUE se fasse attaquer sur le harcèlement moral et perde ! Si le collaborateur n'arrive pas à trouver une mobilité interne, il peut rester des mois sans travailler, sans avoir un mail, là pour moi c'est du harcèlement moral. » (Manager Maitrise d'ouvrage)

¹²² A ce titre, une procédure de signalement des *burn-out* a été mise en place en 2014.

La rentabilisation de l'activité bancaire s'illustre également au travers des outils de contrôle de la performance très présents chez BANQUE (2.)

2. Outils de contrôle des performances du collaborateur

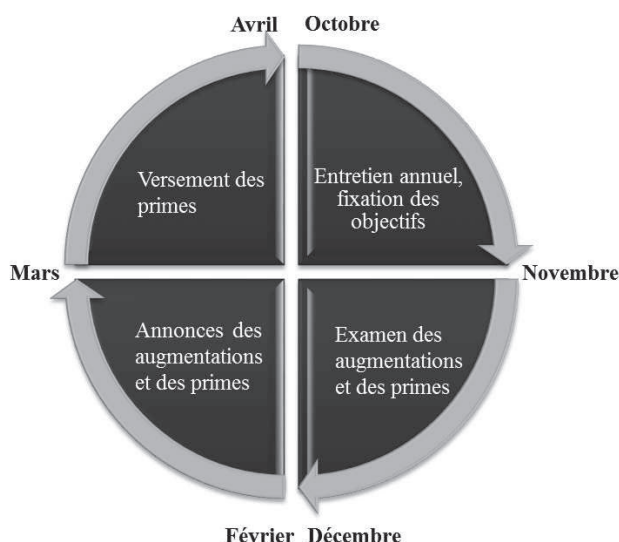
Chez BANQUE le contrôle de la performance des collaborateurs s'appuie sur des évaluations régulières, formelles, basées sur des objectifs quantifiés. Mobilisant des objectifs de plus en plus ambitieux et vis-à-vis desquels le salarié peut difficilement justifier sa performance, ce mode de contrôle apparaît être source de stress (2.1.). Ce phénomène tend à s'accroître puisque BANQUE renforce l'objectivité de l'évaluation en supprimant l'évaluation qualitative du manager (2.2).

2.1 Contrôler la performance grâce à des objectifs quantifiés incontestables

Chez BANQUE, les salariés sont évalués par un **contrôle sur les résultats**. L'évaluation respecte une procédure formalisée qui se veut bipartite et participative¹²³.

L'évaluation se déroule à trois reprises : à la prise de poste, lors de l'entretien annuel, puis à la fin de poste. La période d'**entretien annuel** qui va d'octobre à novembre, est suivie de celle de l'**examen de rémunération** jusqu'à fin décembre. L'annonce des augmentations de salaire et des primes est ensuite faite aux collaborateurs entre février et mars. Les primes sont versées jusqu'en avril. Nous représentons le calendrier de ce dispositif d'évaluation dans la **Figure 50**.

Figure 50 : Calendrier du dispositif d'évaluation individuelle chez BANQUE



Lors de l'entretien annuel, qui se déroule entre le collaborateur et son manager, le salarié réalise une auto-évaluation où il se note, évalue l'atteinte de ses objectifs et s'en fixe de nouveaux pour

¹²³ Il existe même des guides pour mener l'évaluation, une lettre de cadrage et des formations dédiées pour les managers.

l'année à venir. Puis, c'est au manager de **noter le collaborateur**, sur une échelle de 1 à 4, représentée dans le **Tableau 31**, selon l'atteinte de ses objectifs, et de valider ou non, les futurs objectifs à atteindre. Suite à la notation, les points forts et les points d'efforts, **au minimum de deux chacun**, sont notés et un nouveau plan d'action est défini pour l'année à venir. Les besoins de formation sont ensuite inscrits sur une feuille annexe. Puis, l'évaluation est signée par le collaborateur et le manager pour remonter vers le service RH.

Tableau 31 : Evaluation individuelle - Echelle de notation de l'atteinte des objectifs

Note	1	2	3	4
Commentaire	Supérieur aux attentes	Conformes aux attentes	A améliorer	Insuffisant

Selon le guide d'évaluation professionnelle, les objectifs doivent être fixés selon la méthode SMARTS, c'est-à-dire qu'ils doivent être Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, Définis dans le temps (*time-bound*) et Partagés (*shared*). Ainsi, pour la filière RH, un objectif quantifié est un **objectif fiable** et surtout **incontestable**.

« Un objectif doit toujours être mesurable sinon ce n'est pas un objectif. Il doit être atteignable avec toujours une marge d'erreur... 5% de moins ou de plus. [...] Il faut que ça soit du concret. Ici l'objectif c'est un chiffre d'affaires souvent, ou un nombre de clients, un nombre de portefeuilles. » (Responsable Service Social).

Ainsi, les deux grands types de fonctions de BANQUE (fonctions commerciale et support) sont évalués sur des critères quantifiés. La fonction commerciale présente la particularité d'être évaluée mensuellement, sur des critères de chiffre d'affaires. Par conséquent, la part qualitative de leur évaluation est très faible.

« Le système d'évaluation est très axé sur les objectifs commerciaux, des objectifs très quantifiés. » (Directrice commerciale).

Face à des objectifs quantifiés, les possibilités pour le salarié de justifier sa performance se réduisent. C'est pourquoi, pour une RH de proximité ce type d'évaluation de la performance est une véritable source de **stress**.

« Les commerciaux sont principalement évalués sur leur chiffre d'affaires et ces critères sont liés aux primes. L'évaluation mensuelle est source de stress. Les commerciaux sont évalués tous les mois sur leurs résultats en termes de chiffre d'affaires et c'est vrai que les fins de mois sont toujours assez stressantes. Les cadres sont également évalués sur des critères assez quantifiés. » (Rh de proximité)

Un médecin du travail abonde en ce sens en faisant un **lien** explicite entre l'**évaluation** et le **stress professionnel**. Ils affirment ainsi que l'infirmier atteint un seuil d'affluence au moment des entretiens individuels.

« L'évaluation c'est toujours un stress. On a des gens qui viennent nous voir à l'infirmierie car ils ne sont pas bien, à cause de leur évaluation ou des fameux bonus. » (Médecin du travail 2).

Si pour les fonctions commerciales l'évaluation est très quantifiée, pour les fonctions supports la quantification des objectifs n'est pas toujours aisée. Si une ergonome nous explique qu'en tant que prestataire interne elle est évaluée sur le nombre de projets effectués et sur leur **rentabilité**, tous les collaborateurs ayant des collaborations transverses n'ont pas encore d'objectifs chiffrés. Ainsi, un manager de la fonction immobilière nous confie ne pas savoir comment donner des objectifs quantifiés à ses collaborateurs tant la réalisation de leur travail dépend d'autres collaborateurs. Il voit également un effet pervers à ce système qui semble occulter le travail transversal. Selon lui il est difficile d'inciter les collaborateurs des autres fonctions à participer à ses projets car ils ne sont pas évalués dessus.

« Dans les objectifs, quand on fait du projet, on dépend des autres. Donc comment bien juger la contribution d'un acteur, qui est un acteur peut être sur dix, sur un projet ? Il faut faire très attention. [...] Les gens ne sont pas intéressés par les projets parce qu'ils ne sont pas évalués dessus. » (Manager Maitrise d'ouvrage).

Si une partie des salariés est évaluée sur des objectifs qualitatifs, BANQUE veut abroger ce système afin de rendre leur évaluation plus objective (2.2).

2.2 Vers une évaluation plus objective

Actuellement, au sein des fonctions supports, le dispositif d'évaluation professionnelle est critiqué à cause de sa **subjectivité**. Un manager nous explique ainsi que les évaluations reflètent parfois davantage la relation entre le manager et son subordonné, que la performance du salarié. Pour ce manager, cette utilisation partielle de l'évaluation peut être pathogène pour les salariés.

« J'ai vu un jeune qui a eu un problème avec son manager. Il m'a montré son évaluation qui était tout à fait inacceptable. Il avait mis la note la plus basse. Il était excellent l'année dernière, là il était totalement mauvais, prêt à être viré ! Il allait très mal. » (Manager Maitrise d'ouvrage)

Pourtant les RH précisent dans leur note de cadrage que l'évaluation ne doit pas dépendre de la relation interpersonnelle.

« Évaluer la prestation « bonne ou moins bonne » à partir de faits objectifs et/ou mesurables, et non la relation développée avec le collaborateur » (Extrait note de cadrage de l'évaluation de BANQUE)

Par excès inverse, d'autres managers peuvent être réfractaires à utiliser l'évaluation comme un réel outil de jugement. N'osant pas être critiques en face du collaborateur, ils n'écrivent pas formellement leur opinion, en revanche, ils la diffusent lors de conversations informelles. Les évaluations rédigées peuvent donc être faussement positives.

« Souvent quand il y a un truc qui ne va pas, on ne l'écrit pas. Sur le papier, tous les collaborateurs sont exceptionnels ! Après entre nous bien sûr que l'on sait ce que chacun vaut ! » (Manager PTCR¹²⁴).

Les évaluations peuvent donc être souvent, comme nous le confie ce manager, aussi positives que celle présentée à titre d'exemple en **Figure 51**.

Figure 51 : Extrait de document d'évaluation - Compétences requises

Compétences requises pour cette fonction ⁽¹⁾			
Nommer et évaluer les compétences requises pour cette fonction (se référer le cas échéant à la fiche poste type) y compris celles éventuellement déclinées par métier / fonction / entités.			
Connaître les objectifs et les orientations de ■■■■	2	Savoir gérer un projet dans le respect des délais et des coûts tout en atteignant les objectifs de qualité fixés	1
Connaître l'organisation et les processus des utilisateurs ou des clients internes	2	Savoir préparer et animer des réunions dans un souci d'efficacité	2
Connaître la méthodologie projet en ■■■■	1	Savoir faire adhérer et conduire le changement	2
Comportements managériaux ⁽¹⁾ – à remplir pour toute personne encadrant une équipe			
Définit clairement les missions de ses collaborateurs et les évalue	2	Donne l'exemple, développe l'esprit d'équipe, partage l'information	1
Détecte et valorise les talents. S'implique dans l'évolution professionnelle de ses collaborateurs	2	Favorise l'initiative et l'esprit d'innovation	2
(1) 1 : supérieur aux attentes 2 : conforme aux attentes 3 : à améliorer 4 : insuffisant			

¹²⁴ Pilotage Transformation Conformité & Risques opérationnels.

Comme nous le confirme la responsable CTSA, les managers connaissent bien cette méthode et savent que toutes les évaluations sont toujours **assez positives et donc peu objectives**.

« Si je veux me débarrasser d'une patate pourrie, je vais évidemment dire qu'elle est super, on connaît le truc ! » (Responsable structure CTSA)

Pour les salariés cette subjectivité pose problème car ils constatent que leurs évaluations et l'attribution des augmentations et des primes ne sont pas corrélées. Concernant les augmentations de salaire et les primes, un manager nous explique qu'il reçoit un pourcentage global pour l'ensemble de son équipe. Il nous explique ainsi qu'en 2015, les augmentations devaient correspondre à 1.10% de la masse salariale de son équipe. Les bonus devaient quant à eux ne pas excéder 1.97% de celle-ci. Ce fut ensuite à lui de décider les augmentations et primes respectives de chacun des membres de son équipe pour respecter ces pourcentages globaux.

« Pour les bonus, on a un tableau avec l'ensemble des collaborateurs et vous dites qui vous augmentez. L'évaluation est décorrélée de la rémunération mais ça doit être cohérent quand même sinon ça n'a pas de sens. Le processus de rémunération est à la main du manager. On fait nos chiffres et ensuite on discute avec la RH. » (Manager Maitrise d'Ouvrage)

Il existe donc un **arbitrage subjectif** entre les résultats de l'évaluation et l'examen des rémunérations. Une directrice commerciale abonde en ce sens en nous confiant que la fixation des primes individuelles se fait à la discrétion du manager.

« Les primes c'est chacun sa petite cuisine. On a une enveloppe et chacun se débrouille, il n'y a pas de règles précises. » (Directrice commerciale).

Selon ce fonctionnement, l'utilité des évaluations apparaît réduite à un simple acte formel.

« Après c'est légitime de donner des meilleurs bonus à ceux qui ont bien fait leur travail tout au long de l'année. C'est à l'appréciation du manager. Il n'a pas forcément besoin de l'évaluation pour se faire une idée mais l'évaluation formalise, elle acte. » (Responsable Service Social)

Or, pour un ergonome, ce système **sanctionne davantage le comportement que la performance réalisée**.

« Le bonus c'est censé être une prime à l'activité, mais au final c'est à la tête du client ! On ne sanctionne pas le travail mais le comportement. » (Ergonome 2).

Par conséquent, afin de rendre son système d'évaluation plus objectif, en 2014, BANQUE a décidé de **supprimer l'arbitrage subjectif du manager** en liant directement l'examen des rémunérations aux évaluations. BANQUE désire ainsi **rendre l'évaluation véritablement objective et décisive**. Comme nous l'explique le responsable CTSA, ce changement vise à renforcer le contrôle des performances individuelles.

« Le but est de corrélérer davantage l'évaluation à la rémunération ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Avoir des variables qui soient plus approchant des efforts accomplis par le collaborateur alors qu'aujourd'hui les augmentations de salaires fixes ou les primes sont déconnectées de l'évaluation. [...] Le manager va dire quand on passe en revue les équipes si la personne a bien travaillé, donc si elle mérite une prime. Mais ce n'est pas formalisé, on ne sait pas réellement si la personne a fait tout ce que le manager dit qu'elle a fait, vous voyez ? C'est essentiellement oral. » (Responsable CTSA)

Néanmoins, on peut s'interroger sur les conséquences de l'utilisation d'un tel système pour des salariés dont les objectifs sont difficilement évaluables objectivement c'est-à-dire quantifiables (par exemple les salariés travaillant sur des projets transverses). Pour ces individus, l'arbitrage du manager est précieux car en suivant le travail du collaborateur toute l'année, il peut comprendre une éventuelle sous-performance et être moins pénalisant. On peut également se questionner sur les conséquences de l'utilisation d'un tel système sur les salariés, tant nous avons vu que l'évaluation quantifiée est déjà identifiée comme une source de stress chez les commerciaux.

Conclusion I.

La volonté de rentabiliser l'activité bancaire engendre des réorganisations successives et des réductions d'effectifs. Ce phénomène amène une rationalisation et une augmentation des tâches de travail des collaborateurs. Ce contexte fait des risques psychosociaux une problématique d'importance chez BANQUE. L'industrialisation du secteur bancaire s'incarne également à travers le contrôle des performances. BANQUE évalue ainsi une partie de ses salariés, notamment les fonctions commerciales, grâce à un contrôle des résultats. Les objectifs quantifiés qui composent les évaluations sont vus comme fiables et incontestables. Cependant, la difficulté pour le salarié de justifier de sa performance et le lien entre l'évaluation et l'attribution des primes rend cet outil de contrôle stressant. Malgré ces limites, BANQUE cherche cependant à généraliser ce système à l'ensemble des salariés du groupe, notamment en faisant de l'évaluation le déclencheur de la rémunération variable. L'entreprise souhaite renforcer l'objectivité de l'évaluation dont le manque d'éclairage qualitatif est pourtant perçu comme une source de stress par les salariés. Nous détaillons à présent le dispositif de gestion des RPS mis en place par BANQUE (II.).

II. Le dispositif de gestion des RPS chez BANQUE

Le dispositif de gestion des RPS chez BANQUE s'organise selon trois dimensions. Tout d'abord, il consiste en la prévention des RPS à trois niveaux dans l'organisation (1.). Il passe ensuite par le déploiement de deux outils de diagnostic des RPS : l'OMS et Galileo (2.). Enfin, il débouche sur la promotion de la performance sociale à travers des actions de communication et le suivi d'indicateurs (3.).

1. Prévenir les RPS à trois niveaux

La prévention des RPS consiste en la protection de l'organisation face aux manifestations pathogènes du travail aux niveaux institutionnel (1.1), organisationnel (1.2.) et individuel (1.3.).

1.1 Prévenir au niveau institutionnel : encadrer la gestion des RPS et négocier les conditions de travail

Au niveau institutionnel, la prévention des RPS s'articule autour de la création d'un accord d'entreprise, d'une charte, mais également d'une structure dédiée à la santé au travail et de l'implication du CHSCT sur les questions des risques psychosociaux.

En 2008, les suicides fortement médiatisés de Renault et France Télécom ont incité Banque à s'intéresser à la gestion des RPS de plus près.

« C'est en 2008 que nous avons débuté la réflexion sur les risques psychosociaux à cause d'une réorganisation, d'une fusion en fait. Il y a eu aussi le fait que ce qui est arrivé à France Telecom nous a alertés sur les besoins de prévention que nous pouvions avoir. » (RH de proximité)

« C'est également un souci d'image, de notoriété, de réputation. [...] c'est aussi parce qu'ils [les dirigeants] n'ont pas du tout envie qu'il y ait quelqu'un qui se suicide ou qui fasse du tapage dans la rue en disant ce qui se passe chez nous. C'est certain que la médiation, les phénomènes d'image, ça joue. » (Responsable Change)

La mauvaise presse que ce genre d'affaire engendre, et par ricochet son impact sur le climat de travail ont poussé BANQUE a repensé l'organisation de sa gestion des RPS. Le **risque de condamnation judiciaire** est à présent dans tous les esprits. Identifier les RPS dans le **document unique** est ainsi devenu une prérogative d'importance pour les RH.

« Le DU sert à se prémunir contre les condamnations. C'est pour ça que c'est important de le faire. C'est un des éléments de preuve, ou de défense si on est attaqués. » (Responsable CTSA)

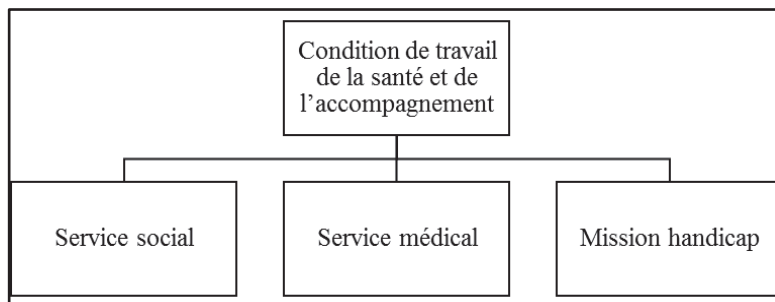
A ce titre, en 2010 un **accord d'entreprise sur le stress** a été signé avec les organisations syndicales. Cet accord, qui s'inscrit dans le cadre de l'Accord National Interprofessionnel du 2 juillet 2008 (ANI), fait suite aux incitations en 2009 par le Ministère du Travail d'engager des négociations spécifiques sur le stress au travail. Il reprend ainsi la définition du stress au travail de l'ANI ainsi que celle de ses facteurs. Puis, il détaille le dispositif d'évaluation du stress (outil OMS) et son développement à venir. Il présente en outre les conditions de formation des salariés à la gestion du stress.

« [...] BANQUE s'attache également à prévenir les risques psychosociaux auxquels les collaborateurs pourraient avoir à faire face. A titre d'exemple, l'OMS a été mis en place en France. Il permet l'identification de problématiques organisationnelles ou managériales, mais aussi la détection individuelle des situations à risque. En 5 ans en France, plus de 46 000 collaborateurs ont participé au test de l'OMS. » (Extrait site Internet BANQUE)

Suite à cet accord, en janvier 2012, une **nouvelle structure**, nommée « Conditions de travail, de la santé et de l'accompagnement » (CTSA) a été créée au sein du pôle des Affaires Sociales de BANQUE. Elle regroupe trois services, le service médical, service social et la mission handicap, avec chacun leur responsable. Avant 2012, le service social et le service médical étaient regroupés au sein de la direction des Ressources Humaines ; seule la mission handicap était rattachée aux

affaires sociales. Cette nouvelle structure, représentée en **Figure 52**, se situe par conséquent entre la direction des affaires sociales et la DRH, comme un échelon supplémentaire.

Figure 52 : Présentation de la structure Conditions de travail, de la santé et de l'accompagnement



Cette structure regroupe 100 personnes, avec notamment 18 médecins du travail, une trentaine d'infirmières et autant d'assistantes sociales. Nous avons rencontré la responsable de cette nouvelle structure (responsable CTSA) ainsi que celle du service médical (responsable du service médical qui est également médecin du travail). La création d'une structure dédiée à la gestion de la santé incarne une prise en considération des RPS.

« Les risques psychosociaux, est ce qu'il y en a plus ou moins qu'avant ? En tout cas ce qui est sûr, c'est que c'est plus structuré chez nous qu'auparavant. » (Responsable Change).

Via cette structure, BANQUE communique notamment autour du bien-être au travail en éditant des **chartes de responsabilité sociale** signées par ses dirigeants, des listes d'engagements sociaux, telle que celle présentée en **Figure 53**, ou encore en proposant des ateliers massages et relaxation.

Figure 53 : 15 engagements pour l'équilibre des temps de vie

<p>Exemplarité des managers</p>	<p>Chaque manager est le premier garant de l'équilibre de vie et de la cohésion de son équipe. Il ou elle doit :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Incarner, par ses comportements, l'esprit d'équipe, le respect, les qualités d'écoute, de réalisme et de professionnalisme qu'il ou elle souhaite inspirer à ses collaborateurs. 2 Valoriser dans son discours et faciliter par ses pratiques l'équilibre de vie et le bien-être au travail. 3 Prendre en compte les particularités de chacun tout en veillant à la cohésion du groupe.
<p>Respect de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle</p>	<p>Pour un climat de travail efficace et serein, le manager doit respecter cet équilibre pour lui-même et veiller à :</p> <ol style="list-style-type: none"> 4 Préserver des horaires de travail raisonnables pour ses collaborateurs. 5 Anticiper des délais réalistes pour les différents projets, en définissant clairement des priorités. 6 Éviter de les solliciter le week-end, le soir ou pendant les congés sauf à titre exceptionnel. 7 Prendre ses jours de congé dans l'année et veiller à la prise de congé des collaborateurs.
<p>Optimisation des réunions</p>	<p>L'optimisation des réunions est gage d'une meilleure gestion du temps de travail et du temps personnel.</p> <ol style="list-style-type: none"> 8 Planifier les réunions dans la plage 9h-18h, sauf urgence ou activités spécifiques. 9 Éviter les réunions lorsque certains participants ne peuvent être présents (notamment le mercredi). 10 Favoriser l'usage des audio ou visio-conférences, et privilégier les réunions courtes. 11 Ne pas considérer toutes les réunions comme obligatoires ; déléguer dès que possible. 12 Organiser des réunions efficaces : objectif clair, ordre du jour prédefini, participants réellement concernés, concentration (pas de mails ou d'appels téléphoniques), respect de l'heure et du temps prévus, rédaction rapide et systématique d'un relevé de décisions.
<p>Du bon usage des e-mails</p>	<ol style="list-style-type: none"> 13 Ne pas céder à l'instantanéité de la messagerie : gérer les priorités, se fixer des plages pour répondre, se déconnecter pour pouvoir traiter les dossiers de fond, favoriser si possible le face à face ou le téléphone. 14 Limiter les envois de mails hors des heures de bureau ou le week-end. 15 Rester courtois, écrire intelligiblement et ne mettre en copie que les personnes directement concernées.

Le responsable de cette structure regrette cependant le manque d'intérêt des organisations syndicales sur les questions de stress au travail. En effet, selon lui, les organisations syndicales ne semblent pas vouloir s'emparer de ces sujets, ce qui expliquerait pourquoi l'accord sur la prévention du stress n'a pas été reconduit en 2014.

« On n'est pas aiguillonnés par des organisations syndicales. [...] Cet accord [sur la prévention du stress] a expiré en fin d'année dernière et on pensait le reconduire dans le cadre d'un accord de groupe sur la qualité de vie au travail. On aurait eu un chapitre consacré à la prévention du stress. En début d'année on a eu quelques séances de discussion, de négociation avec les organisations syndicales représentatives et finalement les deux principales ont décidé de ne pas s'engager dans la signature d'un tel accord. » (Responsable CTSA)

Selon lui, les questions de RPS n'apparaissent en CHSCT que lorsqu'un **droit d'alerte**¹²⁵ individuel est déclenché (l'alerte n'est pas déclenchée par le CHSCT, mais l'information leur est communiquée). Une *responsable change* nous confie ainsi qu'en cas de changement organisationnel (réorganisation, déménagement...) **aucun réel plan de prévention des RPS** n'est

¹²⁵ Droit d'alerte : « le salarié doit signaler immédiatement à l'employeur ou à son représentant toute situation de travail dont il a un motif raisonnable de penser qu'elle représente un danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé, ainsi que toute défektivité qu'il constate dans les systèmes de protection » (article L.4131-1 du Code du Travail).

présenté en CHSCT. Le volet RPS apparaît sur une page du projet et stipule brièvement quelques actions de communication ou de formation à venir.

« Ce n'est pas la partie la plus travaillée [le volet RPS] ni la plus regardée par les membres du comité. » (Responsable Change).

Un manager nous explique quant à lui qu'en CHSCT la direction répond aux questions des partenaires sociaux, mais ne tient pas réellement compte de leur avis pour modifier le projet.

« Le CHSCT n'a jamais bloqué un projet. Pour tous les changements d'organisation, on fait une consultation des partenaires sociaux, mais on se moque de leur avis ! » (Manager Maitrise d'ouvrage).

On trouve cette même mise à l'écart des syndicats dans la communication du nombre de *burn-out*. La responsable CTSA¹²⁶ nous explique qu'une fois les chiffres connus, elle ne sait pas si l'information leur sera communiquée.

« On ne sait pas encore si on donnera les résultats [du nombre de burn-out] aux partenaires sociaux, c'est un peu prématuré... » (Responsable CTSA)

Les médecins du travail nous expliquent quant à eux que lorsque les RPS sont abordés en CHSCT, ce sujet est **instrumentalisé**, soit par la direction, soit par les syndicats pour servir leurs argumentaires concernant le projet débattu.

« On est pris entre la direction et les partenaires sociaux, chacun voulant utiliser le médecin. Si vous rentrez trop dans le détail [sur les questions de RPS] par effet boomerang, ça va être instrumentalisé, soit par les syndicats, soit par la direction. » (Médecin du travail 1)

Il apparaît alors que le CHSCT n'a pas de réel rôle dans le contrôle des RPS, soit par désintérêt, soit par instrumentalisation de ces problématiques. Leurs actions semblent plus revendicatrices que réellement inscrites dans une logique de prévention primaire. Nous présentons à présent comment BANQUE tente de prévenir les RPS au niveau organisationnel (1.2.).

¹²⁶ Conditions de travail, de la santé et de l'accompagnement.

1.2 Prévenir au niveau organisationnel : accompagner et former les collaborateurs

Au niveau organisationnel, la prévention des RPS s'articule autour de plans de prévention primaire réalisés par un ensemble d'acteurs (RH de proximité, *responsable change*, ergonomes, médecins du travail) ainsi que par la formation du management à la gestion du stress.

Depuis 2012, il existe chez BANQUE des RH de proximité spécialisés dans la gestion des RPS. Nous avons interrogé l'un d'entre eux qui nous a expliqué qu'ils suivent l'évolution des RPS grâce à des **indicateurs** tels que l'absentéisme, le *turn-over* ou le nombre de *burn-out*. Sous l'impulsion de la responsable CTSA, qui cherche à **objectiver les problématiques de RPS**, depuis 2014, le nombre de *burn-out* est également comptabilisé et signalé (à l'aide d'une procédure) par les médecins du travail. Pour ce faire, ces derniers administrent aux salariés le questionnaire de Maslach (1981)¹²⁷.

« On essaye de savoir quantitativement, quels sont les cas [de burn-out]? [...] Sans nier les choses je pense que c'est important de les objectiver. » (Responsable CTSA).

L'entreprise sait qu'avoir des salariés stressés c'est avoir des salariés moins performants : des liens sont établis entre absentéisme, *turn-over*, *burn-out* et stress.

« Le sujet de la performance a été lié à celui des risques psychosociaux. La plupart du temps un salarié moins stressé sera plus performant. [...] C'est ce qui explique que les moyens ont été donnés par la direction. » (Rh de proximité).

Un lien entre l'apparition de RPS et l'amoindrissement des promesses de rentabilité des changements organisationnels est également établi. Selon une *responsable change*, c'est donc par souci de **pérennisation de sa performance** que BANQUE se préoccupe aujourd'hui des RPS.

« Il y a un certain nombre de projets qui n'ont pas donné les gains escomptés car on avait raté le volet gestion du changement.[...] si un changement est mal accompagné, on risque fort d'avoir des périodes d'adaptation plus longues, ou que les collaborateurs qui n'adhèrent pas au projet trouvent des solutions de contournement et du coup qu'on ne fasse pas les gains imaginés par la nouvelle organisation. » (Responsable Change)

Si auparavant, l'entreprise faisait appel à un cabinet extérieur pour prévenir les RPS à chaque changement organisationnel, aujourd'hui par souci d'économie, cette pratique est cantonnée aux

¹²⁷ Le Maslach Burnout Inventory (MBI) est une des trois principales mesure du *burn-out*. Elle comprend trois échelles : l'épuisement professionnel, la dépersonnalisation et la réduction de l'accomplissement personnel.

réorganisations majeures, telle que la fermeture d'un réseau commercial. Les changements d'organisation, d'outils, de postures commerciales étant à présent très réguliers, l'entreprise internalise cette ressource afin de **réduire les coûts** alloués à la gestion des RPS. Des postes de RH spécialisés dans la conduite du changement et dans la gestion des RPS nommés « *responsables change* » ont ainsi été créés.

« La conduite du changement, jusqu'à il y a quelques années, c'était une discipline réservée aux cabinets de conseil. Maintenant on l'internalise car le changement c'est tout le temps. [...] Le rythme de changement d'organisations, d'outils, de postures commerciales est de plus en plus soutenu. [...] On a intérêt à se professionnaliser en interne pour ne pas avoir recours aux cabinets extérieurs en permanence et à des budgets parfois conséquents. » (Responsable Change).

Sur sollicitation du management, les *responsables change* essayent de prévenir les impacts négatifs des changements organisationnels pour les collaborateurs. Pour ce faire, ils font des analyses d'impact c'est-à-dire des entretiens d'environ une heure avec un panel représentatif de collaborateurs volontaires, pour savoir s'ils comprennent les implications du projet et les difficultés qu'ils redoutent. Ils mesurent ensuite le **taux d'information, d'adhésion et de compréhension des projets**. Des taux faibles signalent un changement pouvant avoir des conséquences délétères pour les salariés. Suites aux analyses d'impact, ces RH mettent en place des plans de communication pour faire adhérer les collaborateurs au projet.

« [...] parfois le projet n'est pas amendable parce que c'est comme ça c'est tout ! Auquel cas il faut réussir à embarquer la personne. » (Responsable Change).

Cependant, l'utilisation des analyses d'impact reste une démarche occasionnelle. Une *responsable change* nous confie que peu de projet font l'objet de cette analyse car les RH ne sont pas nécessairement sollicités en amont. Selon elle, questionner les collaborateurs sur leur ressenti n'est pas encore entré dans la **culture organisationnelle**.

« Ça n'est pas encore dans la culture de l'entreprise d'aller au-devant des collaborateurs, pour recueillir leurs perceptions sur un changement à venir. On est dans une entreprise assez hiérarchique, où les décisions se prennent en haut et s'imposent aux collaborateurs. » (Responsable Change).

A ce titre, un manager nous explique qu'aucun RH n'est présent lors des comités de pilotage projet auquel il assiste. L'aspect RPS ne peut donc pas y être traité en amont.

« Dans les comités de pilotage projet, on parle très peu des RPS, parce que dans ces comités, ce sont des experts [opérationnels], il y a pas de RH dedans. » (Manager Maitrise d'ouvrage).

Il apparait également que les ergonomes ne sont pas présents lors de ces comités de pilotage. En effet, malgré ce que le responsable du Service Social nous affirme *« Nos deux ergonomes sont vraiment sur un niveau très en amont de grand projets de restructuration, déménagement, organisation des open spaces... » (Responsable Service Social)*. Les ergonomes concernés nous expliquent n'avoir **aucun rôle dans la gestion des RPS**. Leurs missions principales consistent à vérifier l'ergonomie du matériel et des logiciels.

« On n'a pas un rôle direct dans le cadre des RPS. [...] On n'a aucune mission où on nous demande notre avis sur l'organisation. » (Ergonome 1).

Chez BANQUE, les ergonomes sont pourtant les seuls acteurs à avoir l'agrément d'IRPP¹²⁸. Ils doivent, en théorie, travailler de concert avec la médecine du travail et participer à l'élaboration du DU et du Papripact¹²⁹ lors de **comités médico techniques**¹³⁰ tenus deux fois par an. Cependant, un ergonome nous explique que le responsable du Service Médical n'a pas réuni ce comité depuis plus de deux ans.

« On doit faire des réunions avec la médecine du travail deux fois par an normalement. Sauf que ça fait deux ans qu'on n'a pas fait de réunion ! On est censé y discuter des sujets de risques psychosociaux et du DU aussi ! Sauf qu'on n'est pas sollicités. » (Ergonome 2).

Dès lors, les ergonomes et les médecins du travail regrettent de ne pas être impliqués en amont sur les projets de réorganisation. Ils se plaignent d'être informés en dernière instance des projets à venir.

¹²⁸ Intervenant en prévention des risques professionnels. Le médecin écoutant était également agréé IRPP mais il n'est plus sous contrat avec BANQUE.

¹²⁹ Chez BANQUE, tout semble indiquer que le DU et le Papripact sont réalisés par des membres de la DRH.

¹³⁰ Dans les services de santé au travail employant au moins trois médecins du travail, une commission médicotéchnique a pour mission de formuler des propositions relatives aux priorités du service et aux actions à caractère pluridisciplinaire conduites par ses membres. Elle est consultée, en temps utile, sur les questions relatives à la mise en œuvre des compétences médicales, techniques et organisationnelles au sein du service de santé au travail ; à l'équipement du service ; à l'organisation d'actions en milieu de travail et des examens médicaux ; à l'organisation d'enquêtes et de campagnes. La commission médicotéchnique est constituée à la diligence de l'employeur ou du président du service de santé au travail. Elle est composée : de l'employeur ou du président du service de santé au travail, des médecins du travail, des IRPP du service. La commission médicotéchnique se réunit au moins trois fois par an. Elle communique ses conclusions, selon le cas, au comité d'entreprise, au conseil d'administration paritaire, au comité interentreprises, à la commission de contrôle, à la commission consultative de secteur.

« On n'est pas assez associé en prévention primaire. [...] On nous dit pas « on envisagerait de faire ça, vous avez une idée là-dessus ? » non ! C'est « on va faire ça, on tenait à vous tenir au courant les premiers ». C'est gentil, mais c'est déjà fait quoi, il y a pas grand-chose à changer. » (Médecin du travail 2)

Ainsi, les ergonomes ne sont consultés par le management pour faire leurs recommandations que lorsque **le projet est déjà finalisé**. Cette vérification **dans l'urgence et ex post** est, selon eux, liée aux délais de livraison des projets de plus en plus courts. Le temps étant restreint, les managers se passent de l'avis des ergonomes.

« Je pense qu'ils ont des deadlines, [...] Je ne sais pas pourquoi des fois des questions cruciales sont traitées à la dernière minute.... » (Ergonome 1).

L'ergonome voit son nom inscrit sur le projet, alors qu'elle a été sollicitée trop tard, a fait ses recommandations dans l'urgence et n'est pas certaine qu'elles seront toutes suivies. Cette situation laisse penser que le **logo « ergonomique »**, estampillé sur chaque projet, n'a qu'un rôle de **communication interne et externe**.

« Les gens voient notre nom associé au projet et se disent « ah bah c'est ergonomique, il y avait les ergonomes ! » alors qu'on a fait 25 recommandations et qu'ils n'en ont appliqué que 3 ! » (Ergonome 1).

*« La prévention des risques professionnels fait l'objet de mesures adaptées (information, formation, **ergonomie**, alertes). » (Document de référence 2012),*

Au final, les ergonomes regrettent le peu d'investissement de la direction dans la prévention des RPS. Ils mettent en évidence une **certaine hypocrisie** autour de ces problématiques. Pour eux, l'entreprise se contente de valider ses obligations légales et de communiquer dessus sans pour autant changer sa politique.

« On est hypocrites [...] on montre qu'on fait bien notre truc pour se donner bonne conscience et pour éviter les amendes, mais en même temps, on ne va pas jusqu'au bout pour pouvoir continuer à mener la politique que l'on veut » (Ergonome 2)

Cependant, un manager nous confie que le manque de considération du management vis-à-vis des recommandations des ergonomes peut s'avérer très problématique. Il nous explique ainsi qu'il arrive qu'aucune solution ne soit prévue en cas d'échec de certains projets, telles que des réorganisations spatiales.

« Les ergonomes ne sont pas du tout impliqués dans les risques psychosociaux, ils [les managers] s'en foutent des ergonomes ! [...] Moi j'ai posé la question ok maintenant qu'on a fait les travaux, qu'on a supprimé une adresse et que les 50 personnes de cet immeuble sont venues chez nous, si ça [le projet] ne marche pas, on fait quoi ? [...] Bah on reste comme ça ! »
(Manager Maitrise d'ouvrage)

Un médecin du travail abonde en ce sens en pointant du doigt le manque d'apprentissage organisationnel dont fait preuve BANQUE. Les nombreux projets ayant eu des conséquences délétères pour les salariés (tels que des fermetures de réseaux, des déménagements d'entités) auraient dû alerter l'entreprise sur la mauvaise gestion des RPS. Ce phénomène s'explique selon lui par l'intervention **contre-productive** de cabinets extérieurs qui ne s'appuient pas assez sur l'expérience et les connaissances des médecins du travail internes.

« Pourtant il y a eu des précédents à la banque, des choses qui ont été faites sans avoir l'aval ni de la médecine du travail, ni des ergonomes, qui ont été assez douloureux. [...] Souvent ce sont des projets énormes et ce sont des cabinets extérieurs qui sont chargés de ça et ces gens-là ne viennent pas nous chercher. » (Médecin du travail 2)

Ce sera alors au management de gérer par la suite les conséquences psychosociales des changements organisationnels.

Pour ce faire, les managers doivent normalement être **formés à la gestion du stress**. Selon la responsable CTSA, ce type de formation est devenu une obligation pour les managers.

« Maintenant ils [les managers] sont obligés d'avoir fait une formation au stress. On leur apprend à gérer le stress. » (Responsable CTSA).

Cette disposition est également présente dans l'accord sur la prévention du stress (2010) qui stipule l'existence de formation intitulée « *gérer le stress pour plus d'efficacité* » d'une durée de trois jours à destination des managers. Le cabinet extérieur en charge de cette formation leur apprend ainsi à gérer leur stress et celui de leurs collaborateurs. Une RH de proximité nous explique que le recours à ces formations constitue **l'essentiel des plans d'actions** proposés pour gérer les RPS.

Il est intéressant de noter que BANQUE a fréquemment recours à la formation pour compenser les dysfonctionnements d'un dispositif. Un ergonome nous parle ainsi des multiples formations informatiques proposées pour pallier les faiblesses du système d'informations. Il nous explique que le ressenti des collaborateurs n'est pas considéré car la direction estime que les formations et des guides d'utilisateur disponibles compensent les difficultés d'utilisation.

« La direction se cache derrière les formations. Ils disent « mais de toute façon ils seront formés sur cette application », oui mais normalement il n'y a pas besoin de formation si l'application est bien faite...» (Ergonome 2).

Ce recours systématique à la formation va selon les ergonomes contre la logique d'efficacité des collaborateurs.

« Ils compensent beaucoup avec la formation, mais elles sont très courtes et de toute façon si le logiciel est mal fait il restera mal fait. Vous vous en sortez avec, mais vous n'êtes pas efficace. » (Ergonome 1).

Cette **situation** est d'autant plus **contradictoire** que les RH de proximité estiment que la performance est l'objectif principal des formations.

« Il faut avoir des managers performants, donc les former, il faut prendre en compte l'humain, pour ne pas nuire à la performance des collaborateurs. C'est ça le moteur principal. » (RH de proximité)

Concernant les formations à la gestion du stress, une *responsable change* nous explique qu'elles visent davantage à **repérer les individus stressés**, qu'à éviter qu'ils ne le deviennent. A cet effet, des fiches de signalement ont été créées¹³¹. Le salarié ne peut pas saisir lui-même cet outil pour faire remonter sa souffrance, c'est au manager d'identifier et de signaler un collaborateur en difficulté. Le manager prend alors les traits de **vigie des RPS** dont le rôle est d'identifier l'individu stressé et de donner l'alerte aux RH et/ou médecin du travail. Ce type de formation fait **basculer le niveau de prévention du primaire au secondaire**.

« Les managers sont formés pour détecter les collaborateurs qui vont mal. On leur explique les réactions qu'ils peuvent avoir parmi les collaborateurs de l'équipe, comment savoir si mes collaborateurs vont bien ou non. Il y a des gens qui ne vont pas bien et qui s'enferment dans un mutisme. On leur explique comment repérer les comportements et que faire dans ce genre de circonstances. » (Responsable Change).

Cependant, les managers rencontrés ne connaissent pas ces formations.

« Jamais on ne m'a parlé quelque part que je devais faire attention aux risques psychosociaux, jamais ! Dans aucune formation. » (Manager Maitrise d'ouvrage).

¹³¹ Ces fiches n'existent que pour la banque de détail.

Certains nous expliquent que leur sensibilisation aux RPS se limite à une présentation faite par les RH lors d'un comité de direction. Il semble donc que ces formations ne sont pas encore aussi systématiques que les RH les présentent. Un manager nous explique qu'il existe un décalage entre les discours des RH et la réalité pour les managers. Au final, il nous avoue se sentir assez mal outillé pour gérer les RPS à son niveau.

« Les RH sont simplement allés en Codir nous faire une présentation de 20 minutes montre en main. Et puis bon, les présentations on en voit 50 par jour... [...] Mais à part cette sensibilisation, je ne sais pas si derrière il y a eu une formation des managers ? Il doit y en avoir, mais ça ne fait pas partie d'une figure imposée apparemment. Moi je n'ai jamais suivi de formation et je pense être assez représentatif de l'ensemble des managers ! [...] Il y a un gap énorme entre ce qui est pensé côté RH et la réalité pour les managers. [...] Moi à mon niveau je ne vois rien. On parle beaucoup des risques psychosociaux, mais ce n'est pas complètement arrivé à l'étage des managers. [...] C'est vrai que du point de vue d'un manager, sur les sujets des risques psychosociaux, on est un peu démunie en termes d'outils. » (Manager PTCR¹³²).

Ce manque de contrôle du risque est d'autant plus stressant pour les managers qui savent que les RPS sont une problématique d'importance. L'un d'entre eux nous explique ainsi que les cas de *burn-out* sont une vraie crainte pour les managers car ils peuvent se retrouver **accusés** par les RH.

« Je vois pas mal de cas de burn-out. [...] il y a une vraie crainte des managers. On se dit qu'il faut qu'on fasse gaffe. » (Manager PTCR).

« On n'a aucun dispositif, on est au courant de rien ! [...] j'ai eu une jeune femme qui était au bord du burn-out. [...] Quand on m'en a parlé, la première chose que j'ai faite, c'est que j'ai informé par écrit mon chef, pour partager cela et pour ne pas être seule. Je me suis dit si jamais il y a un problème, je ne veux pas être la seule à porter la chose ! » (Directrice commerciale)

Les RH, telles que cette *responsable change*, peuvent en effet accuser les managers de fixer des objectifs toujours plus ambitieux, sans accompagner le salarié vers leurs réalisations.

« Ça ne fait pas tout de fixer des objectifs. Il faut aussi accompagner les personnes pour qu'elles puissent les atteindre. [...] si on tape plus fort sur la table en disant « mais si je t'avais demandé ça ! », là on fait exploser le niveau de stress ! [...] A certains endroits on a des managers qui n'arrivent pas à gérer la pression des résultats qui pèsent sur leurs épaules et qui la répercute


¹³² Pilotage Transformation Conformité & Risques opérationnels.

sur leurs collaborateurs en leur demandant toujours plus, toujours plus fort, avec toujours plus d'insistance, là on a des situations de crise avec des RPS qui ont explosé » (Responsable Change).

C'est pourquoi les RH rappellent aux managers, dans une plaquette de communication interne (cf **Figure 54**), que les RPS engagent leur **responsabilité pénale**, c'est-à-dire, qu'ils risquent, en cas de condamnation, jusqu'à un an d'emprisonnement et 15 000€ d'amende.


Figure 54 : Extrait documentation interne - Plaquette RH d'information sur les RPS à destination des managers

Les Risques Psycho-Sociaux (RPS)...

... Quelques points de repère 

Au point que les managers, eux-mêmes sous pression, peuvent en arriver à maltraiter leurs collaborateurs sans même le vouloir !

Mais, la réglementation et les entreprises bougent sur le sujet des risques psycho-sociaux.



Les RPS ne peuvent être réduits au phénomène de **stress** ! Il y a souvent amalgame...

Ils recouvrent le **stress** au travail, le **harcèlement** et les **incivilités** externes.

Ils mettent en jeu la **santé physique**, la **santé morale** et le **bien-être des salariés**.

Les Risques Psycho-Sociaux ont pour **conséquences**

- ❖ des arrêts maladie
- ❖ de la disqualité
- ❖ de la démotivation
- ❖ une moindre performance

Les Risques Psycho-Sociaux engagent votre **responsabilité pénale en tant que manager !**
Concrètement, il peut s'agir d'une sanction disciplinaire et/ou pénale pouvant aller jusqu'à un an de prison et 15.000 € d'amende

Les Risques Psycho-Sociaux : **une obligation de résultat de l'employeur**
Il doit « prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs » (art. L4121-1).

Nous présentons à présent comment BANQUE tente de prévenir les RPS au niveau individuel (1.3).

1.3 Prévenir au niveau individuel : signaler les individus « à risque »

Au niveau individuel, la prévention consiste en la détection et le signalement par le médecin du travail des individus « à risque », ainsi que par l'aide psychologique d'un médecin écoutant puis d'une cellule d'écoute.

Chez BANQUE, à Paris, la médecine du travail est interne à l'organisation (service médical). Comme nous l'avons vu les médecins du travail se sentent exclus du processus de prévention primaire. Ils regrettent d'avoir perdu leur rôle légal de conseillers de l'employeur.

*« On nous cache rien, mais on n'a pas de rôle de conseiller [...] on est un peu mis de côté. »
(Médecin du travail 2)*

A défaut d'être le conseiller de la direction, le médecin du travail est un **garde-fou** des cas extrêmes de RPS, type dépression ou *burn-out*, comme nous l'indique un manager.

« Maintenant la médecine du travail sert à être le garde-fou de la dépression. » (Manager Maitrise d'ouvrage).

Leur intervention se limite en effet au signalement des individus déjà en situation de souffrance c'est-à-dire une fois que le risque est réalisé. En tant que **vigie de la direction**, le médecin identifie les individus à risque et les signale aux RH. Cependant, pour les médecins du travail, alerter les RH reste délicat, car le plus souvent le collaborateur a peur de faire part de sa souffrance par **crainte des représailles** (licenciement, mise au placard...).

« Avant on avait plutôt tendance à nous dire « bah écoutez on n'a pas d'autre poste...Il faut qu'il s'adapte ». Maintenant on a très peur des réactions de dépression, de suicide. La RH groupe nous dit si vous voyez quelqu'un qui ne va pas bien, surtout vous n'hésitez pas à nous contacter ! [...] Le problème c'est qu'on a toujours l'inquiétude du salarié qui ne veut pas faire de vague [...] qui n'est pas hyper motivé pour aller parler au gestionnaire de RH. » (Médecin du travail 1)

Si un collaborateur connaît de graves difficultés, le médecin du travail peut décider de le mettre inapte à son poste. En cas d'accord entre le salarié et l'employeur, l'inaptitude donne lieu à un licenciement. Sinon, l'entreprise a pour mission de replacer le collaborateur sur un autre poste. Cependant, le médecin du travail a tout à fait conscience que dans de nombreux cas, le salarié risque effectivement d'être mis « au placard ». Pour l'un d'entre eux, ce n'est pas parce que BANQUE est une grande entreprise que tous ses salariés sont « interchangeables ».

« Le risque c'est de sortir la personne qui n'est pas bien et d'aller la mettre dans un placard. » (Médecin du travail 2).

« On n'est pas dans une période économique florissante donc ce n'est pas facile. [...] On n'a pas forcément des postes équivalents. Ce n'est pas parce qu'on est une grande entreprise que tout le monde est interchangeable. » (Médecin du travail 1).

Pour une ergonome, cette situation aboutit à laisser les salariés gérer leur souffrance seuls.

« Lors de ma dernière visite médicale on m'a dit « vous vous sentez stressé ? Oui », « vous comptez changer de service ? Je verrais »... Voilà c'est à nous de régler le problème. On positionne toujours la cause sur la personne. » (Ergonome 2)

Dès lors, pour renforcer ce dispositif médical, au cours des trois dernières années et suite à l'accord de prévention du stress de 2010, BANQUE a mis en place un dispositif de **médecin écoutant**. Ce médecin, choisi pour ses compétences (diplôme de psychologie clinique et IRPP¹³³) consultait une journée par semaine au sein des locaux de la médecine du travail, auprès de collaborateurs orientés par le service médical pour cause de troubles psychologiques liés au travail. Le responsable CTSA reconnaît les lacunes d'un tel dispositif, en termes de disponibilité des collaborateurs et de réputation. La souffrance au travail est un sujet tabou et personne ne veut afficher auprès de ses collègues ou responsables une quelconque difficulté psychologique.

« Les collaborateurs vont voir le médecin écoutant pendant les heures d'ouverture des bureaux, donc en termes de disponibilité ce n'est pas très pratique. En plus, on peut craindre de croiser quelqu'un. » (Responsable CTSA).

Cependant, pour le responsable du service médical, la principale faiblesse de ce dispositif était **son coût**. Le médecin prenait une heure par collaborateur et pouvait recevoir jusqu'à quatre fois la même personne, le tout pour des tarifs onéreux. Ce coût a été estimé trop important par le responsable du service médical vis-à-vis des missions réglementaires incombant à son service : la collaboration entre BANQUE et le médecin écoutant a dès lors cessé.

« Ça a un coût énorme ! Quand je dis énorme, c'est que c'est un luxe qu'aujourd'hui on ne peut plus trop se permettre ! [...] Le coût est disproportionné par rapport à l'aide que ça apporte. Autant orienter en ville et que les gens assument leurs soins ! [...] Est-ce que c'est au service de santé au travail de supporter le coût d'une personne en difficulté avec son travail ? [...] Oui en termes de conseil et d'orientation, après en termes de coût ou de mise à disposition d'un thérapeute, moi je dis non, ça dépasse nos missions réglementaires ! » (Responsable Service médical)

Pour les collaborateurs, la faiblesse de ce dispositif est toute autre. Un ergonomiste accuse ainsi le médecin écoutant de ne pas soutenir suffisamment les collaborateurs et de se contenter de faire remonter les informations, en cas de conflit par exemple, aux ressources humaines.

« Une fois je suis allé voir le médecin écoutant car j'avais des conflits avec ma collègue, et ça me minait vraiment. Je lui en ai parlé et vous savez ce qu'il m'a dit ? « Tu veux que je remonte ? » Il voulait [que les RH] lui donnent une sanction disciplinaire ! Ce n'était pas du tout ce que je voulais ! » (Ergonome 2)

¹³³ Intervenant en prévention des risques professionnels.

Pour remplacer le médecin écoutant, BANQUE s'est orienté vers un dispositif moins onéreux et touchant beaucoup plus de collaborateurs. Elle a externalisé la gestion de ce risque, en mettant en place, un **dispositif d'écoute psychologique à distance** fourni par un cabinet extérieur¹³⁴. Le collaborateur appelle et joint un psychologue auprès duquel il a droit à une écoute de 45 minutes, renouvelable cinq fois maximum, le mardi et le jeudi seulement. Si au bout de cinq séances, la personne a toujours besoin d'aide, elle sera orientée vers un psychologue en ville.

En cas de faits traumatisants pour les collaborateurs (exemples : tentative de suicide d'un collègue, attentat), la direction active une autre plateforme téléphonique. Les collaborateurs peuvent joindre 24h/24 des médecins pendant un mois. Cette plateforme s'insère plus globalement dans une procédure spécifique visant à encadrer le déroulement d'évènements incontrôlables. En ce sens, cet outil est représentatif d'une **logique procédurale** à travers laquelle BANQUE cherche à contrôler l'incontrôlable.

« Avant ça manquait de pilotage et de rationalisation. On pouvait être plus performant. Le but était d'avoir quelque chose de plus rationnel. Pour que quand quelque chose arrive, il faut qu'on ait plus qu'à tirer la languette événement. » (Médecin du travail 1)

Nous décrivons à présent les outils utilisés pour diagnostiquer les RPS chez BANQUE (2.).

2. Diagnostiquer les RPS grâce à deux outils

Chez BANQUE il existe deux outils de diagnostic des risques psychosociaux : l'OMS (2.1.) et Galileo (2.2).

2.1 Le questionnaire OMS

En 2009, BANQUE a mis en place, grâce à un cabinet extérieur, un outil de mesure du stress¹³⁵, que nous renommons Outil de Mesure du Stress (OMS). L'OMS est un questionnaire, constitué de 37 questions fermées, administré informatiquement au collaborateur par le médecin du travail lors de sa visite médicale¹³⁶. Rempli en une dizaine de minutes, l'OMS sert à **chiffrer le niveau de stress**, d'anxiété ou de dépression sur une échelle de 1 à 4. Il met aussi en évidence son origine : privée, professionnelle, les deux ou inconnue. Cet outil quantitatif, ne sert ni à comprendre ni à

¹³⁴ Pour l'instant le dispositif n'est disponible qu'en province mais il devrait s'étendre à Paris prochainement.

¹³⁵ Cet outil a été peu à peu déployé à l'ensemble du groupe après avoir signé un accord de méthode avec les partenaires sociaux (2009), puis un accord d'entreprise avec les membres du CNCHSCT¹³⁵ (2012), validant l'utilisation de ce test. Cet outil existe en région parisienne et à Lyon où la médecine du travail est internalisée. Il couvre ainsi près de 35 000 collaborateurs.

¹³⁶ Les visites médicales ont lieu normalement une fois tous les deux ans. Le questionnaire étant essentiellement informatisé, nous n'avons pas pu en obtenir une copie.

traiter les causes du stress. Il vise essentiellement à identifier des poches de « sur-stress » c'est-à-dire des populations à risque, qu'il faut surveiller. Le responsable CTSA regrette ainsi que cet outil ne soit qu'un **simple thermomètre**.

« L'OMS c'est bien, mais c'est un thermomètre, avec toutes les limites d'un thermomètre. [...] C'est quand même très quantitatif et très peu qualitatif. » (Responsable CTSA).

Cependant, selon les RH, l'OMS est intéressant, notamment pour les médecins du travail, car il sert à **objectiver les situations de stress**.

« Les médecins du travail disent que les résultats du questionnaire corroborent leurs propres ressentis vis-à-vis de l'état psychologique des collaborateurs. Et puis ça objective le stress, c'est un outil de mesure très intéressant. » (Rh de proximité).

Le responsable CTSA promeut également l'OMS en affirmant que les médecins du travail le trouvent utile pour aborder avec les collaborateurs les questions de stress.

« C'est l'occasion pour le médecin de traiter le sujet stress, anxiété, dépression [...] c'est pour ça que les médecins apprécient beaucoup cet outil » (Responsable CTSA).

Cependant, les médecins rétorquent ne pas avoir attendu cet outil pour aborder ces questions avec les collaborateurs. Selon eux, cet outil, imposé par la direction, ne leur est pas d'une grande aide.

« On abordait les RPS, avant même que ça s'appelle les RPS. C'était implicite. On n'a pas attendu ce questionnaire. [...] ce n'est pas avec ça qu'on va repérer une dépression nerveuse. » (Médecin du travail 2).

En outre, les médecins du travail ne sont pas favorables à cette mesure **quantifiée du stress** qui selon eux, n'est révélatrice que d'un ressenti ponctuel et non d'un état général.

« Il ne faut pas interpréter ce test au même titre que l'on va interpréter une glycémie ou du cholestérol, c'est un ressenti, ce n'est pas aussi factuel, objectif... Si on refait le même test au bout de deux jours, je ne suis pas sûr qu'on ait les mêmes résultats. » (Médecin du travail 1)

Par ailleurs, selon le management, les **questions de l'OMS sont trop fortement orientées** pour aboutir à des résultats fiables. L'OMS est perçu comme trop fortement sujet au phénomène d'**instrumentalisation par les salariés**. Selon un manager, un collaborateur peut très facilement manipuler l'outil pour simuler un état de stress et déclencher l'alerte du médecin du travail. Cette instrumentalisation du stress par les collaborateurs déstabilise et stresse le management. Les

managers craignent que les collaborateurs utilisent cet outil pour se plaindre d'eux. Ce stress est d'autant plus fort qu'ils estiment n'avoir aucun moyen de se prémunir contre ce risque.

« Ça fait peur parce que quand on lit les questions [de l'OMS], c'est des questions comme dans les magazines d'été. Le lien de causalité est assez évident ! [...] Pour peu qu'on se retrouve face à des collaborateurs qui savent bien user de ce stratagème, là on perd à tous les coups. Je pense que c'est souvent instrumentalisé. » (Manager PTCR¹³⁷)

Enfin, en dépit de ce qu'affirme BANQUE dans sa documentation externe « *L'OMS permet l'identification de problématiques organisationnelles ou managériales, mais aussi la détection individuelle des situations à risque.* » (Rapport RSE 2014), l'OMS ne sert qu'à **suivre une tendance générale** de niveau de stress sur des grandes populations de collaborateurs. L'hétérogénéité des situations individuelles au sein de ces populations est pointée du doigt comme la principale faiblesse de cet outil.

« C'est un bon outil, sur la durée ça permet d'avoir des tendances et des évolutions... Mais on n'en tire pas d'informations pour mettre en place des plans d'action particuliers. C'est un peu les limites de l'outil quant à sa finalité et son utilité. » (Responsable CTSA).

A titre d'exemple, un médecin du travail nous explique que les résultats pour la banque de détail concernent 20 000 personnes. Selon lui, les réalités individuelles sur un échantillon de ce type sont bien trop diverses pour que l'interprétation puisse être pertinente. L'utilisation qui est faite de l'OMS fait alors penser à une méthode de contrôle de risque financier où l'on quantifie le risque pour identifier des zones de surveillance accrue. Cette orientation s'incarne dans le discours d'une RH de proximité pour qui les chiffres, les pourcentages, les échelles de comparaison apportent l'assurance d'une gestion objective du risque humain.

« Nous sommes dans la norme, nous avons 25 % de nos collaborateurs qui sont en sur-stress. » (RH de proximité).

Cette RH de proximité nous explique ainsi qu'avoir 25% des collaborateurs en sur-stress c'est être « *dans la norme* ». Ce pourcentage ne semble pas plus questionné. La responsable CTSA nous explique en effet que demander des analyses plus détaillée au cabinet est une prestation bien trop onéreuse. On constate que l'impératif financier limite très fortement l'utilisation et donc l'utilité de l'outil.

¹³⁷ Pilotage Transformation Conformité & Risques opérationnels.

« Les budgets se réduisent un peu partout, pour l'instant nos services médicaux et sociaux ont été épargnés par toutes ces réductions d'effectifs et de budget. Mais les tarifs [du cabinet] sont chers, très chers ! Et quand on demande une analyse c'est assez onéreux. » (Responsable CTSA)

Par conséquent, l'OMS objective les situations de stress en les quantifiant et les agrège afin de permettre à l'organisation de contrôler à distance le risque grâce à des indicateurs. Comme le prévoit l'accord sur le stress (2010), les résultats de l'OMS servent à créer un indicateur qui complète les indicateurs sociaux déjà utilisés¹³⁸: nombre des cas avérés de harcèlement et de violence au travail. Chez BANQUE, il existe un deuxième outil de contrôle du stress, servant de baromètre social : Galileo (2.2.).

2.2 Le questionnaire Galileo

Galileo est une **enquête annuelle**, réalisée par un cabinet extérieur, adressée à l'ensemble des salariés de BANQUE. Sur leur ordinateur professionnel, les salariés répondent à **100 questions**. Une directrice commerciale nous explique que les salariés sont relancés à plusieurs reprises par courriel afin de les inciter à répondre à ce questionnaire.

« On incite fortement nos collaborateurs à répondre [à Galileo] pour qu'on ait un résultat fiable. » (Directrice commerciale).

Ce questionnaire, auquel les salariés répondent en une vingtaine de minutes, est scindé en deux parties. Il débute par **5 questions signalétiques** interrogeant le salarié sur : son sexe ; sa tranche d'âge ; la durée de son expérience professionnelle chez BANQUE ; la durée de son expérience sur son poste actuel ; son niveau de responsabilité hiérarchique (manager ou non). Ensuite, **95 questions fermées à choix multiples** s'articulent autour de thématiques diverses telles que la stratégie menée par BANQUE, les orientations du groupe, sa compréhension par les salariés, sur les moyens donnés aux collaborateurs, le salaire, la formation, la coopération, la qualité de vie au travail, l'équilibre vie professionnelle/vie privée, les politiques environnementales. Les RPS ne sont pas explicitement abordés, mais 21 questions portent sur le management. Seules les dernières questions sont qualitatives : le salarié peut expliquer son ressenti sur les derniers changements organisationnels observés et sur ceux qu'il préconiserait. Le **Tableau 32** présente une synthèse des thématiques abordées par les questions sur chacune des pages du questionnaire.

¹³⁸Taux d'absentéisme, nombre de jours d'absentéisme pour maladie, accident de travail et de trajet, dépense d'amélioration des conditions de travail, nombre et nature des incivilités et violence commise par la clientèle, nombre et nature des sanctions disciplinaires.

Tableau 32: Questionnaire Galileo - Thématiques abordées par question

Numéro de page du questionnaire	Nombre de questions/ page	Thématiques abordées par les questions
14	4	Environnement ; diversité ; accessibilité aux formations
15	5	Confiance envers les décisions prises, clarté buts et objectifs
16	5	Relation client ; rémunération ; efficacité organisationnelle
17	3	Clarté et réalisme des objectifs ; adhésion aux valeurs de l'entreprise
18	7	Avis sur le manager
19	6	Egalité des chances entre les collaborateurs
20	4	Avis du collaborateur sur sa performance ; possibilités d'évolution ; responsabilité sociale
21	6	Style du management
22	7	Sentiment de fierté, évaluation, respect, rémunération accomplissement personnel
23	4	Evaluation, communication
24	5	Avis sur BANQUE ; évaluation ; coopération inter-équipe
25	4	Diversité, équilibre vie privée/vie professionnelle ; performance attendue
26	5	Management de la fonction ; pression ; rémunération
27	4	Avis sur la fonction ; avis sur le recrutement
28	2	Gestion de carrière
29	5	Responsabilité personnelle ; formation ; management
30	6	Style de management ; coopération ; communication ; changement organisationnel
31	7	Délégation, évaluation, management, responsabilité sociale, mesures prise suite à Galileo
32	4	Communication sur résultats Galileo ; innovation ; délégation de responsabilité
33	2	Commentaires qualitatifs sur les changements effectués ou à effectuer

Tout comme l’OMS, Galileo est un outil qui permet de suivre de grandes tendances.

« Ça permet de voir d’une année sur l’autre quelle est l’évolution et de voir les entités qui se détachent de la moyenne, positivement ou négativement. » (Responsable Change).

En dépit de ce que la responsable du pôle CTSA¹³⁹ affirme « Les réponses de Galileo sont bien évidemment anonymes. » et de ce que l’on peut lire sur la première page de ce questionnaire (cf **Figure 55**), Galileo est critiqué pour son **manque d’anonymat**.

Figure 55: Extrait Galileo- Engagement de confidentialité

Bienvenue dans l'enquête [REDACTED] 2015 !

Cette enquête a été élaborée par [REDACTED] en collaboration avec [REDACTED] institut indépendant spécialisé dans les enquêtes auprès de salariés. Ce questionnaire vous offre la possibilité d'exprimer vos opinions sur un certain nombre de sujets liés à votre travail et à votre entreprise.

Le questionnaire recueille votre opinion sur votre environnement professionnel au sein du métier/fonction [REDACTED] [REDACTED] auquel vous apparteniez au 31 décembre 2014.

CONFIDENTIALITE ET PROTECTION DES DONNEES :

Cette enquête est menée de manière strictement confidentielle.

Une fois complétés, les questionnaires seront stockés dans une base de données informatique détenue et traitée par [REDACTED]. Le [REDACTED] est autonome et non accessible par [REDACTED]. [REDACTED] établira des rapports de résultats de l'enquête qui seront distribués et qui n'incluront que les résultats des groupes composés d'au moins 10 répondants. [REDACTED] ne divulguera en aucun cas l'identité des répondants individuels. **Les réponses des participants restent confidentielles, conformément aux règles de la CNIL (Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés), et des autres lois relatives à la protection des données.**

Les cinq questions signalétiques du début du questionnaire, présentées en **Figure 56**, sèment le doute dans l’esprit des salariés.

Figure 56: Questions signalétiques – Questionnaire Galileo

Êtes-vous ? <input type="radio"/> Une femme <input type="radio"/> Un homme	Quel est votre âge ? <input type="radio"/> Moins de 25 ans <input type="radio"/> Entre 25 et 29 ans <input type="radio"/> Entre 30 et 39 ans <input type="radio"/> Entre 40 et 49 ans <input type="radio"/> Entre 50 et 59 ans <input type="radio"/> Plus de 60 ans	Depuis combien de temps travaillez-vous au sein du Groupe [REDACTED] ou d'une société qui lui appartient aujourd'hui ? <input type="radio"/> Moins d'un an <input type="radio"/> De 1 à 3 ans <input type="radio"/> De 3 à 5 ans <input type="radio"/> De 5 à 10 ans <input type="radio"/> De 10 à 20 ans <input type="radio"/> Plus de 20 ans
Depuis combien de temps occupez-vous votre poste actuel ? <input type="radio"/> Moins d'un an <input type="radio"/> De 1 à 2 ans <input type="radio"/> De 2 à 3 ans <input type="radio"/> De 3 à 5 ans <input type="radio"/> De 5 à 10 ans <input type="radio"/> 10 ans et plus	Etes-vous responsable hiérarchique ? <input type="radio"/> Oui, de managers <input type="radio"/> Oui, de non managers <input type="radio"/> Non	

Selon un manager, ces questions permettent d’identifier *in fine* le collaborateur

¹³⁹ Conditions de travail, de la santé et de l'accompagnement.

« Dans Galileo, vous avez des questions en entonnoir, qui au final permettent de vous identifier. » (Manager Maitrise d'Ouvrage).

Selon elle, ce manque d'anonymat biaise les réponses des collaborateurs, déjà fortement orientées par leur caractère explicite (cf **Figure 57**).

Figure 57 : Exemples de questions Galileo

	D'accord	Plutôt d'accord	?	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord
Je vais au-delà du travail qui m'est demandé pour assurer le succès de mon entreprise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	D'accord	Plutôt d'accord	?	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord
Je suis fier(e) de travailler pour [REDACTED]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ce manager nous explique qu'en cas de problème avec un collaborateur, les RH peuvent présenter aux managers les résultats de Galileo sur leurs équipes. L'enquête censée être anonyme devient donc **un élément de preuve et de sanction** pour les RH.

« La RH lui dit « tu as vu ton Galileo ? Il n'est pas terrible ton Galileo! Tu me dis qu'il faut qu'elle reste chez elle [car elle est stressée] mais tu es un peu responsable puisque ton Galileo n'est pas bon ! » (Manager Maitrise d'Ouvrage).

En effet, comme on peut le lire sur la première page du questionnaire, le cabinet qui traite les réponses de Galileo fournit aux RH les résultats par fonction. Pour chacun d'entre elle, il établit des rapports par groupes de dix personnes minimum. Un manager nous explique ainsi que ce fonctionnement aboutit à des restitutions des résultats par équipe.

« Les RH nous font des restitutions à l'échelle du groupe et des fois aussi à un niveau de maille qui peut être celui de l'équipe. » (Manager PTCR)

C'est pourquoi, selon un médecin du travail l'utilisation de l'outil a, au fil du temps, dérivé vers la **mise en accusation du management**.

« [...] les premières questions du test renseignent la fonction, le métier... Le but ce n'était pas d'aller pointer du doigt des déficiences de tel ou tel manager... Mais en pratique... » (Médecin du Travail 2).

Cette mise en accusation du manager s'illustre à travers le nombre de questions de Galileo portant sur le management. Comme l'illustrent les **Figure 58 et 59**, huit questions sont axées sur le management et treize sur le manager.

Figure 58 : Questionnaire Galileo - 8 questions sur le style de management

Vous trouverez ci-dessous des adjectifs opposés qualifiant différents styles de management. Veuillez indiquer la nature ou le style de management que vous percevez au sein de [] en ce moment :

	Extrêmement	Un peu	Les deux	Un peu	Extrêmement	
Bureaucratique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Entreprenant
Volontaire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Indécis
Centralisé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Décentralisé
Orienté sur le long terme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Orienté sur le court terme
Directif	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Participatif

	D'accord	Plutôt d'accord	?	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord
Dans mon entreprise, les personnes peuvent remettre en question nos manières habituelles de travailler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le management transmet des orientations claires.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je crois que les décisions du management sont cohérentes avec les valeurs de []	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figure 59 : Questionnaire Galileo - 13 questions sur le manager

	D'accord	Plutôt d'accord	?	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord
Mon supérieur hiérarchique direct :					
Reconnait la qualité de mon travail quand il est bien fait	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Est disponible quand on a besoin de lui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Développe les compétences de ses collaborateurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encourage le travail d'équipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dirige en montrant l'exemple	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Traite ses collaborateurs avec respect	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agit pour résoudre les problèmes que rencontrent ses équipes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quand les salariés font des suggestions, mon supérieur hiérarchique direct est généralement disposé à agir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon manager me donne un retour régulier sur ma performance.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans mon activité, on nous tient très bien informés des sujets qui nous concernent.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon supérieur hiérarchique direct communique de manière efficace.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon manager est attentif aux risques qui relèvent de sa responsabilité.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Très Bien	Bien	Adéquat	Mauvais	Très Mauvais
Comment jugez-vous votre dernier entretien d'évaluation sur l'aide qu'il a pu vous apporter à identifier vos forces et points d'effort?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ne sais pas

Nous présentons à présent les actions de prévention mises en place suite aux résultats de l’OMS et de Galileo (3.).

3. Mettre en exergue la performance sociale : communication et suivi d’indicateurs

Chez BANQUE, l’utilisation des outils de diagnostic aboutit à des actions de communication en interne et à l’externe (3.1.). Ils servent également à renforcer le contrôle par les indicateurs via la création et le suivi d’un indicateur de performance sociale (3.2.).

3.1 Communiquer en interne et à l’externe

Depuis plus de deux ans, les résultats de l’OMS ont été restitués trois fois par le cabinet de conseil, sans que les médecins du travail ne participent au processus d’exploitation et de présentation des résultats.

« L’exploitation de ce questionnaire est faite par l’organisme et nous on intervient pas du tout. [...] C’est vraiment quelque chose qui nous échappe complètement. » (Médecin du travail 2).

Ces restitutions ont été diffusées essentiellement au niveau des RH groupe et des comités centraux d’entreprise. **Ni les partenaires sociaux, ni les salariés n’ont été tenus informés.** Les collaborateurs constatent également qu’**aucun plan d’action** issu de ces résultats n’a été mis en place.

« Nous managers on a aucun retour sur l’OMS [...] Est-ce qu’ils en font des plans d’actions ensuite ? Je n’en sais rien. » (Manager PTCR¹⁴⁰).

Selon un médecin du travail ce manque d’action s’explique par une volonté de conserver les modes d’organisation actuels. Il nous cite ainsi l’exemple des *open space*, qualifiés de stressants, mais sur lesquels l’entreprise ne reviendra jamais. Dès lors, il apparaît que les résultats de l’OMS aboutissent essentiellement à des actions de **communication interne**, portant notamment sur les réorganisations ou les restructurations. L’organisation n’est pas questionnée, mais on communique mieux sur les changements à venir.

« Pour les populations en sur-stress, il a été décidé d’améliorer la communication notamment lors des réorganisations, des restructurations. » (Responsable CTSA).

Les résultats de Galileo semblent eux aussi en proie à ces effets de communication. Pour un ergonome, **seuls les résultats « positifs »** c'est-à-dire ceux d’entités choisies, font l’objet d’une

¹⁴⁰ Pilotage Transformation Conformité & Risques opérationnels.

communication en interne. On relève pourtant au sein même de Galileo, des questions explicites sur la communication des résultats du questionnaire, telles que « *Avez-vous eu un retour d'information sur les résultats du dernier Galileo?* » et « *Avez-vous le sentiment que des mesures significatives ont été prises à la suite des précédents Galileo ?* ».

« Quand ils interprètent les résultats, ils ne nous montrent pas tout. Sur le dernier Galileo, ils ne faisaient le zoom que là où ça les intéressait ! » (Ergonome 1).

Les médecins du travail pointent également du doigt cette communication verrouillée exclusivement autour des aspects positifs. Selon eux, il existe une dissonance entre les résultats présentés et leur ressenti au contact des collaborateurs. Galileo est donc davantage vu comme un outil de communication interne que comme une réelle aide pour les acteurs de la prévention.

« Un questionnaire comme Galileo fait par la direction, dans l'interprétation c'est toujours orienté... On relève surtout des choses très positives, ce qui n'est peut-être pas toujours la perception que nous on peut avoir en voyant les collaborateurs... » (Médecin du travail 1)

« Galileo c'est plus un commentaire que fait la direction via l'intranet mais ça nous on ne l'aborde pas. » (Médecin du travail 2).

Par conséquent, les restitutions partielles des résultats ainsi que leurs instrumentalisation supposées engendrent un **désintérêt des collaborateurs pour cet outil**.

« Les résultats de Galileo sont cachés. [...] On ne veut pas montrer qu'il y a chez BANQUE un niveau de stress élevé ! Mais finalement les gens ne répondent plus... » (Manager Maitrise d'Ouvrage).

BANQUE mobilise également les résultats de Galileo pour **communiquer à l'externe**. BANQUE l'utilise ainsi dans son rapport de RSE (2014) afin de publier le nombre de collaborateurs satisfaits du management du groupe.

« [le] baromètre interne a confirmé en 2014 que 71 % des collaborateurs ont une opinion positive de la façon dont leur entreprise exerce sa responsabilité. » (Rapport RSE 2014).

En 2015, BANQUE utilise les résultats de Galileo pour communiquer sur la hausse de l'engagement des collaborateurs, de leur fierté d'appartenance au groupe, de leur adhésion aux objectifs de l'entreprise et de leur sentiment de confiance en l'avenir.

« Le taux de participation à [Galileo] se maintient à un niveau élevé (71 %, +19 points depuis 2010). [...] le changement est désormais bien perçu. La perception des collaborateurs sur les thèmes de Galileo s'améliore en général, plus particulièrement sur l'engagement qui reste fort avec la fierté d'appartenance à 83 % (+2 points depuis 2014), l'adhésion aux objectifs de l'entreprise a 69 % (+2 points) se renforce, de même que leur confiance dans l'avenir du Groupe a 40 % (+5 points) qui répond à l'item « la situation va s'améliorer ». Le sentiment que le management transmet désormais des orientations plus claires s'accroît à 70 % (+3 points) et les décisions du management sont perçues davantage en cohérence avec les valeurs du Groupe a 69 % (+3 points). » (Document de référence 2015)

Dès lors pour un manager, Galileo sert davantage à opérationnaliser une stratégie de communication du groupe qu'à informer et à sensibiliser.

« Les risques psychosociaux, on en parle beaucoup, il y a beaucoup de choses qui se font mais ça n'arrive pas au niveau des managers. Je pense que c'est avant tout de la communication. » (Manager PTCR ¹⁴¹).

Si la performance sociale est mise en exergue via des actions de communication, elle est également contrôlée grâce à des indicateurs (3.2.).

3.2 Contrôler les RPS grâce à des indicateurs de performance sociale

Comme nous l'avons vu, Galileo est un outil de suivi quantitatif du climat social, qui sert également de baromètre social. Ainsi, BANQUE a créé un **indicateur de bien-être** en agrégeant les réponses des quatre questions suivantes :

- « Mon travail me procure-t-il un sentiment d'accomplissement personnel ? »
- « L'équilibre entre ma vie privée et ma vie professionnelle est-il respecté ? »
- « La pression au travail est-elle supportable ? » «
- Ai-je un niveau d'énergie suffisant pour pouvoir effectuer mon travail correctement tout au long de la journée ? »,

BANQUE renforce ainsi son contrôle des RPS par les indicateurs grâce à cet outil.

« Afin de suivre la bonne réalisation des démarches engagées, les Ressources Humaines Groupe pilotent un reporting social auquel les entités de 67 pays ont répondu en 2015 » (Document de référence 2015)

¹⁴¹ Pilotage Transformation Conformité & Risques opérationnels.

En plus de faire l'objet de communication externe, ce phénomène se matérialise par l'intégration de cet indicateur de bien-être au sein de l'évaluation de certains managers. En effet, comme l'indique le rapport RSE 2014, 5 000 managers ont vu **20% de leur rémunération variable indexée sur les résultats de Galileo.**

« Indexation de la rémunération des managers sur des indicateurs de Galileo [...] 20 % de leur rémunération variable différée est conditionnée à l'atteinte d'objectifs RSE. » (Rapport RSE 2014)

Une directrice commerciale nous explique ainsi que les directeurs sont évalués sur les résultats de Galileo pour leur entité.

« On tient vraiment compte de Galileo, d'autant plus que les directeurs sont évalués dessus ! [...] ils ont des critères d'évaluation dessus » (Directrice commerciale).

Cette immixtion d'objectifs de performance sociale renforce le stress de l'évaluation en ajoutant un objectif dont la contrôlabilité est très faible. Le manager est responsabilisé sur le contrôle du stress, or nous avons vu qu'il ne sait pas nécessairement comment gérer ce risque. Il doit obtenir de ses équipes une certaine performance tout en maîtrisant le stress qu'il transmet.

Or, pour limiter l'apparition de RPS certains managers restreignent alors leurs exigences vis-à-vis de leurs collaborateurs. Un manager nous explique ainsi que la crainte des *burn-out* l'a poussé à fortement amoindrir ses exigences vis-à-vis de ses collaborateurs. Cette situation illustre une forme de **contradiction** entre la quête de productivité de BANQUE et la prévention des RPS.

« Au niveau du stress, c'est vrai que c'est une grosse difficulté pour le manager de savoir jusqu'où on peut aller. Sans être vraiment formés ou sensibilisés, on ne connaît pas très bien les limites. [...] On met beaucoup de choses sur le dos du manager, mais on ne nous donne pas nécessairement les moyens d'agir. [...] On nous laisse gérer le truc, on ne sait pas trop où on va et on se dit que de toute façon, à terme, on sera accusé. Ça a des effets réels sur le pilotage de l'activité. Donc jusqu'où on peut aller dans l'exigence et dans la productivité ? Il y a certains endroits ici où on ne peut plus montrer d'exigence par rapport aux équipes et aux collaborateurs. » (Manager PTCR)

Conclusion II.

Le dispositif de gestion des RPS de BANQUE se développe à trois niveaux. Au niveau institutionnel, la prévention s'articule autour de la création d'un accord d'entreprise, d'une charte, mais également d'une structure dédiée à la santé au travail et de l'implication du CHSCT sur les questions des risques psychosociaux. Au niveau organisationnel, la prévention des RPS repose sur des actions de prévention primaire d'un ensemble d'acteurs (RH de proximité, *responsible change*, ergonomes, médecins du travail) ainsi sur la formation du management à la gestion du stress. Pour prévenir les RPS, des RH réalisent des analyses d'impact, mais cette méthode peine à être reconnue. La gestion des RPS paraît alors cantonnée au simple suivi d'indicateurs quantifiés tels que les taux d'information, d'adhésion ou de compréhension des projets organisationnels. L'action des ergonomes et des médecins du travail se résume au contrôle dans l'urgence et *a posteriori* des problématiques psychosociales pouvant être engendrées par un projet. Leur intervention tardive dans les projets altère fortement le caractère préventif de leurs recommandations. La gestion des RPS relève donc d'une mission du management pour laquelle les managers regrettent de ne pas être suffisamment outillés et formés. Enfin, au niveau individuel, la prévention consiste en la détection et le signalement par le médecin du travail des individus « à risque », ainsi que par l'aide psychologique d'un médecin écoutant puis d'une cellule d'écoute au coût plus modéré. Le dispositif de gestion des RPS s'incarne également à travers deux outils de diagnostic : l'OMS et Galileo. L'OMS est un outil utilisé par les médecins du travail pour mesurer le stress et alerter les RH en cas de difficulté. Pour les collaborateurs les questions de l'OMS sont trop explicites ce qui peut induire une potentielle instrumentalisation des résultats par les salariés vis-à-vis du management. Le deuxième outil, Galileo, est une enquête annuelle, utilisée comme un baromètre social. La restitution partielle des résultats de Galileo est vue par les collaborateurs comme une instrumentalisation des données par la direction mais également comme une mise en accusation du management. Les acteurs de la prévention abondent en ce sens en contestant la fiabilité des résultats ainsi que leur utilité pratique. Les résultats de Galileo sont néanmoins utilisés pour communiquer sur la performance sociale de l'organisation, mais également pour inciter le management à prendre en compte cette composante. Ainsi, pour 5 000 managers de BANQUE, 20 % de leur prime est indexée aux résultats de Galileo. L'intégration d'objectifs de performance sociale renforce le stress de l'évaluation car ces objectifs ont une contrôlabilité très faible. De plus, ils peuvent engendrer une diminution de l'exigence demandée aux collaborateurs, et donc contrecarrer la réalisation des objectifs de performance économique.

Conclusion SECTION 2

Dans cette section, nous avons tout d'abord présenté les conséquences de l' « industrialisation » bancaire sur les conditions de travail des salariés. La rentabilisation de l'activité bancaire engendre, à un niveau méso, des réorganisations successives et des réductions d'effectifs et à un niveau micro, une rationalisation et une augmentation des tâches de travail. Ce phénomène induit également une évaluation des performances des salariés régulières, un contrôle sur les résultats basé sur des objectifs quantifiés, qualifiés de fiables et d'incontestables. Un lien est fait entre ce mode d'évaluation et le stress à cause de son manque d'éclairage qualitatif. Après avoir présenté les liens entre les RPS et le contrôle des résultats, nous avons détaillé les trois dimensions du dispositif de gestion des RPS. Au niveau institutionnel, la prévention s'articule autour de la création d'un accord d'entreprise, d'une charte, mais également d'une structure dédiée à la santé au travail et de l'implication du CHSCT sur les questions des risques psychosociaux. Au niveau organisationnel, la prévention des RPS s'établit grâce aux actions de prévention primaire d'un ensemble d'acteurs (RH de proximité, *responsible change*, ergonomes, médecins du travail) ainsi que par la formation du management à la gestion du stress. Cependant, les méthodologies déployées par les RH ne sont presque pas utilisées, les ergonomes peinent à faire entendre leurs avis, les médecins du travail sont de simples vigies des RPS, et les membres du CHSCT se désintéressent ou instrumentalisent les RPS. Par conséquent, il apparaît que la responsabilité du risque repose sur les managers auxquels des formations à la détection des RPS sont dispensées. Au final, l'organisation semble se détourner des logiques de prévention primaire pour s'orienter vers un suivi d'indicateurs sociaux construits grâce aux outils OMS et Galileo. L'OMS est un outil de mesure du stress qui sert d'alerte aux médecins du travail en rendant l'état de santé psychologique du collaborateur objectif. Galileo est un baromètre social dont les résultats ne sont pas communiqués dans leur intégralité aux collaborateurs. Cette restitution partielle des résultats est vue par les collaborateurs comme une instrumentalisation des données par la direction et par les acteurs de la prévention comme un manque d'utilité pratique de l'outil. Cependant, les résultats de Galileo sont utilisés pour communiquer sur la performance sociale de l'organisation, et pour inciter le management à prendre en compte cette composante. L'intégration d'objectifs de performance sociale dans l'évaluation de certains managers renforce le stress de l'évaluation car ces objectifs ont une contrôlabilité très faible. De plus, ils peuvent engendrer une diminution de l'exigence demandée aux collaborateurs, donc contrecarrent la réalisation des objectifs de performance économique. La gestion des RPS apparaît donc, en ce sens, elle-même source de stress.

Nous synthétisons l'ensemble de ces résultats dans le **Tableau 33**.

Tableau 33 : Synthèse des résultats du cas BANQUE

Problématique des RPS	
Contexte organisationnel	<ul style="list-style-type: none">▪ Industrialisation bancaire▪ Plans de simplification de l'organisation : réorganisation/réductions d'effectif▪ Hausse charge de travail.
Contrôle de la performance	<ul style="list-style-type: none">▪ Strict contrôle des résultats : objectifs quantifiés incontestables.▪ Problème de subjectivité et d'adaptabilité de l'évaluation.
Dispositif de gestion des RPS	
Prévention Institutionnelle	<ul style="list-style-type: none">▪ Accords d'entreprise, charte sociale, structure CTSA▪ Débats CHSCT / instrumentalisation
Prévention Organisationnelle	<ul style="list-style-type: none">▪ Suivi d'indicateurs sociaux▪ Formation du management à la détection des RPS
Prévention Individuelle	<ul style="list-style-type: none">▪ Mesure du stress par la médecine du travail▪ Médecin écoutant puis cellules d'écoute
Outil de diagnostic	<ul style="list-style-type: none">▪ OMS : quantification et suivi à distance du stress▪ Galileo : quantification du climat social
Actions de prévention suite au diagnostic	<ul style="list-style-type: none">▪ Communication interne / externe▪ Indexation résultats Galileo sur rémunération variable managers

Nous exposons à présent les résultats de notre cas BIG 4 en **Section 3**.

SECTION 3 : Cas BIG 4

L'objet de cette troisième section est d'exposer les résultats empiriques issus de notre étude du cas BIG 4. Dans un premier temps, nous présentons la problématique des risques psychosociaux dans les Big 4 (I.). Puis, nous détaillons le dispositif de gestion des RPS déployé au sein de ces organisations (II.).

I. La problématique des risques psychosociaux dans les Big 4

Pour tous les auditeurs rencontrés, les cabinets d'audit sont très touchés par les risques psychosociaux « *Le stress, les burn-out chez nous c'est monnaie courante.* » (Senior 2-2). Ce constat peut être expliqué par le fait que ces organisations mobilisent les individus dans un univers de travail source d'épuisements physique et psychique (1.) et vecteur d'insécurité (2.).

1. Un univers professionnel source d'épuisement physique et psychique

Les Big 4 sont décrits dans nos entretiens comme des univers de travail sources d'épuisement physique. En particulier, le fait que les équipes travaillent souvent en sous-effectif est incriminé pour expliquer que l'auditeur travaille plus, ce qui induit fatigue et nervosité (1.1). A tel point que les auditeurs rencontrés se décrivent enfermés dans un environnement où seul le travail compte (1.2.)

1.1 Sous-staffing et intensification physique

L'auditeur est connu pour ses longs horaires de travail (Anderson-Gough et al., 2000, 2001 ; Grey, 1994, 1998). La littérature l'a déjà perçu comme un *overworker* (Lupu et Empson, 2015). Mais cette caractéristique semble accentuée à l'heure actuelle, par un environnement plus concurrentiel et instable, favorisant la compétition entre les cabinets sur les tarifs proposés aux clients (Doty, 2013)¹⁴².

A l'échelle des auditeurs, cette concurrence accrue est décrite comme la cause d'un renforcement du phénomène de sous-effectif : le **sous-staffing**. Cette pression des cabinets pour parvenir à **rentabiliser** au maximum les missions en réduisant les équipes se manifeste concrètement sur les profils des équipes envoyées en mission. Alors qu'en temps « normal », dans chaque mission au moins un membre de chaque grade doit être présent ; les juniors regardent des comptes, les seniors les cycles, puis le manager vérifie l'ensemble du dossier et

¹⁴² En 2013, James Doty, Président du Public Company Accounting Oversight Board (organisation privée à but non lucratif, créée en 2002 pour surveiller le marché de l'audit pour le compte de la SEC) déclare publiquement que « *the audit market flirts with stagnation* » car l'audit est perçu comme un coût de conformité qu'il faut réduire dans un contexte de crise et parce que l'audit souffre de la popularité d'indicateurs de performance extracomptables dont la vérification n'est pas nécessaire.

reporte à l'associé qui se forge son opinion ; les grades les plus coûteux semblent souvent remplacés par des grades inférieurs comme nous l'explique un auditeur expérimenté.

« Ils réduisent au maximum les équipes pour avoir le maximum de rentabilité sur la mission. Du coup il n'y a pas tous les grades. [...] Le stagiaire se retrouve à faire du travail d'assistant confirmé, le senior du travail de manager. Ça se dégrade et derrière on est toujours sous tension, sous pression. » (Senior 2-1)

De plus, pour s'assurer de l'affectation du chiffre d'affaires dégagé par la mission, une auditrice nous explique que les *Business Unit* n'hésitent pas à présenter à leurs clients certains de leurs auditeurs comme des experts alors qu'ils n'en sont pas forcément. Par ce type de pratiques courantes d'après les personnes interrogées, l'auditeur est placé en position d'**insécurité** car il doit tenir un rôle pour lequel il n'est pas compétent.

« Quand tu as vendu une mission, tu veux que le chiffre d'affaires reste dans ta BU, donc tu vas mettre quelqu'un qui ne s'y connaît pas forcément mais qui est de ta BU. [...] Le cabinet dit au client « oui oui c'est un expert ! » Et toi tu arrives tu as envie de pleurer parce que tu ne sais pas du tout de quoi il s'agit ! [...] Ça met beaucoup de stress, alors qu'il y a des experts dans ta boîte ! » (Senior 2-1)

En outre, toujours suivant une logique de rentabilité et de gain de temps, il apparaît que les missions sont également expliquées très brièvement aux auditeurs. Une auditrice nous avoue ainsi qu'elle se sent souvent comme **parachutée sur une nouvelle mission**, sans savoir nécessairement ce qui l'attend.

« Ils te balancent comme ça et toi tu n'as aucune vision. Des fois tu ne sais même pas où tu seras la semaine prochaine ! Tu ne peux rien prévoir. » (Senior 2-1).

Comme l'illustre la **Figure 60** et l'extrait ci-dessous, les RH semblent conscients du **stress** engendré par ces missions mal « expliquées » aux auditeurs.

« Ils envoient en mission des équipes parce que ce qui est important c'est le rendement, mais ils ne passent pas de temps à leur expliquer l'objectif de la mission, ce qu'on attend d'eux, donc on jette les gens dans le bain directement et c'est générateur de stress. » (DRH).

Figure 60: Source interne BIG 4 – Extrait documentation gestion des RPS : encadrement des équipes



Selon une auditrice tous ces phénomènes la contraignent à repartir de zéro pour chaque mission. Pour elle, ce système l'empêche de capitaliser sur son expérience et nuit donc à sa productivité. Cette impossibilité de monter en compétence fait que les auditeurs interrogés se sentent souvent **démunis en mission**.

« Tu t'investis pour comprendre les problématiques des clients et deux mois plus tard on te met sur autre chose, [...]. Tu en es toujours au même stade à la fin, on ne capitalise pas du tout notre expérience. [...] Tu ne peux pas prendre de recul et tu refais plein de travaux qui ne servent à rien, et qui sont hyper chronophages! » (Senior 2-1)

Un autre auditeur voit derrière ces méthodes, un moyen de s'assurer que les auditeurs sont toujours **parfaitement interchangeables**. Il nous explique que cette interchangeabilité se traduit au quotidien par des injonctions de transmission de savoirs : une compétence acquise, comme la maîtrise d'une procédure de contrôle d'éléments comptables complexes, par l'auditeur doit être transmise au cabinet. Selon certains auditeurs, cette technique permet au cabinet de conserver des salariés qui ne possèdent pas de savoirs propres et que l'on peut donc aisément remplacer.

« Dès qu'on devient expert sur quelque chose, ils nous demandent de faire une fiche sur Excel avec toutes nos compétences acquises, pour qu'on leur transmette notre savoir. [...] Comme ça personne n'est nécessaire et tout le monde est interchangeable. » (Ex Junior 1-2).

Le phénomène de sous-effectif, couplé au bouleversement des rôles affectés à chaque grade, induit une augmentation de la charge de travail et donc du temps de travail pour les auditeurs

interrogés. Ces horaires allongés **intensifient physiquement** le travail ce qui induit chez l'auditeur **fatigue** et **nervosité**.

« Les deadlines, des fois il faut bien le dire aussi tu ne dors pas assez, donc tu deviens nerveux alors que tu n'as pas de raison de l'être » (Ex Senior 1).

Certains nous parlent même de crises de nerf ou de pleurs.

« Moi ça m'est arrivé de m'engueuler avec quelqu'un parce que j'étais trop fatiguée ! J'avais envie de pleurer [...] j'étais à bout de nerf. » (Junior 2).

Une autre auditrice reconnaît que la fatigue joue sur sa capacité de concentration, altérant selon elle la qualité du travail fourni.

« Ils te demandent de l'excellence sans te donner les moyens de l'être ! Sauf que le truc qu'ils n'ont pas encore compris c'est que quand tu ne dors pas tu n'es pas efficace ! [...] donc des fois la qualité de ce que l'on rend... On fait ce qu'on peut quoi ! » (Senior 2-1).

Au final, à cause de ces horaires de travail allongés les auditeurs rencontrés se décrivent **usés physiquement**.

« Personnellement moi c'est vrai que je me sens un peu usé [...] physiquement tu en pâties, j'ai pris du poids comme beaucoup de mes collègues. Tu le ressens, tu te sens plus faible, moins motivé pour sortir le weekend, tu préfères rester pour te reposer parce que tu n'as pas beaucoup de temps. » (Senior 2-2)

Les ressources humaines ont *a priori* perçu ce phénomène.

« Vous avez une pression sur le calendrier qui est forte avec des pics d'activité très importants [...] sur le plan de la charge de travail, on exige beaucoup de nos équipes. » (DRH).

Une auditrice nous explique ainsi que pour lutter contre ces horaires de travail allongés, passé 21h30, un vigile circule dans les bureaux en notant le nom des personnes présentes. Cependant, elle nous confie que rien ne semble se passer par la suite, qu'il ne s'agit pour elle que d'un **« dispositif de façade »**.

Par conséquent, le renforcement du phénomène de sous-*staffing* modifie les rôles au sein des équipes et par conséquent provoque une augmentation conséquente de la charge de travail pour l'auditeur. Les horaires allongés peuvent induire fatigue et nervosité. Or, bien que conscients

de ce phénomène, les RH ne sont pas forcément capables de le contrôler, tant il fait intrinsèquement partie du fonctionnement du cabinet. Le travail prend alors une place prédominante dans la vie de l'auditeur (1.2.).

1.2 Pression permanente et intensification cognitive

Pour faire face à leur importante charge de travail, les auditeurs interrogés travaillent tous fréquemment les week-ends. Le travail empiète ainsi sur la **vie privée**.

« Il y a toujours des personnes qui restent jusqu'à minuit, qui viennent le samedi. C'est très fréquent de voir des gens bosser le weekend, au cabinet ou de chez eux. » (Senior 2-1).

Quels que soient leurs grades, les auditeurs nous confient qu'ils ne voient plus beaucoup leur famille ou leurs amis.

« C'est vrai que ma femme en avait un peu ras-le-bol... J'ai toujours travaillé très tard, très dur, les week-ends aussi... [...] c'était un choix de mettre en retrait sa vie privée. » (Ancien Associé).

La vie entière de l'auditeur tourne autour du travail. Si bien que, pour certains, le cabinet d'audit est une **matrice** dans laquelle l'auditeur se trouve enfermé.

« On est dans une matrice et quand on est dedans tout tourne autour du boulot. [...] On pense que tout le monde a la même vie que nous. » (Senior 2-1).

Certains auditeurs constatent qu'ils sont rentrés dans cette « matrice », plus ou moins consciemment. Jusqu'au point de se décrire spontanément comme les auditeurs qu'ils ne voulaient pas devenir à leur entrée dans le cabinet.

« En fait quand tu arrives dans le cabinet tu te dis que tu n'as pas envie de devenir comme eux. Ils ne te font pas rêver clairement, mais au fur et à mesure l'audit devient plus fort que toi ! » (Senior 2-2).

Dans ce contexte, poser des congés peut s'avérer problématique. Comme l'illustre la **Figure 61** produite par les ressources humaines de BIG 4, la charge de travail n'étant pas toujours prévisible, les congés peuvent souvent être annulés.

Figure 61: Source interne BIG 4 – Extrait documentation gestion des RPS : respect des équilibres de vie



Ce déséquilibre entre vie professionnelle et vie personnelle peut devenir une véritable source de **stress** pour certains des auditeurs rencontrés.

« Tu sors tard, tu mets ta vie personnelle de côté aussi, ça c'est stressant ! » (Ex Senior 1).

Ne plus être maître de son emploi du temps personnel, de ses temps de repos, est alors présenté par certains comme une cause de départ du cabinet.

« J'en avais marre de ne pas savoir si je prenais des vacances à telle date si j'allais pouvoir y aller ou pas... C'était fatigant. » (Ex Senior 1).

Ce déséquilibre entre vie professionnelle et personnelle épuise physiquement et psychologiquement les auditeurs d'autant plus que la pression inhérente au travail d'audit est présente à tous les grades hiérarchiques. En effet, à la charge de travail élevée, les auditeurs rencontrés associent spontanément le ressenti d'une **forte pression**. Cette pression revêt la forme d'un sentiment d'urgence permanente.

« Une mission d'une semaine, pour bien faire il faudrait deux semaines, donc tu es toujours dans le rush. Même le lundi matin en début de mission tu es dans le rush ! » (Senior 2-1).

Cette perception se trouve renforcée par le constant que si l'auditeur doit gérer sa pression, il doit également prendre en charge celle des autres membres de son équipe.

« C'est éprouvant physiquement, mentalement, on t'en demande beaucoup, il ne faut pas craquer sous la pression. Il faut aussi gérer la pression des autres. » (Junior 2).

L'usage quotidien des nouvelles technologies de communication, telles que les smartphones, confirme cette perception d'une **pression permanente**. Il rend le stress continu.

« J'envoyais des mails à 22h sans me dire celui qui regarde son BlackBerry à ce moment-là ça va le stresser. » (DRH).

Comme le communique, sur le ton de l'humour, le département RH à travers la **Figure 62**, il est alors difficile pour l'auditeur de parvenir à prendre du recul sur son travail, à relâcher la pression et à se déstresser. Le travail de l'auditeur devient synonyme d'**intensification cognitive**.

Figure 62: Source interne BIG 4 – Extrait documentation gestion des RPS : usage du mail et du blackberry



En plus de pouvoir engendrer des troubles psychiques tels que le *burn-out*, cette surcharge cognitive amoindrit également **le sens du travail** pour les auditeurs rencontrés. Dans ce contexte, ils ne parviennent plus nécessairement à saisir l'intérêt des problématiques sur lesquelles ils travaillent car, par manque de temps, ils « survolent » les dossiers.

« Tu ne peux jamais aller en profondeur dans ce que tu fais. Tu survoles plein de choses et ce qui peut être intéressant, ça devient étouffant ! » (Senior 2-1).

L'espoir d'une progression hiérarchique est alors décrit par les auditeurs comme une possibilité de parvenir à mieux apprécier le travail d'audit. Cependant, un ancien associé nous explique que, même parvenu au sommet de la pyramide, aucune relâche ne lui est permise. S'il ne respecte pas la stratégie du cabinet décidée par une structure anglaise, sa place est en jeu.

« Quand j'ai quitté Big B, c'était la stratégie 2020, multiplier par deux le chiffre d'affaires en 5 ans, donc c'est vraiment une stratégie de croissance de chiffre d'affaires très importante, mais bon... Ce n'était pas quelque chose qui avait été décidé par les associés français. C'est top down, la stratégie arrive il faut la délivrer et si on ne la délivre pas il y a des têtes qui tombent. » (Ex Associé)

Progressivement, les grades inférieurs comprennent avec regret que l'association ne rime pas avec tranquillité. A tous les grades hiérarchiques, l'auditeur semble être en permanence sous pression.

« Le jeune associé chez Big B doit rendre des comptes encore plus qu'un assistant pour voir si tu ramènes assez de fees. [...] On se demande à quel moment on sera tranquille. » (Senior 2-2).

La perspective de cette pression incessante est alors parfois **démotivante**, au point d'amener certains à quitter le cabinet.

« La troisième année c'est l'année où souvent tout le monde s'en va parce que c'est tellement dur physiquement et moralement. [...] Tu peux être manager, tu auras toujours un associé qui te mettra la pression. [...] Tu te dis c'est quoi ce métier ? Même en 10 ans de métier, tu n'arrives pas à trouver la tranquillité. C'est toujours speed, speed. » (Senior 2-1).

Si la charge de travail importante couplée à une pression constante fait du travail d'audit une activité intensive physiquement et cognitivement, la forte emprise du travail sur la psyché des auditeurs est également renforcée par l'aspect insécurisant de ces organisations (2.).

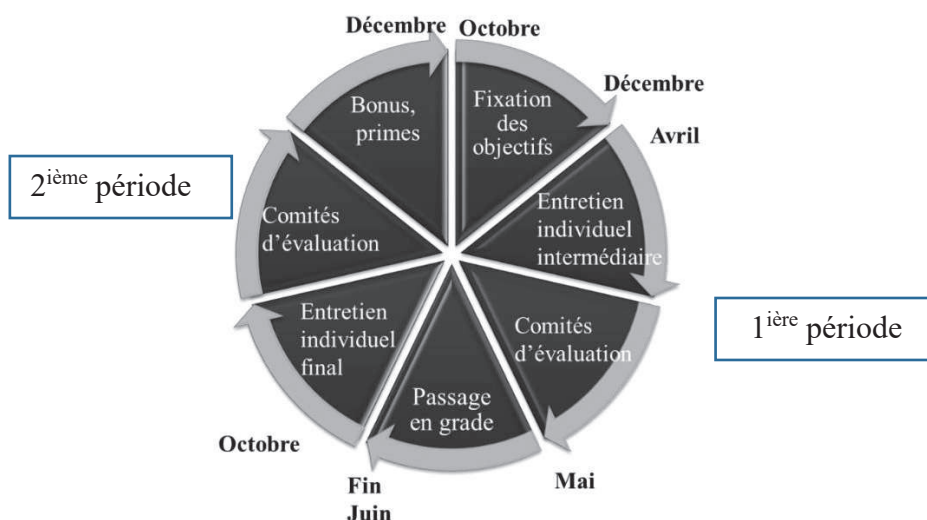
2. Un univers professionnel source de précarité subjective

Les BIG 4 constituent des univers professionnels sources de précarité subjective pour plusieurs raisons. L'auditeur se trouve en situation d'inconfort à cause d'un dispositif d'évaluation présenté comme objectif mais qui ne l'est pas (2.1). Il semble qu'il doive en effet davantage prouver sa performance en se conformant à un contrôle des comportements (2.2.). A cette insécurité s'ajoute celle d'un avenir professionnel plus incertain à cause d'un système de promotion interne ralenti (2.3.).

2.1 Une culture de l'évaluation « objective »

Dans les cabinets du Big 4, le contrôle de la performance est très développé. Selon un ancien superviseur interrogé, il existe dans ces organisations une véritable « *culture de l'évaluation* » construite à partir d'un dispositif d'évaluation voulu bipartite, participatif et réciproque. Comme l'illustre la **Figure 63**, l'année de l'auditeur est ainsi rythmée par un cycle d'évaluation précis.

Figure 63 : Cycle d'évaluation des performances des auditeurs.



Source : Documentation interne

En octobre les objectifs annuels sont fixés. Arrivé à mi-parcours, en avril, l'auditeur passe un entretien individuel intermédiaire. Sa performance et l'atteinte de ses objectifs y sont évaluées sur la base de ces **évaluations de fin de mission** et de ses **feuilles de temps**. Pour chaque mission excédant dix heures, l'auditeur remplit une évaluation de fin de mission sur son espace personnalisé. Cette évaluation est découpée en trois rubriques: la performance réalisée (les résultats et les savoir-faire) ; les capacités comportementales (les savoir-être) ; une synthèse de la mission. Chacune des trois rubriques se subdivise de nouveau en deux : une partie rédigée par l'auditeur évaluant sa performance, et une autre remplie par son supérieur de mission pour commenter l'autoévaluation réalisée. Nous présentons en **Figure 64**, un exemple anonymisé d'évaluation de fin de mission.

Figure 64 : Source interne BIG A - Extrait d'une évaluation de fin de mission

Engagement Review: Performance Results for
Performance Results
Responsibilities & Objectives
Self Assessment
Engagement Reviewer Feedback
Engagement Review: Global Behavioral Capabilities for
To learn more about Global Behavioral Capabilities and how to apply them go to the website: https://social.ama.tweird.komp.com/job/people/pages/globalBehavioralCapabilities.aspx
Self Assessment
Engagement Reviewer Feedback

Dès lors, pour chaque mission, l'auditeur autoévalue sa performance et son comportement lors de la mission. Les auditeurs rencontrés nous ont indiqué qu'ils cherchent à ce moment à **rendre objectifs** chacun des items en s'attribuant **une note comprise entre 1 et 4**. Puis, ils se fixent des axes d'amélioration.

« Tu dois te fixer des objectifs et analyser ta prestation en fonction de ces objectifs. [...] Est-ce que tu as été efficace ? Est-ce que tu as eu de bons rapports humains ? Est-ce que ça se passe bien au niveau de ton équipe ? [...] Tu te fais toujours évaluer. » (Senior 1).

L'auditeur doit ensuite évaluer son supérieur de mission, c'est-à-dire juger de son comportement lors de la mission. Cependant, c'est ce même supérieur qui reçoit ensuite l'évaluation afin d'évaluer à son tour l'auditeur. Les auditeurs interrogés nous confient que la **peur des représailles** les pousse alors inévitablement à toujours très bien évaluer leurs supérieurs.

« Après la partie auto-évaluation tu as une partie évaluation du manager. Tu peux évaluer ton manager, sauf que qui reçoit ton évaluation ? Ton manager ! Et il le reçoit bien sur avant de t'évaluer ! Donc évidemment tout le monde dit 'mon manager est absolument extraordinaire' puisque si tu mets le contraire tu te fais défoncer ! » (Ex Senior 1)

Des auditeurs nous expliquent également que les commentaires ne sont pas forcément inscrits successivement comme le prévoit le processus. L'auditeur peut faire corriger son commentaire par son *senior*, qui peut lui-même demander l'aval du manager sur son commentaire. Au final, tous les commentaires peuvent s'écrire de concert. Ce phénomène aboutit parfois à des commentaires très généraux et impersonnels. De cette manière, l'évaluation, ni pénalisante ni gratifiante, perd son rôle d'aide au jugement.

« Chacun doit remplir de son côté en aveugle, mais en pratique tout ceci circule. Il n'est pas rare que le senior fasse valider son commentaire par le manager avant même qu'il soit publié, ou a posteriori, que le manager module son discours en fonction du commentaire du senior. » (Ex superviseur)

En outre, les évaluations peuvent être changées au gré des affinités entre les managers et les auditeurs. Le sentiment d'évaluations **biaisées** transparait donc dans les propos des auditeurs rencontrés.

« Il y a des managers qui veulent saquer un assistant et qui demandent au senior de changer l'évaluation. » (Senior 2-2).

En plus des évaluations écrites, à la fin de chaque mission, l’auditeur renseigne sur une **feuille de temps** (*timesheet*) le nombre d’heures chargées, c'est-à-dire le nombre d’heures qu’il a passé pour réaliser sa mission. Un **taux de chargeabilité**, ou « taux de réalisation », est ensuite calculé en divisant le nombre d’heures chargées par le nombre d’heures chargeables¹⁴³. Nous présentons en **Figure 65** un exemple de *timesheet* dans lequel l’auditeur a un taux de chargeabilité de 70%. Son nombre d’heures chargées est de 28 alors que le nombre d’heures chargeables est de 40.

Figure 65 : Source interne BIG 4 - Exemple de *Timesheet* anonymisée

Description		Phase n°	Description	Statut	Total	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim
Temps partiel				Approuvé	4,00	0,00	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Non chargeable				Approuvé	8,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,00	0,00	0,00
Total par ordre interne					12,00	0,00	4,00	0,00	0,00	8,00	0,00	0,00
CAC 11				Approuvé	20,00	8,00	4,00	8,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CAC 11				Approuvé	8,00	0,00	0,00	0,00	8,00	0,00	0,00	0,00
Total par engagement					28,00	8,00	4,00	8,00	8,00	0,00	0,00	0,00
Total					40,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	0,00	0,00
Taux de chargeabilité					70,00%							

Si cet outil sert à facturer les clients, les auditeurs rencontrés affirment qu’il vise également à comparer la rentabilité des auditeurs entre eux.

« Officiellement, le but est de facturer le client. [...] Maintenant, on sait ton travail peut être comparé à celui d'une personne de ton grade pour une mission similaire. Tu sais qu'il va y avoir une analyse de rentabilité qui sera faite. » (Ex Junior 1-2).

Ce reporting impacte alors la manière dont les auditeurs travaillent. Il instaure une forme d’autocontrôle car chaque minute perdue fait baisser la rentabilité de l’auditeur. Comme nous l’explique un ancien auditeur, la **perte de temps devient donc anxieuse**.

« Ce système avait un réel impact sur la manière dont je travaillais. Dès que mon esprit s'égarait je pensais à l'imputation, et je me disais que je ne pouvais pas perdre de temps. [...] lorsque tu ne comprends pas quelque chose dans un dossier, ça crée du stress. Tu sais que tu dois imputer des heures sur lesquelles tu n'as rien produit ça devient très stressant. Tu te dis que l'on va dire que tu n'es pas très productif. » (Ex Junior 1-2)

¹⁴³ Le nombre d’heure chargeables est égal au nombre de jours ouvrés multiplié par le nombre d’heures légales de travail par jour, c'est-à-dire huit. Pour une semaine de mission, ce taux est donc égal à 40.

Cependant, **les heures rentrées ne sont jamais celles réellement effectuées**. A travers les entretiens réalisés, il ressort que les managers influencent fortement les auditeurs pour qu'ils n'imputent que huit heures par mission au maximum. Une explication à ce type de consignes peut être que les managers reçoivent un bonus si leurs missions dégagent de la marge, c'est-à-dire si les heures imputées par les auditeurs sont inférieures au budget. Ceci explique pourquoi ils encouragent les auditeurs à minimiser leur temps de travail, notamment en n'imputant pas les heures effectuées durant le week-end. On peut aussi y voir une manière de masquer, notamment aux yeux de l'Inspection du Travail, le temps de travail réel des auditeurs.

« Ça sert à voir si le manager dégage de la marge sur la mission [...] C'est le manager qui te dit « sur cette mission tu ne charges que 8h », alors que tu as fait réellement 14h ! [...] J'ai toujours mis 8h même quand je bossais le week-end. Je n'ai jamais eu un manager qui m'a dit « non non tu charges au réel » » (Ex Senior 1).

Cette volonté des managers et des associés de minimiser les temps déclarés revêt alors des effets collatéraux. En renseignant un nombre d'heures artificiellement bas, les effectifs prévus l'année suivante pour réaliser les missions pourront être sous-estimés. Le phénomène de *sous-staffing* (voir I.1) est ainsi renforcé.

« Ce qui est mauvais c'est que l'année d'après, ils vont staffer des gens en fonction de ce que tu as rempli. Donc si tu as fait 15h et que tu as chargé 8, demain ils vont accorder 8h à la personne qui viendra sur la mission et ça ne sera jamais suffisant. » (Senior 2-1)

C'est donc sur la base des évaluations de fin de mission et des taux de réalisation que l'entretien intermédiaire d'évaluation se déroule entre l'auditeur et son *Performance manager*.

Le *Performance Manager* (encore appelés parrain), est un manager RH¹⁴⁴, c'est-à-dire un opérationnel auquel certaines responsabilités RH sont déléguées. Il suit la carrière d'une vingtaine d'auditeurs de premiers grades. A son arrivée dans le cabinet, un *performance manager* est affecté à l'auditeur. En ce sens, il constitue le **véritable interlocuteur RH de l'auditeur**. Ce manager RH doit en principe défendre les intérêts de l'auditeur dont il est responsable auprès du cabinet. Afin de pouvoir être un soutien indépendant, ce manager RH est censé être une personne avec laquelle l'auditeur n'a jamais travaillé.

¹⁴⁴ Le manager RH est un manager opérationnel auquel certaines prérogatives RH sont attribuées. Voir SECTION 2- I/3. Le *people management*.

« Le parrain fait la synthèse des évaluations du collaborateur et les présente au comité d'évaluation. Il doit aider le collaborateur à piloter sa carrière, il est indépendant. » (Ex associé).

Cependant, il arrive fréquemment que l'auditeur ait déjà travaillé avec ce manager, voire que ce dernier soit son responsable de *business unit*.

« Des fois il y a des gens qui se retrouvent devant leur chef. [...] tu as tellement travaillé avec des gens qu'il n'y a plus de personne qui peut être indépendante... » (Ex Senior 1).

Par ailleurs, même si l'auditeur n'est pas en face de son propre manager, il peut être évalué par quelqu'un de la même « promotion » que son manager RH. Les auditeurs rencontrés soulignent que les managers se connaissent tous entre eux. Un fort esprit de promotion existe au sein des cabinets, car depuis les séminaires d'intégration, jusqu'aux passages en grades, les trajectoires professionnelles des auditeurs sont parallèles. Dès lors, si un auditeur critique son manager, il court le risque que cette remarque lui soit répétée. Les **relations d'affinité** entre les managers peuvent alors interférer dans le processus formel d'évaluation de l'auditeur et déformer le rôle d'allié du manager RH pour l'auditeur.

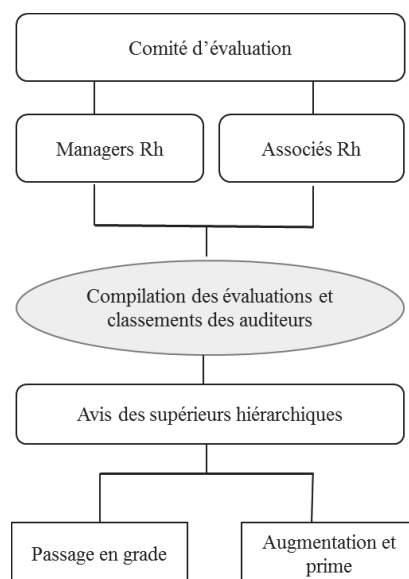
« Les managers c'est une promo, donc si toi tu critiques ton chef, il va faire quoi le mec ? Il va aller voir ton manager et il va lui dire tout ce que tu lui as dit ! Donc on n'a aucune manière de remonter l'information. » (Senior 2-1).

Pour poursuivre la description du processus d'évaluation, suite à l'entretien de l'auditeur avec son manager RH, un comité d'évaluation se réunit.

Ce comité est composé de l'ensemble des managers RH et d'associés RH¹⁴⁵ qui décident des passages en grade (annoncés en juin aux auditeurs). En octobre l'auditeur passe un deuxième entretien individuel dont les résultats conditionnent cette fois la prime attribuée ou non (en décembre). Ce comité d'évaluation intervient donc à deux périodes : pour déterminer les passages et pour fixer les primes pour chaque auditeur. La **Figure 66** synthétise le fonctionnement de ces comités d'évaluation.

¹⁴⁵ L'associé Rh supervise les projets et les processus RH du cabinet pour sa BU. Voir SECTION 2- I/3. *Le people management*.

Figure 66 : Fonctionnement du comité d'évaluation dans les BIG 4.



Pour décider des **passages en grade et des augmentations** de salaire associées, les membres du comité classent les auditeurs de chaque BU selon leurs notes obtenues dans leurs évaluations. D'où l'importance pour l'auditeur de conserver une bonne relation avec ses managers en mission et son manager RH.

« Durant le comité carrière, les managers rassemblent les évaluations et font un classement en fonction des catégories et même les uns en fonction des autres. C'est en fonction de ce classement qu'on définit les augmentations notamment. » (Ex superviseur).

Il existe ainsi un système de notation, sous forme de lettre ou de chiffre selon les cabinets. Nous présentons ce système dans le **Tableau 34**.

Tableau 34 : Système de notation des cabinets du Big 4

Note	A	B	C	D	E
Appréciation	En dessous de la moyenne	Moyen	Bien	Très bien	Excellent
Passage au grade supérieur	Non	Oui			
Augmentation de salaire	Nulle	[0 ; 5] %	[5 ; 10] %	[10 ; 15] %	[15 ; 20] %

Si chacun des managers RH participe aux travaux de ce comité, tous n'ont pas la même influence. D'après les auditeurs interrogés, le passage en grade et les augmentations de l'auditeur dépendent du **bon relationnel** entre l'auditeur et les managers RH influents. Un auditeur nous explique ainsi que son manager RH est puissant, donc qu'il est bien défendu lors des comités d'évaluations. Il reconnaît qu'il s'agit d'une véritable injustice vis-à-vis des

auditeurs dont le manager RH est peu influent, et qui sont donc désavantagés dans la course à la promotion.

« Je sais que mon people manager est plutôt puissant [...] il est prêt à se battre pour moi, à défendre mon bonus. [...] ce n'est pas forcément juste, j'ai des collègues qui ont des bonus plus bas que les miens parce qu'ils ont des people managers pas très influents. » (Senior 2-2)

Il apparaît alors que le système d'évaluation, conçu de manière formelle et rigide afin d'évaluer les auditeurs objectivement et donc justement, voit son **objectivité dépendre** des relations d'affinité qu'entretiennent les évaluateurs entre eux et celle que cultive l'auditeur et son manager RH. En effet, les liens qu'entretient l'auditeur avec son supérieur ainsi que son manager RH peuvent annihiler l'objectivité revendiquée par ce système d'évaluation. La dimension humaine de l'évaluation semble donc contrecarrer l'objectivité pourtant revendiquée du dispositif.

Enfin, pour décider des **bonus des auditeurs**, les membres du comité classent les auditeurs de chaque BU selon leur taux de chargeabilité. Ceux dont le taux de chargeabilité est le plus fort ont les meilleurs bonus.

« Le taux de réalisation [chargeabilité] sert au niveau du bonus exclusivement. A même niveau de performance, celui qui a le plus haut taux a un meilleur bonus. » (Ex Superviseur).

Cependant, comme nous l'avons noté, les auditeurs ne contrôlent pas véritablement ce taux, puisqu'ils ne chargent que rarement leurs heures de travail « au réel ». Leur taux de chargeabilité est minimisé à cause des managers, or, un taux faible est pénalisé lors de l'évaluation. L'auditeur est donc ici victime d'une forme d'**injonction paradoxale** dans laquelle sa hiérarchie lui demande simultanément de minimiser et de maximiser son taux de réalisation.

« On te dit de mettre 8h même si tu en as fait 14. Alors que ton intérêt ça serait d'en mettre 14. [...] Si tu charges moins, derrière ils vont te reprocher d'être moins chargés, derrière ils vont te dire c'est pour ça que ta notation est moins bonne. C'est des cercles vicieux et tu n'as pas trop la main dessus. » (Senior 1)

Par conséquent, pour les auditeurs rencontrés, toutes ces circonstances concourent à démontrer que l'évaluation, bien que régie par un système très normé, passe en réalité par des voies beaucoup plus **informelles** et directes basées sur un contrôle des comportements (2.2).

2.2 Un contrôle normatif des comportements

Selon nos entretiens, le simple ressenti des supérieurs hiérarchiques semble composer les principaux éléments de l'évaluation de l'auditeur.

« Ils ont tendance à être très gentils dans les évaluations, mais ça se sait, que les associés s'appellent entre eux. Les grades supérieurs se demandent comment ils se sont sentis avec la personne et s'ils pensent pouvoir retravailler avec elle. » (Ex Junior 1-1).

Une mauvaise réputation peut jouer sur le planning de mission de l'auditeur, en le cantonnant aux « mauvaises » missions, c'est-à-dire aux missions que personne ne veut.

« Si tu as une mauvaise réputation, personne ne voudra travailler avec toi. Tu seras donc sur tous les dossiers inintéressants, avec des clients compliqués ou très loin géographiquement. » (Junior 2).

Or, les évaluations dépendent beaucoup des missions sur lesquelles l'auditeur est affecté : des missions difficiles se soldent plus fréquemment par une mauvaise évaluation. C'est finalement le sentiment que **l'aspect relationnel** a plus d'importance que les réelles compétences de l'auditeur, qui domine dans les propos des auditeurs rencontrés. La réputation de l'auditeur peut aller jusqu'à supplanter le système d'évaluation formel pour les personnes interrogées.

« Je présente mes évaluations à mon people manager, mais clairement ce n'est pas ce qui prévaut, on est tous d'accord la dessus. » (Senior 2-2).

Les rumeurs, l'informel, sont même décrits comme des moyens d'anéantir la carrière d'un auditeur.

« Des rumeurs ont eu raison d'un manager que je connaissais. [...] Il était là depuis plus de 10 ans, il a été viré en trois mois. On voit bien le pouvoir de l'informel. » (Ex superviseur).

En ce sens, les histoires d'auditeurs licenciés en dépit de bonnes évaluations sont légions dans nos entretiens.

« J'en ai connu pas mal qui ont eu des évaluations positives et qui n'ont pas été pris. Ils ne s'y attendaient pas du tout ! » (Ex Senior 2).

Or, ces **effets de réputation**, difficilement contrôlables par l'auditeur, rajoutent un stress à son métier. C'est pourquoi l'auditeur se polarise plutôt sur les informations qui circulent sur lui en « off ».

« L'évaluation est tellement officieuse que les gens sont très attentifs aux regards subjectifs de leurs collègues, de leurs supérieurs hiérarchiques. Lorsque l'on entend quelque chose, on a l'impression d'avoir accès à une information privilégiée... » (Senior 2-1).

Ce phénomène explique notamment la forte **culture du présentéisme** existant dans les cabinets d'audit.

En effet, en dépit de ce que l'on peut lire dans les rapports RSE de certains cabinets, « Big D s'est attaché à développer un mode de travail plus souple et plus flexible en favorisant le résultat au présentéisme. » (Rapport RSE 2014, Big D), tous les auditeurs rencontrés s'accordent à dire que partir « tôt » peut nuire à leur réputation.

« Il y a une culture en audit qui est que si tu ne finis pas à 23h c'est que tu n'as pas travaillé. Dans certaines missions les managers te disent on ne va pas partir à 22h ! Alors on reste coûte que coûte à faire des travaux alors que ça ne sert à rien Il y a de l'abus. » (Ex Senior 1)

La **Figure 67** caricature la manière dont les auditeurs peuvent se moquer de départs estimés prématurés (ici 19h30). Elle révèle ainsi une facette de l'ambiance de travail au sein de ces cabinets.

Figure 67: Source interne BIG 4 – Extrait documentation gestion des RPS : respect des équilibres de vie



Cette logique de présentéisme participe, pour les auditeurs interrogés, à une **forte valorisation des comportements**, au détriment des compétences techniques. A ce titre, les cabinets ne semblent pas toujours suffisamment reconnaître l'efficacité d'un auditeur qui finit rapidement son travail.

« Moi j'étais compétent, je faisais des journées plus courtes, donc j'étais mal vu. [...] Pour citer un senior manager « il faut savoir s'ennuyer en audit ». » (Ex Junior 1-2).

Si l'attitude de l'auditeur pendant les missions ou en cabinet est surveillée, ce contrôle des comportements intègre également la participation à des **événements d'entreprise**. Ces pots, week-end ou autre semaines d'intégration sont décrits comme très importants. Ne pas y participer est considéré comme un signal très négatif.

*« Les événements on est censés tous y aller [...] sauf si tu as un empêchement majeur... »
(Senior 2-2).*

Si bien que ne pas être suffisamment présent lors de ces événements peut faire perdre des possibilités d'évolution, et ce, en dépit des aptitudes et compétences professionnelles.

« Au final bien faire sa mission, être efficace, ce n'est pas synonyme d'une vie paisible en cabinet. [...] Refuser de déjeuner avec quelqu'un ça peut être bien plus important finalement que de faire des missions correctes. » (Ex Junior 1-2).

Un auditeur nous cite ainsi l'exemple d'un *supervisor*, n'étant pas devenu manager à cause de son manque de présence lors de ces événements.

« Si tu n'es pas corporate, c'est plutôt difficile de progresser. J'ai l'exemple d'un superviseur, qui était plutôt bon avec ses équipes, plutôt bon manager dans ses relations, aussi bon techniquement. Malheureusement, le fait qu'il ne fasse pas assez d'actes de présence lors de pots, qu'il ne soit pas assez visible, clairement c'est quelque chose qui a joué en sa défaveur pour son passage manager. On lui a fait comprendre qu'il allait rester assistant manager et du coup ça l'a amené à démissionner. » (Senior 2-2)

Il apparaît alors qu'au sein des cabinets d'audit, le travail de l'auditeur est davantage valorisé grâce à un **contrôle normatif des comportements** que par un contrôle sur les résultats. Cette valorisation des comportements transparait à travers les attentes formulées aux auditeurs. C'est avant tout les « savoir-être » de l'auditeur que le cabinet juge, et non de ses « savoir-faire ».

*« C'est aberrant, pour moi c'est le travail que tu rends à la fin qui compte ! En audit non pas du tout, tu peux rendre un travail moyen, et être très bien vu si tu es resté tard, mais par contre rendre un bon travail, mais si tu es parti plus tôt, ça ne sera pas du tout valorisé ! »
(Ex Junior 1-1)*

En ce sens, plusieurs auditeurs nous révèlent que bien souvent la forme prime sur le fond. A titre d'exemple, un auditeur nous raconte s'être fait humilier par sa senior manager pour avoir simplement mal agrafé ses feuilles Excel.

« J'ai été convoqué dans le bureau de la senior manager qui m'a engueulé comme jamais. Je pensais que c'était parce que toutes mes feuilles de travail étaient fausses, mais non c'était juste parce que je les avais mal agrafées. Elle hurlait face à une autre manager, ce qui rajoute à l'humiliation. » (Ex Junior 1-2)

Un autre nous explique que malgré des mois de travail, la moindre faute sur une diapositive lors d'une présentation lui sera reprochée. Selon nos entretiens, ce contrôle normatif des comportements induit une recherche permanente des moindres erreurs des auditeurs. Selon les auditeurs, les points négatifs sont toujours soulevés alors que les aspects positifs sont aisément occultés. Ce sentiment alimente alors celui d'un **manque de reconnaissance**.

« Il y a un vrai manque de reconnaissance. On te dit jamais que c'est bien, on ne te remercie jamais pour ce que tu fais. On met toujours le doigt sur ce qui ne va pas ! Tu peux avoir tout donné pendant trois mois, s'il y a une faute sur un slide, tu te fais dégommer ! » (Senior 2-1)

Comme l'atteste une DRH d'un Big et comme l'illustre la **Figure 68**, ce manque de reconnaissance, mal vécu par les auditeurs très attentifs à leur réputation, se révèle être une vraie source de **stress**.

« Dans ce que je vois, une des sources premières de stress c'est l'absence de reconnaissance. Le fait de ne pas suffisamment reconnaître la performance des équipes. » (DRH).

Figure 68: Source interne BIG 4 – Extrait documentation gestion des RPS : encadrement des équipes



Ce sentiment de ne pas voir son travail reconnu altère l'ambiance de travail d'après les personnes interrogées.

« Le geste symbolique de dire voilà tu as bien bossé, il n'était pas fait. Ça joue sur l'ambiance de travail, c'est sûr. » (Senior 1).

Une auditrice nous parle ainsi d'un de ses collègues qui, à force de critiques et de brimades, a fait une **dépression**.

« J'ai un collègue qui a fait une dépression à cause de ça. [...] ils ont complètement détruit son amour propre, son ego. Mais c'est vrai qu'en audit, quand on te dit que tu es nul ou quoi, il ne faut pas le prendre pour toi. Il faut relativiser. » (Senior 2-1).

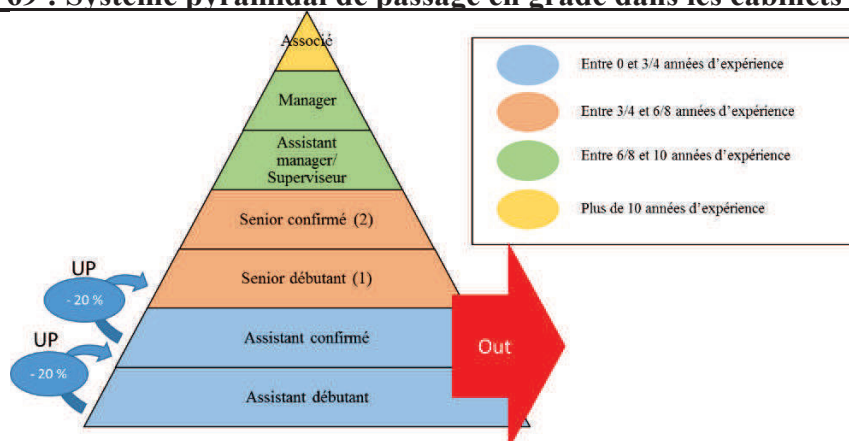
Le manque de reconnaissance apparaît source de risques psychosociaux à plusieurs niveaux. Dans un premier temps, il nuit à l'estime individuelle alors que, comme l'illustre les slogans suivants, ces organisations promettent aux auditeurs de s'élever : « *Nous allons faire grandir votre talent* » (Big A), « *Construisons ensemble vos trajectoires* » (Big D). De plus, à l'échelle des équipes le manque de reconnaissance altère l'ambiance de travail.

Nous venons donc de décrire plusieurs phénomènes déclenchant chez les auditeurs un sentiment d'insécurité tels que les évaluations de la performance subjectives et biaisées, indicateurs de performance vecteurs d'injonctions paradoxales, contrôle des comportements permanent. A cette insécurité quotidienne, s'ajoute actuellement celle d'un avenir professionnel plus incertain dû à un ralentissement du système de promotion interne « *Up-or-Out* » (2.3.).

2.3 Un système de promotion interne ralenti

Les auditeurs rencontrés se décrivent souvent comme des jeunes diplômés venus chercher un troisième cycle en audit. Cette aspiration trouve une part de sa justification dans le système pyramidal de promotion interne, nommé « *Up or Out system* », qui structure la progression au sein du cabinet. Les auditeurs y « montent » de grades en grades au cours des trois premières années, où en sortent, conduisant les effectifs à diminuer environ de 20% pour chaque année des premiers grades. Ainsi, comme l'illustre la **Figure 69**, on retrouve en bas de la pyramide des assistants (ou *juniors*) débutants puis confirmés, puis des *seniors*, des managers et enfin, tout en haut, des associés.

Figure 69 : Système pyramidal de passage en grade dans les cabinets du Big 4



Selon ce principe, nombre d'auditeurs restent ainsi trois ou quatre ans dans le cabinet avant de partir pour d'autres entreprises. Mais c'est parce qu'une expérience en audit est perçue positivement sur le marché du travail, que de nombreux auditeurs sont prêts à « **se sacrifier** » quelques années, dans l'espoir d'obtenir par la suite une situation professionnelle intéressante. Cependant, depuis la crise économique de 2008, le « **Up or Out system** » semble **ralenti**. Les auditeurs expérimentés ne quittent plus aussi facilement le cabinet à cause d'un marché du travail plus tendu : le *turn-over* aux grades de manager devient alors plus faible.

« Dans l'audit traditionnellement, tu as un turn-over qui est très élevé. Et là avec le tassement de l'embauche, les gens ne partent pas et donc le turn-over ne se fait pas. » (Senior 2-2).

Pour un ancien associé, le modèle de promotion interne « *Up-or-Out* » paraît s'être transformé en un système « **Perform or Out** » dans lequel l'auditeur doit sans cesse prouver sa performance.

« On est passé du Up or Out au Perform or Out. Il faut être performant [...] c'est un modèle d'excellence, d'élitisme, avec une pression très forte. Ceux qui ne supportent pas la pression, ils sortent rapidement du modèle. » (Ancien associé).

Cependant, après trois années en audit, les seniors rencontrés ne trouvent aujourd'hui plus forcément les opportunités professionnelles qu'ils pouvaient espérer auparavant.

« Il y a énormément de personnes qui sont parties sans rien avoir derrière, c'est-à-dire sans emploi. Ils n'ont même pas le chômage car ils ont démissionné. [...] Ils ne partent pas pour mieux, ils partent pour rien ! » (Senior 2-1).

La **désillusion** apparaît toujours grande pour ces individus très investis, si bien que certains refusent parfois de partir pour des situations qu'ils estiment insatisfaisantes. Ils s'attachent à l'idée que leurs années d'auditeurs, que leurs « sacrifices » doivent être récompensés.

« Je cherche mais le marché est tendu. Après j'ai des exigences, j'ai fait de bonnes études, j'ai déjà fait trois ans, j'ai fait mon devoir, j'ai tiré ma peine. Je n'accepterai jamais un métier où je retombe plus bas que maintenant. » (Senior 1).

Les auditeurs rencontrés nous racontent ainsi que conscients de ce blocage, les cabinets développent des techniques pour **pousser les auditeurs à partir**. Plusieurs politiques RH sont décrites, comme la diminution des recrutements, le redoublement, l'affectation sur des missions « pénibles », la baisse des augmentations et des primes. Ainsi, les recrutements d'assistants sont

plus limités ou déséquilibrés, ce qui implique un report de la charge de travail sur les seniors et les managers.

« Avec la crise il y a moins d'embauches de juniors et il y a un tas de managers qui sont débordés. [...] C'est aussi un moyen de les faire partir. » (Senior 2-1).

Les passages en grade sont également plus difficiles. Un auditeur nous explique que la moitié de sa promotion a **redoublé** le grade de Senior 1, alors que ces personnes n'étaient pas moins compétentes que les autres. Ces redoublements en apparence non justifiés contribuent d'une part à **démotiver** les auditeurs redoublants et d'autre part à rendre les passages en grade plus incertains et donc à renforcer le stress durant les missions.

« Il y a clairement une démotivation. [...] Si tu prends mes camarades de promo qui ont redoublé l'année dernière, ils ne sont pas très motivés. » (Senior 2-2).

« Dès qu'il y a une mission qui se passe mal, tu penses tout de suite à ton passage ! Tu te dis que c'est peut-être compromis. » (Senior 2-1).

Dès lors, au sein de ce contexte, loin de la situation décrite par les cabinets, *« Les évaluations de fin de mission et de fin d'année n'ont plus pour objet de mesurer et noter la performance, pouvant être sources de stress, mais au contraire de remettre la carrière, l'employabilité et les compétences du collaborateur au centre du dispositif en mesurant ses progrès. »* (Rapport RSE 2014, Big D), les évaluations de fin de mission semblent davantage être utilisées comme des **éléments de preuve** aux mains des managers pour justifier par la suite un éventuel redoublement. Une auditrice nous explique ainsi qu'une évaluation ne peut être finalisée si elle ne comporte pas d'axes d'amélioration.

« En ce moment comme l'activité ne va pas très bien, on utilise des évaluations dans le mauvais sens. Il faut mettre un maximum d'axes d'amélioration, c'est-à-dire des points négatifs. [...] S'il n'y a pas d'axe d'amélioration dans une évaluation, on te demande de la refaire. [...] ça a un côté pervers, car au final ça reste. » (Junior 2)

Cette **situation** aboutit à transformer dans l'esprit de l'auditeur, une évaluation de fin de mission « normale » d'un élément rassurant pour son passage en grade, à un objet qui *« ne porte pas préjudice »*.

« Une évaluation normale où on te dit que tu as fait ton travail, elle ne te porte pas préjudice. » (Senior 1).

Les auditeurs nous expliquent également que les cabinets peuvent les pousser à démissionner en leur attribuant les missions les plus **difficiles** ou les plus excentrées de Paris.

« C'est ça qui stresse aussi, il y a des gens qui sentent qu'on a vraiment envie de les foutre dehors [...] On peut t'envoyer sur les pires missions, ou sur celles éloignées de Paris [...] ils savent que de toute manière, tu vas finir par démissionner. » (Senior 2-1).

D'autres auditeurs nous parlent de changements dans le **système d'augmentation**. Si les salaires d'embauche diffèrent selon les diplômes des recrues¹⁴⁶, au grade de senior, grâce aux augmentations, les différences sont en principe gommées. Or, le ralentissement du « *Up-or-Out* » semble induire des différences salariales notables. Il arrive ainsi qu'un senior soit moins payé d'un assistant nouvellement recruté, incitant parfois les auditeurs plus expérimentés à quitter le cabinet.

« Du coup, je me suis retrouvé à toucher quelque fois le même salaire que mes assistants. [...] Le RH a dit lors d'une conférence « si vous n'êtes pas contents, vous savez où se trouve la porte ». Ce discours a fait le tour du cabinet et derrière, il y a eu des départs à la pelle ! » (Senior 2-1)

Enfin, un autre moyen de pousser les auditeurs au départ est la **diminution des primes**. Un auditeur nous confie que ces diminutions altèrent le moral des équipes.

« Cette année ils ont vraiment diminué les bonus... Ça joue sur le moral, le moral est plutôt morose et c'est commun à tous les cabinets d'audit. » (Senior 2-2).

¹⁴⁶ La fourchette varie entre 32 000€ et 42 000€ bruts annuels.

Conclusion I.

Nous avons vu que les cabinets d'audit sont des univers professionnels sources d'épuisement physique et psychique. Les exigences de rentabilité amènent les individus à effectuer toujours plus de tâches avec le moins de moyens possibles. Le renforcement du phénomène de *substaffing* provoque une augmentation conséquente de la charge de travail et de la pression pour l'auditeur. Ce phénomène engendre un épuisement physique (fatigue, nervosité...) mais également psychique (stress, *burn-out*...). A cette intensification cognitive se mêle un sentiment d'insécurité. Au quotidien, les auditeurs peuvent être affectés inopinément sur des missions pour lesquelles ils n'ont pas nécessairement les compétences. De plus, le dispositif de contrôle des performances, en apparence formel et objectif, semble en pratique dépendre des relations d'affinité. L'évaluation, sensible aux effets de réputation, apparaît incontrôlable par l'auditeur et sa progression interne semble être en partie le fruit de ses capacités relationnelles. Les injonctions de performance semblent être contrecarrées par d'autres exigences beaucoup plus informelles et parfois contradictoires. Le taux de chargeabilité incarne cette situation paradoxale où l'auditeur doit prouver sa performance grâce à un fort taux, tout en minimisant celui-ci pour satisfaire les exigences de rentabilité de ses managers. L'auditeur doit alors habilement parvenir à satisfaire des exigences de résultats et de comportement. Il existe, en effet, au sein des cabinets du Big 4 un contrôle normatif des comportements qui semble valoriser la réputation et le présentéisme au détriment de la reconnaissance du travail réel de l'auditeur. A ces phénomènes s'ajoute l'angoisse d'une progression plus incertaine.

Nous exposons à présent le dispositif de gestion des RPS déployé chez BIG 4 (II).

II. Le dispositif de gestion des RPS dans les Big 4

Le dispositif de gestion des RPS dans les Big 4 s'organise selon trois dimensions. Tout d'abord, il consiste en la prévention des RPS à trois niveaux dans l'organisation (1.). Il passe ensuite par le déploiement d'un outil de diagnostic des RPS, Galileo (2.). Enfin, il débouche sur des actions de promotion d'une « performance durable » auprès des auditeurs (3.).

1. Prévenir les RPS à trois niveaux

La prévention des RPS consiste en la protection de l'organisation face aux manifestations pathogènes du travail aux niveaux institutionnel (1.1), organisationnel (1.2.) et individuel (1.3.).

1.1 Prévenir au niveau institutionnel: négocier les conditions de travail

Dans chacun de nos entretiens, il ressort que les auditeurs des Big 4 sont très peu syndiqués. Comme nous le confie une DRH, dans ces cabinets, les syndicats attirent essentiellement le personnel exerçant au sein des fonctions supports, ce qui peut expliquer pourquoi certains auditeurs ne savent même pas qu'il existe des syndicats dans leur cabinet.

« Je ne sais pas s'il y avait des syndicats chez Big D, je n'en ai jamais entendu parler. » (Ex Senior 1).

Selon un auditeur, cette absence s'explique par le fait qu'aucun syndicat ne peut *a priori* « défendre » les auditeurs tant le cabinet peut les remplacer facilement s'ils expriment leur insatisfaction. Une **forte réticence** caractérise les auditeurs rencontrés pour s'exprimer sur leurs difficultés. A tel point qu'ils apparaissent **résignés** quant à leurs conditions de travail.

« Il n'y a personne pour nous défendre vraiment, il n'y a pas de syndicat. Pourquoi ? De toute façon ça ne servirait à rien, si tu n'es pas content tu t'en vas, il y aura toujours quelqu'un pour prendre ta place ! Ils n'ont pas besoin de toi ! » (Senior 2-1).

Cette faible implication des auditeurs dans la vie syndicale induit un nombre réduit de représentants du personnel. Dans une brochure communiquée aux salariés, un syndicat se plaint ainsi du **peu de représentants du personnel** dans le cabinet.

« Aujourd'hui, BIG A c'est moins de 80 représentants du personnel, tous syndicats et instances confondus alors que leur nombre pourrait être d'environ 500 ! ».

Or, en complément du médecin du travail et du préventeur, ces représentants du personnel sont les acteurs qui apportent des éléments d'information précieux sur le contexte de travail des

auditeurs durant les réunions de CHSCT¹⁴⁷. Par conséquent, cette faible représentation salariale complexifie l'action préventive du CHSCT dans la gestion des RPS. Elle la distancie de sa base, c'est-à-dire des auditeurs dont elle doit veiller aux conditions de travail. Et elle amoindrit en même temps son pouvoir de négociation avec les instances dirigeantes du cabinet. Ces caractéristiques font du CHSCT un acteur démunie de la prévention des RPS dans les cabinets du Big 4, aux pouvoirs cloisonnés. Ses prérogatives sont alors en principe complétées par l'intervention des RH et médecins du travail (1.2.).

1.2 Prévenir au niveau organisationnel : sensibiliser et former les auditeurs

Dans les BIG 4, le département des Ressources humaines (RH) gère huit types d'activités différentes : le recrutement, la communication recrutement, l'administration du personnel, la mobilité, le personnel fonctionnel, l'information RH, le développement RH et le *people management*. Comme l'illustre la **Figure 70**, trois d'entre elles concentrent d'importantes prérogatives dans la prévention des RPS : le développement RH, l'information RH et le *people management*.

Figure 70 : Document interne- Exemple d'activités du département RH dans un Big 4



Le département « **Développement RH** », dont les missions s'articulent autour de la formation comportementale, des études RH et de la diversité, agit comme premier préventeur des RPS en proposant des formations à la gestion du stress. Dans les documentations externes et internes que nous avons obtenues, tous les BIG 4 proposent ce type de formations aux auditeurs. A titre d'exemple, Big C propose des « *des formations à la gestion du stress et des conflits, au management d'équipe et à la communication* » (*Rapport de Transparence, Big C, 2014*) et BigD prévient les RPS grâce à des « *Formations à la gestion du stress : fournir aux collaborateurs les outils pour mieux vivre au travail* » (*Rapport RSE Big D, 2014*).

¹⁴⁷ Le CHSTC est composé de représentants désignés, pour 4 ans maximum, parmi les membres du comité d'entreprise (CE) et les délégués du personnel (DP). Chez BIG 4 le CHSCT est composé de 9 représentants du personnel. Le médecin du travail, le préventeur ainsi que l'inspecteur du travail sont également invités à toutes les réunions se tenant au moins une fois par trimestre.

Parmi les personnes interrogées, ce sont les auditeurs les plus expérimentés qui ont déjà reçu ce type de formations. Ils nous expliquent qu'elles cherchent surtout à former les auditeurs à la **détection des RPS** et non à leur véritable prévention.

« C'est un outil de détection. [...] Après ce n'est que la gestion du symptôme. Ce n'est pas la gestion de la cause. » (Ex associé)

Contrairement au CHSCT pour qui prévenir les RPS consiste à négocier des conditions de travail plus harmonieuses, prévenir les RPS pour le « Développement RH » consiste surtout à les faire connaître et à ainsi permettre de les détecter.

Le département « **Informations RH** », qui est en charge du *reporting* d'indicateurs RH et de la communication RH en interne, poursuit cet effort de détection. Il suit des indicateurs RH, tels que **l'indicateur sommeil et poids**, créés grâce à la médecine du travail. Ce travail de détection s'articule en principe de la manière suivante. Dans les Big 4, la médecine du travail est externalisée. Son rôle est d'intervenir en cas de problème majeur (en octroyant des arrêts de travail) et de remonter des informations sur l'état de santé des salariés. Lors de leur passage face au médecin du travail les auditeurs répondent donc à des questions sur leur sommeil et sur leur poids. Pour compléter ces indicateurs santé, les RH suivent également le *turn-over*, les arrêts de travail, l'absentéisme et la charge de travail (c'est-à-dire le taux de chargeabilité). Mais une DRH reconnaît que suivre l'absentéisme ne relève pas d'une logique de prévention primaire, mais ressemble plutôt à une prévention tertiaire.

« On suit les taux d'absentéisme, la fréquence des arrêts de travail de courtes durées, les arrêts longs durées... On agit un peu a posteriori parce que le mal est fait. » (DRH)

En mettant en rapport le taux de chargeabilité et le nombre de congés pris par l'auditeur, les RH définissent alors un **taux d'utilisation des auditeurs**. En cas de taux d'utilisation très fort ou très faible, au moment des comités d'évaluation, les RH alertent les responsables de planning.

« On leur dit attention lui 110% de taux d'utilisation, il lui reste 15 jours à prendre en congés, est ce qu'on ne peut pas essayer de trouver une solution pour que quelqu'un le remplace pour qu'il ait un temps de respiration. » (DRH).

La prévention des RPS par les RH s'apparente donc ici un **contrôle a posteriori par les indicateurs**. Un contrôle au moyen d'indicateurs pour lequel la DRH nous fait part de sa profonde conviction en sa véracité.

« Comme toute firme d'audit qui se respecte, on part aussi d'indicateurs chiffrés qui disent la vérité et qui sont incontestables. » (DRH)

Mais par-delà leur véracité, ce contrôle par les indicateurs fait apparaître un certain tâtonnement constant entre deux niveaux de prévention par les RH et la médecine du travail dans les cabinets.

Alors que les formations prodiguées aux équipes et managers du cabinet (détection des RPS) correspondent à de la prévention secondaire ; le suivi d'indicateurs de charge consiste lui en de la prévention tertiaire. En étant tiraillés entre ces deux extrémités, ces acteurs courent le risque de voir leur action diluée. En se polarisant sur la production de formations à la détection des RPS, ils ne parviennent pas à convaincre qu'ils font plus que de la simple « *gestion de symptôme* » pour reprendre les mots de l'associé rencontré. Et en ne contrôlant des indicateurs de charge qu'à de rares moments, ils n'évitent pas non plus aux auditeurs d'être utilisés « à 110 % » par l'organisation comme le confie la DRH.

Ces tiraillements expliquent alors que le *People management*, c'est-à-dire les opérationnels du cabinet, tels que le manager RH, soit également concernés par la gestion des RPS (1.3.).

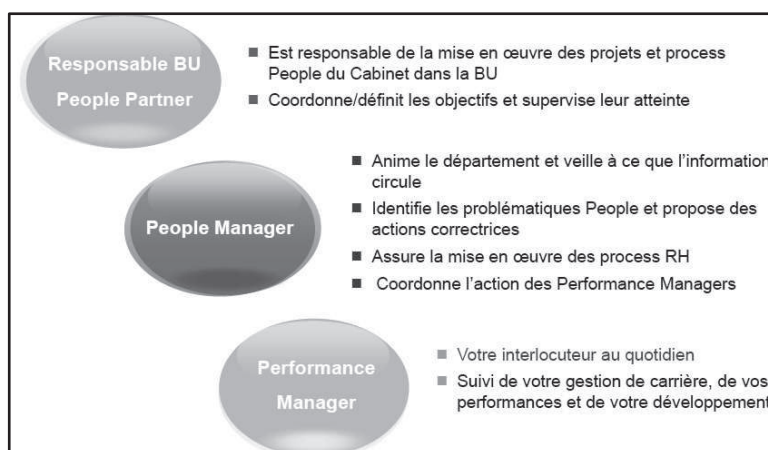
1.3 Prévenir au niveau individuel : accompagner l'auditeur au quotidien

Pour les auditeurs rencontrés, les membres de la filière RH n'apparaissent pas forcément comme des interlocuteurs de proximité tant plusieurs de leurs responsabilités habituelles en entreprise, sont déléguées aux opérationnels.

« Les personnes de la DRH ne peuvent pas assurer cette proximité [...] Les gens se choisissent, s'évaluent, se font grandir mutuellement. Il y a un système de parrainage qui est une forme de délégation à des fonctions internes plutôt que la fonction RH. » (Ex associé).

Comme l'illustre la **Figure 71**, au sein de chaque *business unit* (BU), trois acteurs opérationnels sont investis de responsabilités RH : le *people partner*, le *people manager* et le *performance manager*.

Figure 71 : Documentation interne - Organisation du *People management* au sein d'une Business Unit



On retrouve au plus haut stade, l'**associé Rh** (*people partner*), qui supervise les projets et les processus RH du cabinet pour sa BU. En dessous de lui, les **managers RH** (*people managers*), sont chargés de la mise en place des processus RH : ils identifient les problématiques RH et proposent des actions correctrices. Enfin, les **Performance Managers**, sont des managers RH qui suivent la carrière d'une vingtaine d'auditeurs de premiers grades. C'est face à eux que l'auditeur rend compte de sa performance lors des entretiens individuels. Le *performance manager* est ainsi présenté comme un soutien indépendant, une personne à qui l'auditeur peut se confier. Cependant, certains nous avouent que confier ses difficultés à leur *performance manager* peut jouer en leur défaveur. Il ne vaut mieux pas se plaindre pour espérer progresser dans la structure.

« Tu as une pression mais tu peux t'adresser à ton performance manager, tu peux lui faire part de tes problèmes [...]. Après tu sais que si tu veux avancer, il faut que tu sois responsable, que tu gères tes dossiers [...] Si tu te plains trop, si tu ne t'adaptes pas au système, tu sors. » (Senior 2).

Le *performance manager* revêt même davantage les traits d'un contrôleur plutôt que ceux d'un confident.

« Si tes évaluations sont mauvaises, tu es convoqué par ton performance manager et tu dois rendre des comptes. » (Junior 2).

Cette situation est ainsi porteuse de **conflits d'intérêts**, qui peuvent devenir pathogènes pour l'auditeur ne trouvant plus de relais à qui s'adresser en cas de difficulté.

« Il y a pas réellement de RH. C'est les managers et associés qui portent la double casquette. [...] Il y a des conflits d'intérêt ! Quand on a un problème RH c'est l'associé RH qui gère ça. Et l'associé RH, il est sur le terrain ! » (Senior 2-2).

Les auditeurs nous confient qu'en cas de problème interpersonnel, ils savent qu'ils ne trouveront pas de soutien auprès de leur hiérarchie.

« Les RH sont des opérationnels, donc comment se confier à des gens avec qui tu travailles et qui peuvent dire ensuite plein de choses sur toi ? » (Ex Senior 1).

De nos entretiens, il ressort que les connivences entre les différents managers et le mélange des fonctions opérationnelles et RH, peuvent même brider le discours des auditeurs.

« Il y avait un manager qui était connu pour faire partir ses équipes. Une fois un performance manager a dit à quelqu'un qui s'était plaint de cette personne « écoute elle est efficace, c'est la meilleure manager de chez nous donc si tu n'es pas content, c'est ton problème ! » » (Ex Senior 2)

Ce sentiment de contrainte invite même une auditrice à nous expliquer que pour elle, les associés RH sont, le plus souvent, déconnectés des problématiques humaines. Elle nous parle d'une de ses collègues se plaignant à l'associé RH des changements intervenus sur son poste lors de son congé maternité. Elle explique que l'associé RH n'avait en tête que la performance de la personne et n'entendait pas ses doléances.

« L'associé RH ne comprenait rien de ce qu'elle ressentait, tout ce qu'elle voyait c'est les chiffres, les chiffres ! Il faut être performant ! Elle pensait plus à l'entreprise qu'à l'humain. » (Senior 2-1)

Le *People Management* (associé Rh, manager Rh et *performance manager*) est justifié comme un ensemble d'acteurs de la prévention des RPS par sa capacité à écouter les auditeurs, afin de parvenir à désamorcer les situations pathogènes ou à les faire remonter aux autres acteurs de la gestion des RPS. Mais la conjonction de ce rôle avec ses responsabilités dans l'évaluation des auditeurs, en contraignant la parole des individus, menace sa capacité à écouter et donc à prévenir les RPS.

La gestion des RPS ne s'arrête pas à leur prévention mais passe aussi par le déploiement et l'animation d'un outil de diagnostic dans les cabinets du Big 4 (2.).

2. Diagnostiquer des RPS grâce à l’outil Galileo

Nous avons retrouvé chez BIG 4, sans que nous l’ayons présumé, le même outil de diagnostic que chez BANQUE : Galileo¹⁴⁸. Alors que cet outil de diagnostic est censé permettre de « mesurer » la prégnance des RPS dans l’organisation malgré leur prévention, sa mise en œuvre et son utilisation se heurtent à des difficultés en pratique. L’utilisation de l’outil par les auditeurs se heurte à des questionnements sur sa pertinence et sa confidentialité (2.1.). Son exploitation par le management des cabinets se détourne alors dans une certaine mesure de l’analyse de la présence des RPS dans l’organisation (2.2).

2.1 Collecter des données sans trahir la confidentialité

Comme nous l’avons précisé chez BANQUE, Galileo est une **enquête annuelle**, réalisée par un cabinet extérieur, composée de **100 questions** : 5 questions signalétiques (sexe, tranche d’âge, durée de son expérience professionnelle dans le cabinet, durée de son expérience sur son poste actuel, niveau de responsabilité hiérarchique) et 95 questions fermées à choix multiples autour de thématiques diverses telles que la stratégie organisationnelle, les moyens donnés aux collaborateurs, le salaire, la formation, la coopération, la qualité de vie au travail, l’équilibre vie professionnelle/vie privée, les politiques environnementales. Si les RPS ne sont pas explicitement abordés, de nombreuses questions sont axées sur le management.

Tout comme chez BANQUE, les cabinets étudiés déploient cet outil d’enquête et s’attachent à ce qu’il soit rempli par les auditeurs.

« Cette année, on a eu une enquête Galileo avec plusieurs relances, l’implication des DG qui nous disaient de remplir cette enquête parce que c’était important. » (Senior 2-2).

Cependant, dès nos premières questions au sujet de Galileo, les auditeurs rencontrés nous décrivent un questionnaire trop **vague** et **imprécis** pour avoir une portée réelle.

« Les questions de Galileo c’est très large, ce n’est pas proche du travail. C’est des questions globales du style tu te sens bien ou pas bien. » (Senior 2-2).

Pour les auditeurs interrogés, les questions de Galileo ne sont pas pertinentes car les réponses associées sont de notoriété commune. Elles n’apportent aucune information nouvelle sur la situation des auditeurs. A titre d’exemple, une auditrice nous explique que des questions sont posées sur l’adéquation entre vie professionnelle et personnelle ou sur l’atteinte des objectifs,

¹⁴⁸ Nous avons déjà présenté en détails cet outil dans le cas BANQUE. Par conséquent, nous focalisons ici notre attention sur les spécificités de son utilisation chez BIG 4.

alors qu'il est connu et partagé que les auditeurs ont une vie privée restreinte et des objectifs souvent inatteignables.

« Ils demandent si on est satisfaits de nos horaires, si on a le temps de combiner vie personnelle et vie professionnelle. [...] c'est un mystère pour personne qu'on a des difficultés à avoir une vie personnelle, qu'on travaille jusqu'à tard, que les objectifs ne sont jamais atteints ! Donc on a plutôt tendance à répondre 'non' si on est honnête et si on pense qu'on ne va pas être identifiés. » (Senior 2-1)

Après ces premières interrogations sur sa pertinence, les auditeurs doutent donc spontanément du caractère **anonyme** de ce questionnaire. Comme chez BANQUE, ils estiment que les questions introductives sont aussi trop précises et qu'elles permettent d'identifier le répondant. Cette possibilité d'être identifié se révèle être une vraie source d'inquiétude pour les auditeurs, les rendant très **suspicieux** vis-à-vis de l'outil.

« Je pense que c'est une crainte que les gens ont. Est-ce qu'on peut être reconnus ? Est-ce que les gens peuvent utiliser les données ? A priori moi je me dis que s'ils disent que c'est anonyme, c'est anonyme... Je suis peut-être très naïve... » (Senior 2-1).

La crainte d'être reconnu engendre alors des réponses biaisées pour les auditeurs que nous avons rencontrés, ce qui pose la question de la **pertinence de l'information** produite par l'outil.

« C'était censé être anonyme. Mais déjà au début on te demande ta tranche d'âge, ton sexe, de dire dans quel secteur tu travailles, à quel grade tu es... Comme j'étais la seule à avoir moins de 26 ans... Je me sentais un peu visée ! Du coup je n'ai pas donné mon vrai âge. » (Ex Senior 1)

Ce manque de confidentialité est d'autant plus mal ressenti qu'il ne semble pas servir un diagnostic des situations de travail pathogènes. Les auditeurs rencontrés s'accordent sur le manque d'actions normalement censées être mises en place grâce aux résultats produits par Galileo. Une auditrice nous explique que lors de la dernière enquête Galileo à laquelle elle avait participé, son cabinet avait été classé dernier des Big 4. Cependant, malgré ce mauvais résultat, elle constate qu'**aucune action** n'a été instaurée.

« Dans les quatre cabinets, c'est le mien qui était le moins bien placé ! [...] ils nous ont dit qu'on devait être plus à l'aise, que si on avait des problèmes il faut venir nous voir, mais bon voilà... En action concrète il y a pas grand-chose ... [...] c'est vrai que ce type de sondage ça me paraît vraiment hypocrite car je n'ai jamais vu d'actions. » (Ex Senior 1)

Entre une imprécision dommageable et une précision intrusive, une certaine résignation se dégage des auditeurs rencontrés. Selon eux, rien ne peut être changé puisque que c'est le fonctionnement du cabinet en lui-même qui est source de stress. Mettre en place des actions de prévention du stress leur semble donc inimaginable.

« Je n'ai pas vu d'action. Je n'ai pas vu d'action car de toute façon c'est le principe même de la boîte ! [...] c'est des choses qui ne peuvent pas être modifiées ! » (Senior 2-1).

Les auditeurs interrogés estiment ainsi que le cabinet ne modifiera jamais son organisation puisque les auditeurs sont pratiquement tous interchangeables, à l'exception peut-être des plus gradés.

« De toute façon ça ne servirait à rien, si tu n'es pas content tu t'en vas, il y aura toujours quelqu'un pour prendre ta place ! Ils n'ont pas besoin de toi ! On te fait bien comprendre que si ce n'est pas toi ce sera un autre ! » (Ex Senior 1).

Les difficultés intrinsèques de Galileo comme outil de collecte de données soit trop vague, soit trop intrusif, débouchent finalement sur l'idée qu'un manque de considération pour l'aspect humain anime les cabinets. Ceci engendre une forme de **résignation** chez les auditeurs rencontrés.

« Tu sens bien que le contexte humain tout le monde s'en tape ! » (Ex Senior 2).

Cette résignation est également partagée par certains membres des ressources humaines. Une DRH reconnaît ainsi à mots feutrés que quelles que soient les actions menées, rien ne changera véritablement.

« Il faut reconnaître qu'on ne changera ni nos métiers, ni l'aspect réglementaire, ni nos clients. [...] On n'est pas dans un monde parfait, idyllique, donc il faut accepter qu'il y ait des contraintes qui soient absolument incompressibles. [...] Au final je me dis que même si ça va pas fondamentalement changer la culture, si chacun de nous s'approprie une chose ou deux, qu'il change sa manière de faire, c'est déjà un grand pas. » (DRH)

En tant qu'outil de diagnostic des RPS dans l'organisation, Galileo se heurte à des difficultés en tant qu'outil de collecte de données. A la fois trop vague et trop précis, il se heurte aux relations de pouvoir caractéristiques de la relation salariale. Mais c'est aussi comme outil d'exploitation de données qu'il souffre d'imperfections pour les auditeurs rencontrés (2.2).

2.2 Exploiter les données sans les orienter

Si la collecte d'informations par Galileo pose problème, son exploitation pour diagnostiquer les RPS dans l'organisation, n'est pas exempte de difficultés. Si le rapport RSE 2014 de Big D indique que « *une enquête sur la qualité de vie au travail a été réalisée au sein de notre cabinet afin de mesurer le taux de stress parmi ses populations. [...] Les résultats ont été analysés et présentés aux associés et collaborateurs de la firme.* », nos entretiens révèlent que ces résultats ne sont parfois communiqués que **partiellement**.

« On a reçu un mail une fois que les résultats avaient été analysés qui nous disait que notre BU était celle qui avait répondu le plus, félicitations ! » (Senior 2).

Mais même lorsqu'ils sont communiqués, les résultats étonnent les auditeurs tant ils leur semblent éloignés de la réalité vécue.

« Les résultats de Galileo qui sortent paraissent assez étranges... On est assez connu pour ne pas être les champions de l'anti-stress et ça ne ressort pas forcément... Evidemment c'est de la communication » (Ex Senior 2).

Selon cette auditrice, ce type d'enquête n'est qu'un outil de **communication**, c'est-à-dire plus précisément un outil d'enquête où l'exploitation des données collectées pose problème. Un ancien associé abonde en ce sens en nous affirmant que les questions sont orientées pour communiquer sur le bien-être des auditeurs, rien de plus.

« Galileo, c'est « Est-ce vous êtes contents de travailler chez Big B ? Est-ce que votre manager a de l'écoute ? » On ne va pas traiter de la pathologie, de la souffrance ou de l'individu. C'est plutôt est-ce que les gens se sentent bien. » (Ex associé).

Ces perceptions nourrissent l'impression que cet outil sert essentiellement à communiquer vis-à-vis de l'extérieur sur le **caractère attractif** du cabinet, plus qu'à mesurer les RPS.

« J'ai du mal à savoir si c'est une action de communication pour dire nous chez BIG D on se sent bien, on a envie que vous soyez bien, si c'est plus un truc pour nous brosser dans le sens du poils pour dire vous avez votre mot à dire ou si c'était vraiment utilisé. » (Senior 2).

Volontairement ou non, cette impression se confirme en consultant les sites Internet des Big 4. On y trouve effectivement des extraits des résultats de Galileo, vantant les mérites de ces organisations. Nous présentons un exemple de ce type de communication dans la **Figure 72**.

Figure 72 : Extraits du site Internet de BIG A – Communication des résultats de Galileo

This year, a record 76% of our people took part in our global survey – up from 73% last year. We conduct this survey every year to help us find out how our people feel about working at BIG A and take the appropriate action.

The vast majority of the 145,417 people who completed the survey told us they are **proud to work at BIG A** (81%) and would **recommend BIG A as a great place to work** (71%).

78% said they have the opportunity to work on challenging assignments that **contribute to their development**.

We continue to see a positive response in the area of corporate responsibility. 75% of our people said that BIG A is an **inclusive work environment** where individual differences are respected, and 77% that BIG A is taking the appropriate action to be socially responsible.

The percentage who feel that the people they work for are considerate of their life outside work has increased by just one point to 62%. This is an area we will continue to work on in the year ahead.

Les résultats de Galileo présentent donc ici de manière très avantageuse le cabinet, conformément au double discours que soulignent les entretiens précédents. Selon ces résultats, les salariés de BIG A sont fiers de travailler dans ce cabinet car il contribue à leur développement et parce qu'il offre un environnement de travail respectueux de la vie privée des collaborateurs et de leurs différences.

Nous retrouvons cette même volonté de communiquer sur le caractère attractif du cabinet à travers les labels et récompenses que les Big 4 exposent sur leur site Internet. Pour illustrer notre propos, nous avons rassemblé au sein de la **Figure 73**, un échantillon de labels reçus par les cabinets du Big 4. On retrouve des labels qualifiant les Big 4 d'entreprises les plus attractives, du meilleur lieu de travail, du meilleur employeur ou encore de l'entreprise plébiscitée par les stagiaires.

Figure 73 : Exemples de labels reçus par les cabinets du Big 4



L'exploitation des données collectées par Galileo s'apparente ainsi à un script rhétorique visant à promouvoir ces organisations, et ce en dépit des situations pathogènes qui peuvent y exister. En même temps qu'elle illustre les difficultés de Galileo à recueillir des données fiables auprès des auditeurs, cette manière d'utiliser Galileo semble aussi révélatrice d'une volonté de **déresponsabilisation de l'organisation**. Au vu du portrait idyllique brossé par ces enquêtes et labels, il est sans doute encore plus difficile pour l'individu de confier son mal-être dans l'outil. Par ce biais, le risque est individualisé, l'individu devient seul responsable des difficultés qu'il ressent, sans être nécessairement outillé pour le communiquer. Mais cette logique de déresponsabilisation et d'individualisation s'exprime avec nuance. De façon surprenante, elle aboutit à une **responsabilisation du management** en déresponsabilisant l'organisation. En effet, certains cabinets affichent leur volonté d'indexer la rémunération des managers sur les résultats des enquêtes internes (type Galileo).

« Notre volonté [...] Responsabiliser le management sur les résultats des enquêtes internes. » (Extrait site Internet, Big A)

Une DRH abonde en ce sens en estimant que la gestion des RPS est une responsabilité qui incombe aux managers.

« On veut faire prendre conscience aux managers qu'ils ont un rôle sur la gestion de leur équipe, en termes de reconnaissance, de donner du sens dans leur activité professionnelle, gérer des conflits, prendre en compte les équilibres de vie. Voilà ça c'est leur responsabilité. » (DRH)

Les outils de diagnostic des RPS, en cherchant à mesurer et à identifier les RPS autant que leurs déterminants, débouchent davantage dans ce cas sur une chasse aux responsables. Si l'organisation est tenue hors d'atteinte, les managers sont incriminés et des dispositifs sont imaginés pour les aligner sur l'impératif bien-être de l'organisation. Après avoir déstabilisé la

collecte des données relatives aux RPS, les relations de pouvoir dans l'organisation et autour du rapport salarial, interfèrent sur leur exploitation.

Nous présentons à présent le troisième volet du dispositif de gestion des RPS visant à promouvoir une performance durable (3.).

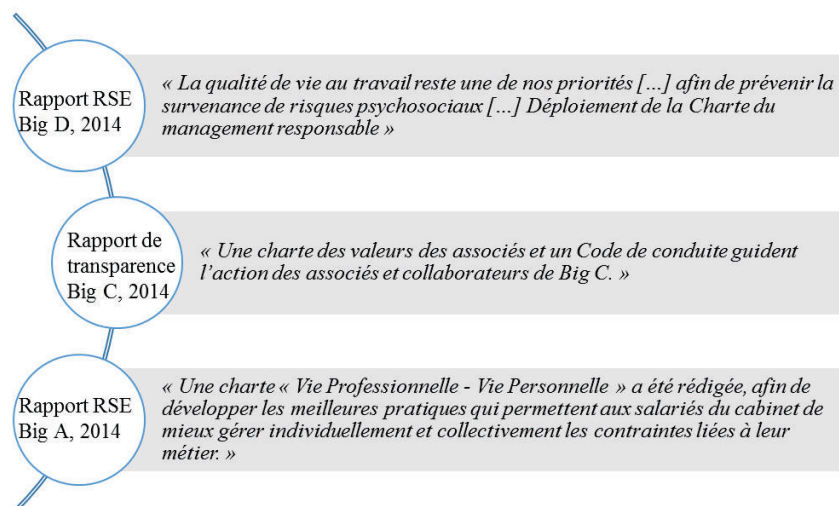
3. Promouvoir une performance durable

Pour donner suite à leur prévention et diagnostic, des actions de prévention primaire sont entreprises dans les grands cabinets d'audit. Parce que la responsabilité des RPS est mise sur l'individu ou le management, ces actions de prévention des RPS adoptent une problématique individuelle. Des actions de sensibilisation à la qualité de vie au travail sont ainsi déployées (3.1.). Elles se polarisent alors étonnamment sur les qualités individuelles et identitaires que l'auditeur doit réunir, pour que l'organisation connaisse une performance durable (3.2.).

3.1 Sensibiliser à la qualité de vie au travail

Les BIG 4 axent leurs actions sur les RPS en communiquant sur l'importance de la **qualité de vie au travail**. Pour ce faire, les cabinets éditent des chartes ou des campagnes de communication sur les règles de vie. Nous présentons des exemples de ce type de chartes dans la **Figure 74**.

Figure 74 : Exemples de chartes sur la qualité de vie au travail dans les cabinets du Big 4



Mais cette communication se heurte à la surprise des auditeurs rencontrés, qui semblent ne pas avoir besoin de l'entreprise pour saisir l'importance de la qualité de vie au travail. Un auditeur de Big A ironise : il est heureux de savoir que son cabinet l'autorise à avoir une vie privée.

« On a une charte signée par le patron de Big A, dans lequel il s'engage à ce que chaque collaborateur ait une vie privée ! C'est magique non ? Big A t'autorise à avoir une vie privée ! » (Senior 2-2).

Cette charte stipule que les auditeurs peuvent sortir tôt au moins une fois par semaine et qu'ils ne doivent pas travailler les week-ends. Cependant, pour les auditeurs confrontés à un quotidien diamétralement et constamment différent, il ne s'agit que d'un acte de communication car dans les faits, les « *deadlines* restent les mêmes ». Néanmoins, par-delà ces perceptions qui dénotent aussi la difficulté de voir en pratique les effets d'une prévention primaire, ces communications permettent de faire émerger l'idée d'une **performance durable** dans l'organisation.

« On n'a pas voulu parler de souffrance au travail et de risques psychosociaux, on a parlé de santé, de qualité de vie et de performance durable. » (DRH).

Ainsi, cette DRH nous explique que dans son cabinet les réflexions autour des questions de stress au travail s'appuient sur un ouvrage « *The Corporate Athlete: managing (yourself) under pressure* » (Koen Gonnissen¹⁴⁹ et Alain Goudsmet¹⁵⁰). Cet ouvrage traite des problématiques d'efficacité, de *leadership* et de facteurs de succès. Les auteurs donnent des conseils pour devenir un **athlète d'entreprise** axés sur le renforcement mental, la gestion de l'énergie, la résistance émotionnelle et physique, le sommeil, la nutrition ou l'exercice physique. Le sport de haut niveau est comparé à l'activité professionnelle si bien qu'en utilisant cet ouvrage, les cabinets assimilent l'audit à une activité extrême.

« Dans le sport on dit que pour être performant sur la durée il faut aligner trois choses, la compétence technique, du physique et du mental. [...] En entreprise c'est pareil, il faut des compétences intellectuelles, aussi une santé physique et une force mentale, et on est quelque part des athlètes corporate. » (DRH)

Ces initiatives, qui se déclinent en communications ou formations à destination des auditeurs, ne sont pas que des discours ou des rhétoriques. Elles consistent en des actions de sensibilisation, qui ont une vocation de prévention primaire, mais dont la visée est de gérer les RPS en les individualisant, c'est-à-dire en les décalant du travail dans l'organisation. Gérer les RPS devient la capacité à donner à l'individu les moyens de se performer, d'être plus fort. Gérer les RPS c'est tout mettre en œuvre pour qu'il sache qu'il doit **allier performance technique,**

¹⁴⁹ Koen Gonnissen est directeur du Mentally Fit Institute aux Pays-Bas et ancien coach sportif.

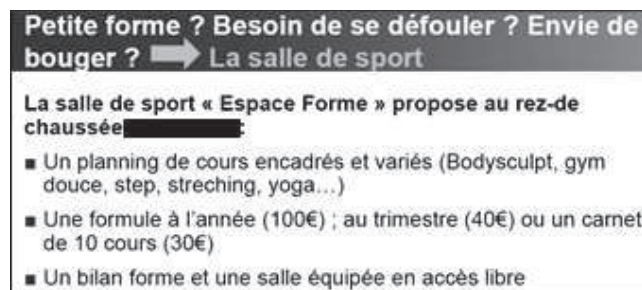
¹⁵⁰ Alain Goudsmet est coach Mental International pour sportifs et professionnels.

physique et mentale. Les cabinets du Big 4 développent ainsi des actions orientées autour du sport, du sommeil, de la nutrition et de la relaxation (3.2.).

3.2 Faire de l'auditeur un athlète d'entreprise

Pour gérer les RPS en amenant l'auditeur à se transformer, les cabinets développent des actions de **promotion de la pratique sportive**. Ainsi, les cabinets proposent des abonnements à des salles de sport aux tarifs préférentiels. Comme l'illustre la **Figure 75**, dès leur intégration, les juniors se voient proposer l'accès à ce type d'infrastructures.

Figure 75 : Extraits documentation interne adressée aux assistants - Comportement professionnel et responsabilités administratives



Loin d'être isolée ou anecdotique, cette promotion du sport en vue d'aider l'individu à se transformer dans le sens de l'organisation, est complétée par des actions la **nutrition**. Les grands cabinets témoignent même de leur importance sur leurs sites Internet comme dans l'exemple suivant.

*« Nous organisons régulièrement des conférences sur des sujets comme la nutrition »
(Associée responsable des RH et membre du Comité Exécutif, site Internet de Big B).*

Une DRH nous explique que les auditeurs subissent en moyenne une prise de poids de 4-5 kilos lors de leurs premières années. Les RH organisent ainsi des ateliers pour accompagner les auditeurs. Au cours de ces sessions des nutritionnistes leur expliquent par exemple que même avec trente minutes de pause, il est possible de manger équilibré.

« Le nutritionniste vient apporter un certain nombre de bons conseils tout en disant on sait que vous n'avez pas beaucoup de temps pour déjeuner mais vous pouvez quand même trouver des solutions même en ayant trente minutes pour déjeuner le midi. » (DRH)

Aux injonctions de productivité et de rentabilité succède étonnamment une nouvelle injonction « mangez équilibré », indépendamment des contraintes qui s'exercent sur le travail des auditeurs. Gérer les RPS devient alors pour le cabinet une manière de responsabiliser l'individu

sur sa santé physique, non sans se dédouaner au passage des contraintes organisationnelles pesant sur lui.

Les cabinets proposent également un ensemble de services orientés vers le bien-être au travail, tels que des séances de **massage**, d'**ostéopathie**, de **sophrologie**, à destination des auditeurs. Ces actions sont décrites dans les rapports RSE publiés, comme l'illustre l'extrait suivant.

« Afin de pérenniser ses actions visant à une meilleure gestion du stress, la firme propose à ses collaborateurs les services suivants : Séances d'ostéopathie ; Massages assis minute; Ateliers de sophrologie » (Rapport RSE 2014, Big D).

Cependant, des auditeurs nous confient qu'ils n'ont pas le temps d'utiliser ces services. Il semble donc exister un décalage entre le dispositif prévu et la manière dont il est vécu par les auditeurs.

« Ils ont mis des séances de relaxation, massage etc... C'est bien, sauf que les auditeurs n'ont pas le temps ! » (Senior 2-1).

D'autres nous expliquent encore que les salles de relaxation ressemblent davantage à des salles de réunion informelles, plutôt qu'à de réels lieux de repos.

« On a une salle de repos depuis l'année dernière, mais bon c'est plutôt une salle de réunion informelle. » (Senior 2-2).

Enfin, les cabinets proposent des ateliers spécifiques sur une dernière caractéristique individuelle fondamentale : le **sommeil**. Ces ateliers consistent en des journées de sensibilisation où les auditeurs peuvent obtenir des conseils pour améliorer leur endormissement.

« La journée de sensibilisation aux troubles du sommeil et la semaine de découverte de l'ostéopathie ont également rencontré un grand succès auprès des collaborateurs. » (Rapport RSE 2014, Big D).

Pour les personnes interrogées, ces ateliers ont été mis en place suite aux constats de la médecine du travail, celle-ci ayant identifié chez les auditeurs des problèmes d'endormissement ou de réveils fréquents dans la nuit.

« On a des personnes qui ont des problèmes d'endormissement, qui se réveillent la nuit, qui ont des nuits courtes la semaine et qui récupèrent le weekend. » (DRH).

Cependant, les auditeurs interrogés nous expliquent encore ne pas pouvoir se rendre à ces journées par manque de temps. Certains ont même l'impression que ces actions ne leur sont pas directement adressées.

« Il y a des journées du sommeil. Je n'y ai jamais été, je n'ai pas le temps. En audit c'est compliqué d'en profiter parce qu'on n'est pas là et quand on est là on est toujours dans le rush ! Quand tu vois les mails passer tu n'as pas l'impression que c'est pour toi ! » (Senior 2-1)

L'une des principales faiblesses du dispositif apparaît à travers ces rappels successifs au manque de temps. Si le quotidien de l'auditeur est aussi chargé qu'éprouvant, une nouvelle fois, les spécificités de sa socialisation et du rôle que joue sa réputation dans sa progression, peuvent également le décourager de participer à ces actions. Assister à ces ateliers, c'est reconnaître publiquement ses faiblesses et ainsi menacer sa progression. L'un des cabinets du Big 4 étudié nous invite en définitive à mûrir cette réflexion. Ses équipes RH ont travaillé avec un médecin spécialiste du sommeil et un navigateur en solitaire. Leur DRH nous explique ainsi qu'il existe beaucoup de parallèles entre la **navigation en solitaire**, où le skippeur dort par courts intervalles et le métier d'auditeur.

« On a lancé une conférence sur le thème du sommeil et de la performance en milieu contraignant, on a fait intervenir un médecin spécialiste avec un navigateur en solitaire. [...] c'est le seul sport qui s'exerce 24h/24. [...] il y a pas mal de parallèles entre lui et nous puisqu'il prend des risques, nous aussi on prend des risques. Comment il gère sa performance ? Comment nous on doit la gérer aussi ? » (DRH)

L'auditeur devient ainsi ce navigateur en pleine traversée solitaire. Il lui faut être un athlète capable de survivre à un milieu contraignant, sans attendre que les conditions de navigation deviennent plus favorables ou seulement plus supportables.

Conclusion II.

Au sein des cabinets du Big 4, la prévention des RPS est tiraillée entre les différentes parties du contrôle de la performance des auditeurs. Le difficile pouvoir de négociation du CHSCT et l'éparpillement des actions des acteurs Rh, doivent être *a priori* compensés par les prérogatives du *People management*. Mais parce que celui-ci est également investi dans l'évaluation de l'auditeur, il ne peut être qu'un préventeur imparfaitement à l'écoute des auditeurs. C'est pourquoi la gestion des RPS passe aussi par le déploiement et l'animation d'un outil de diagnostic dans les cabinets du Big 4 : Galileo. A l'instar du cas BANQUE, le diagnostic fourni par Galileo est contrarié par une perception de manque de confidentialité du questionnaire. La crainte des représailles bride la parole des auditeurs, ce qui pose la question de la pertinence de l'information fournie par l'outil. Le manque d'actions issues des résultats de ce questionnaire amène également les auditeurs à se résigner. Il apparaît alors que Galileo est avant tout un outil de communication externe. L'utilisation de l'outil incarne alors une forme de déresponsabilisation de l'organisation qui se dédouane des risques qu'elle fait encourir à ses salariés en présentant une image très favorable de son environnement de travail. L'individualisation du risque s'accompagne également d'une logique de responsabilisation du management à travers une indexation des primes sur les résultats de Galileo. Dans un dernier temps, le dispositif de gestion des RPS s'incarne à travers des actions préventives vantant l'importance de la qualité de vie au travail. Les cabinets du Big 4 individualisent ainsi la prise en charge des situations de travail pathogènes en exigeant des auditeurs qu'ils se renforcent à travers les actions proposées (sport, nutrition, relaxation, sommeil). L'auditeur doit devenir un athlète d'entreprise capable d'allier performance technique, physique et mentale en dépit des contraintes organisationnelles pesant sur lui.

Conclusion SECTION 3

Au cours de cette section, nous avons présenté la problématique des RPS chez BIG 4 en montrant que ces cabinets sont des univers professionnels sources d'épuisements physique, psychique et de précarité subjective. Actuellement, les exigences de rentabilité amènent les individus à effectuer plus de tâches avec le moins de moyens possible, ce qui renforce le phénomène de sous-*staffing* et intensifie physiquement le travail. Avec un usage quotidien des NTIC, les temps de détache mentale du travail se réduisent, la pression est permanente, le travail d'audit devient alors vecteur d'intensification cognitive. Le déséquilibre entre vie professionnelle et personnelle participe également à l'épuisement psychique. Les Big 4 sont également des univers professionnels sources de précarité subjective. L'auditeur se trouve en situation d'inconfort à cause d'un dispositif d'évaluation présenté comme objectif mais qui est en fait soumis aux fluctuations affinitaires. Le caractère incontrôlable de l'évaluation, sensible aux effets de réputation, la rend stressante. En outre, malgré le nombre conséquent d'évaluations remplies, l'auditeur semble en proie à un réel manque de reconnaissance. De plus, les injonctions de performance semblent contrecarrées par d'autres exigences plus informelles et parfois contradictoires. Le taux de chargeabilité incarne cette situation paradoxale où l'auditeur doit prouver sa performance grâce à un fort taux, tout en minimisant celui-ci pour satisfaire les exigences de rentabilité de ses managers. A cette insécurité quotidienne se mêle l'angoisse d'un avenir professionnel incertain. Pour gérer ces RPS, les cabinets déploient alors un dispositif à trois dimensions. Au niveau institutionnel, les cabinets mettent en place des chartes de qualité de vie mais laisse peu de place aux RPS dans les débats en CHSTC. Au niveau organisationnel, la mise à l'écart des fonctions RH concourent à faire des managers les véritables relais RH des auditeurs. Cependant, la double casquette (RH et opérationnelles) des managers apparait négative pour l'auditeur car elle bride son discours. L'outil de diagnostic des RPS Galileo (idem BANQUE) fait également l'objet de critiques : manque de pertinence des questions et d'actions découlant des résultats, crainte concernant l'anonymat des réponses données par l'auditeur. Galileo semble avant tout utilisé dans une logique de communication, visant à déresponsabiliser l'organisation face aux risques psychosociaux en présentant une image favorable de son environnement de travail. Cette rhétorique aboutit à individualiser le risque en responsabilisant la ligne managériale. Au niveau individuel, les cabinets proposent des ateliers autour du sport, de la nutrition et du sommeil. Selon cette logique, l'auditeur doit devenir un athlète d'entreprise capable d'allier performance technique, physique et mentale. Cependant, ces préceptes paraissent déconnectées du travail des auditeurs tant ils occultent ses contraintes. Nous synthétisons l'ensemble de ces résultats dans le **Tableau 35**.

Tableau 35 : Synthèse des résultats du cas BIG 4

Problématique des RPS	
Contexte organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intensification physique et cognitive : sous-effectif, insécurité, pression permanente ▪ Evolution promotion interne : inquiétude face à l'avenir.
Contrôle de la performance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strict contrôle des résultats. ▪ Problème de subjectivité de l'évaluation. ▪ Fort contrôle normatif des comportements.
Dispositif de gestion des RPS	
Prévention Institutionnelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faible débat CHSCT
Prévention Organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suivi d'indicateurs poids, sommeil, « utilisation de l'auditeur » ▪ Formation du management à la détection des RPS
Prévention Individuelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>People management</i>
Outil de diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Galileo. Volonté de responsabiliser le management sur les résultats de Galileo. ▪ Communication externe
Actions de prévention suite au diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Charte qualité de vie au travail ▪ Ateliers de nutrition, sommeil, massage, ostéopathie et sophrologie.

Nous explicitons à présent les résultats de notre cas HOPITAL en **Section 4**.

SECTION 4 : Cas HOPITAL

L'objet de cette quatrième et dernière section est d'exposer les résultats empiriques issus de notre étude du cas HOPITAL. Dans un premier temps, nous présentons la problématique des RPS chez HOPITAL (I.). Puis, nous détaillons le dispositif de gestion des RPS au sein de cette organisation publique (II.).

I. La problématique des RPS chez HOPITAL

Nos entretiens, nos observations au moment des groupes de travail, ainsi que des documents internes, nous ont permis d'identifier différentes sources de RPS liées à l'évolution des modes de gestion au sein de cette organisation publique. Nous présentons comment la Tarification à l'activité (T2A), en bouleversant les modes de pensée et d'organisation, apparaît source de RPS (1.). Puis, nous montrons les implications de ce nouveau mode de gestion sur le travail des individus et leurs liens avec l'apparition de ces troubles psychosociologiques (2.)

1. Tarification à l'activité et RPS

Chez HOPITAL, une culture du résultat s'est instaurée au gré de l'application de la tarification à l'activité (T2A). Or, atteindre simultanément des exigences de rentabilité économique, tout en conservant la qualité des soins du service public, est source d'injonctions paradoxales pour les agents (1.1). L'évolution des modes d'organisation, à travers les réorganisations et les réductions d'effectifs, apparaissent tout particulièrement comme des sources de stress (1.2).

1.1 Culture du résultat et injonctions paradoxales

Depuis les années 1970, une nouvelle manière de gérer les services publics est née sous le nom de « *New Public Management* » (Alcouffe et al., 2013; Bezes, 2005). Cette vision plus managériale du secteur public s'inspire du secteur privé pour rendre les administrations et services publics plus efficaces et attentifs à l'équilibre de leurs dépenses et ressources (Hood, 2007). Grâce à des systèmes de pilotage et des outils de gestion mettant la performance économique en exergue (Bourguignon et al., 2005), cette inspiration étend au sein du secteur public une forme de **culture du résultat et de la performance** (Alcouffe et al., 2013).

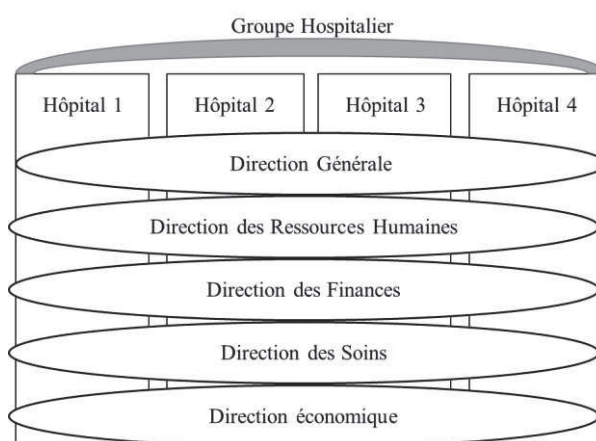
Dans le secteur hospitalier, cette évolution a pris une dimension législative étendue depuis les années 1990. A partir de cette période, de nouvelles directives impactent considérablement l'organisation des hôpitaux¹⁵¹ en instaurant davantage de contrôles. En 2004, la réforme de

¹⁵¹ Loi du 3 janvier 1984 : création des départements médicaux. Institue une tutelle financière renforcée du préfet de département qui peut se substituer au conseil d'administration pour réformer le budget proposé pour chaque établissement de soins public et privé participant au service public hospitalier. Loi du 31 juillet 1991 : création des schémas régionaux d'organisation sanitaire comme alternative à l'hospitalisation. Loi du 24 avril 1996 : régionalisation étatique des établissements. Création des Agences régionales de l'hospitalisation (ARH) qui associent l'Etat et l'assurance maladie. L'objectif est de réduire les inégalités entre régions sur le territoire. Elles

l'assurance maladie modifie le mode de financement de l'hôpital, jusqu'alors assuré par une dotation globale forfaitaire versée à chaque établissement. Cette nouvelle **Tarification à l'activité (T2A)** bouleverse profondément les modalités de financement des hôpitaux pour les activités de médecine, de chirurgie et d'obstétrique (MCO). La grande majorité des ressources hospitalières¹⁵² dépend désormais du nombre et de la nature des actes et des séjours réalisés. De plus, depuis le plan « hôpital 2007 »¹⁵³ des pôles hospitaliers, c'est-à-dire des pôles d'activité regroupant plusieurs hôpitaux, ont été créés. Ce changement de périmètre a permis le développement d'**organisations matricielles avec des objectifs financiers prédominants**. Le chef de pôle doit atteindre des objectifs de performance fixés dans des contrats de pôle et indexés à un intéressement global.

Chez HOPITAL, la tarification à l'activité (T2A) a été mise en place progressivement depuis 2004 et sert à valoriser 100% des soins du court séjour depuis 2008. Le moyen séjour, c'est-à-dire la rééducation, entre 60 et 90 jours, est pour l'instant en projet. Le long séjour fonctionne encore quant à lui sous forme de dotation. Le Groupe Hospitalier (GH) fonctionne selon une organisation matricielle où le directeur de site est au même niveau que les directeurs des autres directions fonctionnelles. Nous présentons dans la **Figure 76** une représentation simplifiée de cette organisation matricielle (seules quelques directions fonctionnelles sont indiquées).

Figure 76 : Représentation simplifiée de l'organisation matricielle du Groupe Hospitalier



La tarification à l'activité (T2A) vise également à harmoniser le financement des secteurs public et privé. A terme, les tarifs de soins appliqués aux hôpitaux et aux cliniques doivent converger.

mettent de plus en place des procédures d'évaluation et d'accréditation. Création de l'Agence Nationale d'Accréditation et d'Evaluation en Santé qui fixe les normes de bonnes pratiques cliniques et des références médicales pour les hôpitaux et les services ambulatoires. Loi du 20 novembre 2002, loi du 2 juillet 2003, loi du 4 septembre 2003, loi du 2 mai 2005

¹⁵² Certaines activités, comme les missions d'intérêt général, les activités d'urgence ou les prélèvements d'organes, continuent néanmoins de bénéficier d'un financement forfaitaire.

¹⁵³ Ce plan vise à moderniser et à rendre autonomes en matière de financement et de gouvernance les hôpitaux.

HOPITAL doit donc parvenir à aligner le coût de ses soins avec ceux des autres hôpitaux et ceux du secteur privé. Comme nous l'explique le chef du service orthopédie, ce système instaure alors une **concurrence inter-hôpitaux** et met les hôpitaux en **concurrence avec les cliniques**.

« La T2A, c'est une logique comptable qui a instauré une très forte compétition entre les hôpitaux et les cliniques » (Chef du Service Orthopédie).

La T2A tranche ainsi fortement avec l'ancien système de budget global, c'est-à-dire d'enveloppe annuelle fermée progressant d'année en année. A présent, seuls les hôpitaux les plus **financièrement efficaces** voient leurs enveloppes budgétaires augmenter. Comme nous le confie le chef du service radiologie, la performance des services est à présent plus visible.

« Le truc sympa, c'est que depuis la T2A on a repéré ceux qui bossent au moins ! » (Chef du service Radiologie).

Si les chefs de services rencontrés reconnaissent que la T2A permet aux hôpitaux d'opérer toute l'année, ce système semble plus apprécié par ceux exerçant dans des services où les tarifs sont élevés. Une spécialité visible et reconnue devient un atout décisif pour les services hospitaliers.

« Avec le système de dotation globale, on avait une enveloppe pour toute l'année que l'on pouvait dépenser comme on voulait. Ça ne forçait pas du tout à être performant. [...] au 15 octobre, on arrêtait d'opérer parce qu'on avait plus de sous ! Pour moi la T2A est un bien meilleur système car ma spécialité est valorisée et que j'ai une activité importante. » (Chef du Service Orthopédie)

Dès lors, comme nous l'explique le chef du service radiologie, dans les services tournés vers l'aide aux plus démunis, l'opposition à la T2A est vive car la logique de rentabilité s'oppose à celle de service public.

« Les chefs de services qui accueillent la veuve et l'orphelin, eux ils sont contre la T2A ! Ils disent que l'hôpital n'a pas pour vocation d'être rentable. Ils sont vraiment dans une logique de service public. » (Chef du service Radiologie)

Pour opérationnaliser les politiques de T2A, HOPITAL s'est équipé de systèmes d'information et de progiciels de gestion, identiques à ceux pouvant exister dans les organisations privées, tel que SAP¹⁵⁴. A ce titre on note que le développement des systèmes d'information hospitaliers

¹⁵⁴ Progiciel de gestion intégré développé et commercialisé par l'éditeur de ce produit SAP AG.

fait partie du plan Hôpital 2012, 15 % du montant des enveloppes régionales de ce plan y est dédié.

« On a un système d'information qui nous sert à affecter les gens, donc les dépenses, les recettes. [...] Nos contrôleuses de gestion, elles ne sont pas sur le terrain, elles sont derrière leurs ordinateurs. » (Directrice financière).

Ces bases de données et logiciels permettent de contrôler à distance l'activité hospitalière. De nombreuses données comptables (nombre de séjours, nombre de personnel, tarification T2A par soin...) sont ainsi présentées dans des *reportings* et des tableaux de bord financiers. Ces **outils de contrôle sur les résultats** sont utilisés par les médecins qui suivent, avec plus ou moins d'aisance, l'activité de leur service grâce à des indicateurs, des *reportings* et des comptes de résultat. De son côté, comme nous l'explique une directrice financière, la direction administrative et financière établit des budgets d'activité pour suivre tout au long de l'année l'équilibre recettes-dépenses des services de soin.

« On fait beaucoup de reporting de suivi de l'activité depuis qu'on est à la tarification à l'activité. [...] Dans les prévisions budgétaires, on prévoit le nombre de lits qu'on aura à l'année, on fait une cible de taux d'occupation [...] Ensuite, on fait une cible de tarifs, [...] Et puis on attend avec impatience les tarifs du Ministère pour voir si ça sera à peu près ça. » (Directrice financière)

A travers l'utilisation d'outils de contrôle de la performance, tels que les budgets et autres *reporting* d'activité, les préceptes de la T2A diffusent une **culture du résultat**. Si bien qu'un DAF évoque ainsi un véritable processus d'« *acculturation* » à travers lequel l'idée d'être « *efficace* » c'est-à-dire de « *ne plus conserver le patient quand il n'a plus de valeur ajoutée* » est peu à peu intégrée par les agents.

« Toute la logique de la T2A est clairement acquise, diffusée et rediffusée. [...] La communauté médicale s'est bien emparée de la culture du chiffre, de la bonne gestion des deniers publics. [...] On a eu une vraie acculturation. Tous les médecins sont habitués à connaître la situation financière de l'hôpital, les chiffres du mois. [...]. L'idée c'est d'être efficace, de ne plus conserver le patient quand il n'y a plus de valeur ajoutée. » (DAF).

Selon cette logique, les données financières et comptables sont considérées comme des **données fiables et objectives** sur lesquelles la direction s'appuie. Selon une directrice financière, les

données financières et les indicateurs irriguent à présent les échanges entre la direction et les soignants.

« Nous on regarde nos indicateurs et il y a un dialogue de gestion qui s'instaure avec le médecin. [...] Ça s'est beaucoup financiarisé. Même dans le dialogue avec les gens. [...] Il faut toujours essayer d'utiliser nos indicateurs pour essayer de détecter ce qu'on ne voit pas forcément, on objective aussi le discours auprès des médecins et des soignants. » (Directrice financière).

Cependant, au cours de nos observations nous avons noté que certains soignants regrettent que leur travail soit réduit à des indicateurs. Selon un ancien infirmier, le trop fort ascendant octroyé aux « chiffres » se fait au détriment de la qualité des soins, du **sens du travail**.

« L'hôpital maintenant c'est réduit à des chiffres ! Ça coûte tant ! C'est triste... » (Ancien infirmier)

En ce sens, un médecin nous confie que certains de ses confrères peuvent être réticents à utiliser des indicateurs de performance dans un domaine où la notion de performance est encore soumise à débat.

« Les médecins ont très peur des indicateurs de performance. C'est quelque chose qui n'est pas du tout admis dans le milieu du soin. Parce que qu'est-ce qu'on appelle la performance ? » (Médecin et responsable de l'unité PPSI).

Par-delà ces considérations éthiques, il apparaît que l'établissement des budgets soulève également des difficultés techniques. Pour la direction d'HOPITAL, établir des budgets confronte à une **double problématique** : planifier l'activité des services (les dépenses), tout en dépendant de la tutelle du ministère qui impose les tarifs de valorisation des soins (les recettes). Le processus budgétaire respecte ainsi les phases suivantes. En novembre-décembre, le groupe hospitalier doit estimer son activité, c'est-à-dire le taux d'occupation de ses services. Néanmoins à cet instant, HOPITAL ignore quel tarif sera alloué par le ministère pour chaque soin effectué. La valorisation des soins n'est connue qu'en mars. Les budgets sont donc établis dans l'ignorance des recettes à venir, ce qui complique fortement la gestion de l'équilibre budgétaire d'après une directrice de site hospitalier.

« Avoir connaissance de nos moyens qu'en milieu d'année, c'est très compliqué. Les tarifs arrivent en mars-avril et les enveloppes MIGAC¹⁵⁵ et FIR¹⁵⁶ en décembre. » (Directrice de site).

Par ailleurs, cette directrice d'hôpital nous explique que dès qu'une activité est trop fortement développée sur le territoire, l'Agence Régionale de Santé (ARS) diminue les tarifs de remboursement des soins associés pour la réguler. Ce système incite les hôpitaux à développer certaines activités, comme par exemple les interventions en ambulatoire jugées moins coûteuses. Par conséquent, il attribue aux hospitalisations traditionnelles le même tarif qu'aux interventions en ambulatoire. L'hospitalisation traditionnelle devenant plus coûteuse que l'ambulatoire, pour rester rentable, HOPITAL doit développer ce type d'activité. La connaissance tardive des tarifs et leur fluctuation d'année en année, rendent ainsi délicat l'établissement de *business plan*. Ce système peut en effet conduire à développer une activité dont les soins seront moins valorisés que prévu. Le chef du service Orthopédie nous explique alors que le manque de contrôle sur les tarifs de remboursement l'empêche de mettre en place une gestion prospective. Selon lui, les chefs de services ne peuvent faire que du **contrôle a posteriori** des dépenses c'est-à-dire d'expliquer *a posteriori* pourquoi leur service a dû s'ajuster à la suite d'une baisse de tarifs.

« Le problème c'est qu'il n'y a aucune stabilité dans les tarifs. C'est diabolique. L'ARS [Agence Régionale de Santé] fixe les tarifs et nous on subit ensuite. [...] Alors on peut toujours établir un *business plan* pour augmenter telle ou telle activité. Mais si les tarifs changent d'un coup, les remboursements diminuent. [...] donc comment faire du prospectif avec ce système ? [...] Tous les mois j'ai des reportings d'activité. Mon rôle est de justifier des hausses ou des baisses importantes d'activité. J'explique ce qui s'est passé, c'est tout. » (Chef du Service Orthopédie)

Dès lors, pour le chef du service radiologie, la T2A est un « système pervers » pour la gestion opérationnelle d'HOPITAL.

« Ils peuvent tout modifier du jour au lendemain, les tarifs.... Les radiologues gagnent trop d'argent donc on baisse leurs tarifs ! Du coup on a plus un scanner qui est rentable ! C'est vraiment un système pervers ! » (Chef du Service Radiologie)

¹⁵⁵ Mission d'intérêt générale et d'aide à la contractualisation.

¹⁵⁶ Fonds d'intervention régional.

A ce constat s'ajoute, pour les médecins et chefs de services rencontrés, le fait que les hôpitaux ne sont pas maîtres de leurs investissements, mais contraints par les décisions de la Sécurité Sociale.

« On est dans un système qui tend à aller vers une amélioration de la productivité. Le seul problème c'est que contrairement à une industrie classique, nos investissements sont contraints par la Sécurité Sociale. » (Médecin et responsable de l'unité PPSI)

Des injonctions de productivité et de rationalisation pèsent ainsi sur le management des services hospitaliers, sans qu'il puisse s'emparer de la gestion de ses tarifs pour les accompagner. Selon une DRH, les cadres soignants doivent alors répondre à des **injonctions paradoxales** : les chefs de services exigent des moyens et peu d'activité, tandis que les directions administratives et financières leur réclament beaucoup d'activité. Au cours de nos observations, des cadres soignants nous confient en effet faire le *« tri dans les injonctions paradoxales »*.

« On ne soutient pas du tout nos cadres. [...] les médecins foutent une pression pas croyable parce qu'ils ne veulent pas d'activité mais plein de moyens. Et nous on leur fout la pression sur l'activité ! » (DRH).

Une directrice d'hôpital abonde en ce sens en liant explicitement ce phénomène à la nouvelle organisation matricielle.

« Les organisations matricielles, humainement c'est extrêmement difficile. En termes de risques psychosociaux, les organisations matricielles c'est terrible ! » (Directrice de site)

Nous décrivons à présent les implications de ce nouveau mode de gestion sur l'organisation du travail (1.2).

1.2 Réorganisations successives, réductions d'effectifs et stress

La T2A modifie également en interne la structure des services de soins. Nous apprenons lors de nos observations que les **réorganisations sont de plus en plus fréquentes** depuis cette réforme. Ces choix de réorganisation s'appuient sur des *benchmarks* réalisés entre les hôpitaux. Une directrice financière nous explique que grâce à la comptabilité analytique, la performance des services peut être comparée entre les hôpitaux et que les organisations jugées efficaces sont ainsi copiées.

« C'est vrai que ça force à la restructuration en permanence, car les tarifs baissent tous les ans. Donc si on fait la même chose que l'an dernier, on sera moins bons ! [...] On a une comptabilité analytique extrêmement précise qui permet de faire du benchmark entre hôpitaux, même au niveau national. [...] ça a vraiment donné une dynamique énorme à la gestion. [...] Maintenant nous on se compare aux hôpitaux similaires, on regarde comment ils sont organisés, les services qu'ils ont mutualisé. » (Directrice financière).

Comme nous le confie une directrice de site, ce nouveau mode de gestion amène les hôpitaux à rationaliser leurs services hospitaliers.

« Chaque année on nous demande de faire des efforts de rationalisation et de productivité. [...] Vous avez des tarifs qui diminuent de façon draconienne car ce sont des activités que le gouvernement ne souhaite pas encourager. » (Directrice de site).

En d'autres termes, **les services non rentables sont fermés** et le personnel est réaffecté. Selon certains médecins interrogés, ces fermetures de services sont nécessaires : un service non rentable ne peut pas continuer à exister, les moyens doivent être alloués autrement.

« On se dit on n'est pas forcément au top niveau en termes d'indicateurs donc on abandonne le service, et ça veut dire effectivement qu'on met les moyens dans un autre. » (Médecin et responsable de l'unité fonctionnelle PPSI).

Or, d'après une DRH adjointe, ces changements sont **très stressants** pour le personnel soignant. Les soignants savent que la masse salariale, qui représente plus de la moitié des coûts des services, constitue la principale variable d'ajustement pour diminuer les coûts des services.

« Les soignants commencent à avoir la pression avec la T2A. Ils commencent à comprendre qu'un service à moitié vide, on ne va pas leur laisser les moyens éternellement ! [...] Les soignants ont compris que la variable d'ajustement en T2A c'est le personnel ! » (DRH adjointe).

Ce constat s'oppose, selon le chef du service Orthopédie, aux promesses de la T2A. Il nous explique que la T2A indiquait qu'en cas d'augmentation de l'activité, les effectifs évolueraient en conséquence. Selon lui, cette promesse n'est pas tenue, à la flexibilité des tarifs ne correspond pas la flexibilité espérée des effectifs. Il regrette ainsi le plein pouvoir donné à l'administration, depuis la loi HPST¹⁵⁷, dont les décisions lui paraissent souvent déconnectées

¹⁵⁷ Loi Hôpital, patients, santé, territoires, 2010.

de la réalité de la vie hospitalière. Cette situation illustre un antagonisme entre les décisions administratives et médicales.

« Les promesses de la T2A c'était que si on avait de l'activité, on pourrait avoir une augmentation de personnel en conséquence pour y faire face. Sauf que ce n'est pas véridique. Au final à l'heure actuelle on nous impose de supprimer des postes, que l'on ait de l'activité ou non. C'est un leurre la T2A. » (Chef du Service Orthopédie)

Le caractère anxiogène de ces réorganisations est en outre accentué par leur imprévisibilité. Les agents interrogés nous expliquent que les moments d'échange au sein des équipes sont aujourd'hui plus rares à cause de la **suppression des réunions de service**. Comme nous l'explique une DHR adjointe, suite aux politiques de Réduction de Temps de Travail (RTT), les réunions qui regroupaient une fois par semaine tous les membres d'un même service ont été supprimées.

« Avec la réduction du temps de travail, on a coupé sur les transmissions. [...] les gens appellent au retour des réunions de service. » (DRH adjointe).

Or, le personnel soignant semble regretter ces réunions qui favorisaient l'échange et l'information. Actuellement, comme nous l'explique un préventeur, le **manque de communication** sur les changements à venir donne lieu à des communications plus informelles, faites de ragots, de rumeurs, de bruits de couloir chez les soignants, également créatrices de stress.

« Dans les services de soins les gens ont le stress de voir les gens qui partent. Ils voient bien que les choses bougent mais il n'y a pas beaucoup de communication, ils se demandent ce qui se passe. [...] D'où les RPS qui arrivent en grande ampleur. » (Préventeur).

En redéfinissant en permanence les affectations de ses ressources, les évolutions des modes d'organisation avec l'application de la T2A semblent donc génératrices de stress chez ses personnels et cadres soignants. Cet effet est renforcé par la désorganisation de la communication interne, induite par les multiples réorganisations. Nous détaillons à présent les conséquences de ces évolutions organisationnelles sur le travail des individus (2.).

2. Renforcement de la charge de travail et du contrôle de la performance

L'application de la T2A a abouti à une pression sur les coûts des soins et donc sur le coût du travail chez HOPITAL. Ces transformations semblent avoir eu pour effet d'accroître la charge de travail pesant sur les personnels et les cadres soignants (2.1), en même temps que de renforcer le contrôle de leur performance (2.2).

2.1 Augmentation de la charge de travail : TMS, burn-out et turn-over

Selon une DRH adjointe, la diminution des effectifs a pour conséquence **l'augmentation de la charge de travail** du personnel restant en poste. A cette charge de travail conséquente, s'ajoute le manque d'autonomie, de marges de manœuvre et de moyens, ainsi que la nature des tâches (complexité, monotonie) comme sources de RPS.

« [...] Les soignants se plaignent de la charge de travail depuis qu'on est en T2A, ça a quand même changé les choses, plus de pression, plus de stress... » (DRH adjointe).

En outre, pour le soignant, cette augmentation de la charge de travail s'accompagne *de facto* d'une **augmentation de ses responsabilités** car son nombre de patients à soigner croît. Aux injonctions de rendement se mêle alors la peur de l'erreur, potentiellement lourde de conséquences pour les personnels rencontrés. Selon une psychologue du travail, cette situation est fortement génératrice de stress chez le personnel soignant.

« Les soignants sentent bien que l'on va vers une demande de rendement depuis la T2A. [...] Il y a la peur de faire des erreurs, d'oublier un traitement, le poids de la responsabilité, des fois les choses ne sont pas écrites par le médecin qui lui est aussi pris par son rendement. » (Psychologue du travail)

Un ancien infirmier nous explique ainsi qu'il ne supportait plus de « faire des erreurs » à cause du manque de temps. Il nous cite ainsi l'exemple des perfusions restant trop longtemps sur les nouveaux nés car il n'arrivait pas à les retirer à temps, ou celui des « fausses routes » c'est-à-dire de l'étouffement des personnes âgées nourries trop rapidement. Ce témoignage confirme le constat d'une DRH adjointe qui voit dans ces problématiques d'exigences émotionnelles et de valeurs des sources de RPS.

« Nous on voyait les bébés toutes les heures, mais les jeunes voient les bébés toutes les heures et demies car ils ne peuvent pas s'adapter à la charge. [...] La perfusion du bébé, si vous arrivez une demi-heure trop tard, vous allez avoir ce qu'on appelle un œuf, c'est-à-dire quelque chose qui va mettre des jours à partir... Et vous n'êtes pas arrivé une demi-heure

plus tard parce que vous le vouliez mais parce que vous n'aviez pas le temps. [...] C'est comme les personnes âgées que l'on couche à 17h parce que l'on doit coucher tout le monde de 17 à 19h pour ensuite à 19h faire autre chose. Ou le problème des fausses routes [le fait que la personne s'étouffe lorsqu'on la nourrit]. Si on avait plus de temps pour nourrir les patients, il y a aurait sûrement moins de fausses routes ! Ce n'est pas une question de « est-ce que la nourriture était suffisamment liquide ? », c'est une question de charge de travail ! [...] C'est pour ça que j'ai quitté le soin. Parce que mes normes à moi étaient plus élevées...Je voulais rester en cohérence avec moi-même. Lorsque vous commencez à déroger à vos propres règles vous subissez quelque chose d'insupportable, surtout quand on est sur du soin.» (Ancien Infirmier)

Si les effets de l'augmentation de la charge de travail se manifestent sur le plan psychologique, elles se traduisent également en troubles physiques, **maux de dos** et **troubles musculosquelettiques** (TMS). Ces pathologies apparaissent en effet de manière importante chez les soignants d'HOPITAL. Nous apprenons ainsi lors de nos observations que chez HOPITAL, 50% des accidents du travail (AT) et 90% des maladies professionnelles (MP) sont dues à des problèmes de manutention.

« On a un gros problème de TMS. Le milieu hospitalier a plus d'accidents du travail que le BTP. » (Préventeur).

Or le personnel souffrant de TMS n'est plus complètement opérationnel : les tâches que ces individus ne peuvent plus réaliser doivent être effectuées par d'autres. La charge de travail augmente à nouveau pour les soignants, renforçant les risques psychologiques et physiques auxquels elle expose. Au sein de ce contexte, les directions humaines et financières constatent que l'**absentéisme** augmente. Pour la directrice financière interrogée, le soignant ne se sent plus capable d'assumer la charge et s'absente donc ponctuellement ou continuellement.

« Sur les fonctions soignant, un indicateur intéressant qu'on observe beaucoup sur le stress et la charge de travail, c'est l'absentéisme de dernière minute. Cet indicateur augmente quand les lits sont pleins, quand la charge de travail est importante.» (Directrice Financière).

Or à nouveau, l'absentéisme de certains soignants augmente la charge de travail du personnel présent et donc les risques psychologiques et physiques associés. Selon un médecin, HOPITAL doit gérer un « **cercle vicieux** » dans lequel charge de travail et absentéisme s'entretiennent mutuellement.

« C'est un cercle vicieux car comme le personnel manque de manière chronique et bien quand il va trop mal, il s'arrête. Or, s'il s'arrête, on est encore plus en déficit, donc il y a un cercle vicieux qui se met en place. » (Médecin et responsable de l'unité PPSI)

Certains soignants ne supportent donc manifestement pas l'augmentation de la pression et de la cadence que les transformations exigées par la T2A imposent à HOPITAL. Une DRH constate ainsi l'augmentation des cas de *burn-out*, comptabilisés depuis peu comme une maladie professionnelle et l'accélération du *turn-over* chez les soignants d'HOPITAL. A ce titre, un ancien infirmier nous explique avoir quitté son métier à cause de ces problématiques de charge de travail.

« D'habitude le burn-out ne rentre pas dans la liste des MP, on dit que ce n'est pas une maladie professionnelle. Mais là, lors du dernier comité médical il y a eu écrit burn-out ! Noir sur blanc sur la feuille ! » (DRH)

« Pourquoi j'ai quitté mon métier d'infirmier ? A cause de la charge de travail [...] je pense que l'on me demande de courir trop vite, je n'y arrive plus, bien que je n'ai que dix ans de métier. Je ne voulais plus suivre cette cadence, ça ne me correspondait pas. » (Ancien infirmier).

Il est alors intéressant de noter que la rotation plus forte des équipes soignantes pousse la direction à engager du personnel intérimaire au coût 30% supérieur, d'après nos interlocuteurs. Les soignants forment ces intérimaires pendant de longues périodes, ce qui augmente encore leur charge de travail et nuit à leur efficacité, tout en ne participant pas réellement à une augmentation de la performance d'HOPITAL. Il apparaît alors que les logiques d'efficacité et de rentabilisation du personnel peinent à s'appliquer de manière constante et pérenne.

Ces situations de *burn-out* et de *turn-over* plus rapides peuvent également trouver une explication à travers le manque d'encadrement du management, c'est-à-dire des cadres soignants. Comme nous avons pu l'observer, et comme le constate une RH de proximité, les soignants se décrivent très facilement comme isolés.

« Maintenant les cadres, ils ont plus le volet administratif, ils sont moins avec les équipes. Le management a changé, les soignants se sentent plus isolés, l'encadrement est moins présent. » (RH de proximité).

Selon une DRH, c'est à cause de l'augmentation de la charge administrative que les échanges et la communication entre les soignants et les cadres soignants se font plus rares.

« Les cadres de services sont déjà très pris par des reportings et la gestion de leurs propres services. [...] arriver à réunir les cadres et les soignants au même moment ce n'est pas évident... » (DRH).

Les cadres soignants rencontrés se plaignent en effet du temps qu'ils doivent consacrer aux tâches administratives depuis l'instauration de la T2A. Sous des délais de plus en plus courts, les agents doivent utiliser de nouveaux **systèmes d'information multiples et complexes**, non sans difficultés. Le logiciel s'impose alors dans de multiples aspects du travail quotidien du soignant, comme nous le confie un cadre soignant.

« La charge administrative est devenue démente [...] C'est tout hier pour avant-hier ! [...] Il faut faire un SAP pour tout maintenant [...] Avant je mettais 5 minutes pour commander un téléphone, maintenant il faut que je fasse un SAP et je mets une demi-heure, et je ne sais pas si c'est bien fait ! » (Cadre soignant).

Certains nous parlent ainsi « *d'usine à gaz T2A* ». Cette difficulté d'utilisation des logiciels, couplée à une pression temporelle, fait de cette activité administrative est une **source de stress**.

« Le système d'information, on a 15 logiciels différents qui communiquent mal entre eux, il y a pleins de choses qui ne marchent pas... [...] On demande aux cadres des choses pour lesquelles ils ne sont pas formés comme faire des plannings, des tableaux Excel. [...] Ça les stresse je pense » (Directrice financière).

Les cadres soignants qui doivent gérer les injonctions de performance issues des directions administratives et financières ont ainsi le sentiment de consacrer davantage de temps au rendu de comptes administratif qu'à l'encadrement de leur équipe. Or, cette pression à l'activité est également accentuée par un contrôle de la performance des agents renforcé (2.2).

2.2 Renforcement de l'évaluation de la performance individuelle

Avant la T2A, l'évaluation chez HOPITAL reposait sur le système de note du fonctionnaire qui débutait à 14/20 et qui progressait systématiquement chaque année sans réel lien avec la performance de l'agent. Une faible prime était indexée sur cette note. Ce système n'incluait **ni réel entretien** annuel, **ni fixation d'objectif**. Un simple commentaire sur le travail de l'agent était écrit, parfois même sans faire d'entretien. Des chefs de service que nous avons rencontrés, estiment ainsi que ce système n'était pas méritocratique.

« A l'hôpital public on monte d'échelon, pas du tout en fonction de la performance ou du mérite. Moi chef de service, j'ai beau essayer de faire monter certains soignants, ce n'est pas possible, c'est à l'ancienneté c'est tout ! » (Médecin et responsable de l'unité PPSI ¹⁵⁸).

En outre, une directrice financière souligne un effet pervers de ce système. Selon elle, un fonctionnaire bien noté n'est pas forcément un bon soignant, mais peut-être, *a contrario*, une personne dont l'hôpital veut se séparer. Ce système ne servait donc pas toujours seulement à évaluer l'agent, et consistait ainsi en une mesure imparfaite de la performance individuelle.

« Un des effets pervers de cette note c'est que quand on veut se débarrasser de quelqu'un, comme on ne peut pas virer les gens, et bien on lui booste sa note pour essayer de le refiler à l'hôpital d'en face. » (Directrice financière).

Le système d'évaluation de la performance individuelle a évolué chez HOPITAL en même temps que la T2A. Désormais, des **entretiens individuels** sont réalisés une fois par an au cours desquels des **objectifs à atteindre** sont fixés. Pour les cadres soignant que nous avons rencontrés, parfois peu habitués aux évaluations formelles, fixer des objectifs clairs et précis peut être difficile. C'est pourquoi des guides méthodologiques leur ont été fournis par la DRH.

« On a des objectifs annuels qui rentrent dans le cadre des entretiens professionnels. Maintenant ce n'est plus « il est bien, il travaille bien », non maintenant c'est « Monsieur doit assurer tel ou tel objectif ou doit poursuivre tel objectif ». Ça rentre petit à petit dans la culture. » (Cadre chargé de formation)

Les objectifs dont nous ont parlé nos interlocuteurs restent assez qualitatifs, mais la note de chaque soignant n'augmente plus systématiquement avec l'ancienneté. L'**augmentation de la note** est à présent **indexée** sur l'**atteinte des objectifs**. La prime annuelle que touche l'agent est dorénavant liée à sa note. La note joue donc le rôle d'intermédiaire entre l'atteinte des objectifs et le déclenchement de la prime de performance. Cependant, cette note devrait être supprimée prochainement, pour ne laisser place qu'à une évaluation individuelle par objectifs.

« Normalement on doit aller vers une suppression de la note du fonctionnaire et aller sur le nouveau modèle de l'entretien d'évaluation. » (Directrice financière).

L'évaluation sera donc composée exclusivement d'objectifs à atteindre indexés à des primes financières. Ce nouveau système d'évaluation intègre également un **intérêt individuel**. Tous les trimestres, la DRH donne aux cadres de pôle une somme qu'ils distribuent selon les

¹⁵⁸ Pathologies professionnelles, de santé au travail et d'insertion.

recommandations des cadres soignants à quelques agents. L'attribution de cette surprime est directement liée à l'évaluation des agents.

Si les soignants sont ainsi contrôlés, les membres de la direction et le personnel administratif sont également évalués sur leurs résultats. Le DAF que nous avons rencontré nous explique que chaque année il doit atteindre des objectifs quantitatifs toujours plus ambitieux. Suite à son évaluation, il est noté entre 0 et 1 et cette note est indexée sur un montant de prime.

« Par exemple, j'ai un objectif qui est d'avoir un taux de préadmission à 30% alors qu'avant j'étais à 50% [...] A la fin il y a bien sur une note entre 0 et 1 qui permet d'élaborer une prime. C'est directement indexé sur les objectifs. » (DAF).

Les médecins, quant à eux, ne sont pas directement notés, ni soumis à un entretien d'évaluation. Néanmoins les chefs de service regardent les *reportings* d'activité pour estimer l'activité des médecins. L'activité des médecins est donc également jugée au regard d'indicateurs de performance tels que le nombre de consultations effectuées ou le nombre de patients vus pour la première fois.

« Je regarde la performance des médecins en fonction d'indicateurs comme le nombre de consultations, le nombre de patients vus pour la première fois. » (Médecin et responsable de l'unité PPSI).

« Les médecins ne sont pas notés, mais il y a les tableaux d'activité. Donc moi je regarde ce qu'ils font, leurs niveaux d'activité. S'ils ne font pas d'activité, je peux très bien leur retirer. » (Chef du Service Orthopédie).

Conclusion I.

Nous avons vu que la tarification à l'activité, couplée à l'organisation matricielle instaurée suite à la création des pôles hospitaliers, ont insufflé au sein du groupe hospitalier une culture du résultat. Or, ce nouveau mode de gestion aboutit à un certain nombre de paradoxes, notamment en demandant aux chefs de service d'avoir des services performants, sans qu'ils aient la maîtrise de leurs moyens financiers. De plus, la fluctuation des tarifs de remboursement complique la gestion prospective des services et met en contradiction l'injonction de performance à court terme avec celle de performance à long terme. Les chefs de service ainsi que les cadres soignants rencontrés, parce qu'ils ont la responsabilité d'objectifs contradictoires entre eux, apparaissent alors confrontés à des injonctions paradoxales. Ceux-ci doivent ajuster la pratique hospitalière aux décisions des autorités de santé, sans néanmoins pouvoir faire valoir autant qu'ils le souhaitent, leurs besoins de développement à court ou long terme.

Le personnel d'HOPITAL est également confronté aux réorganisations successives ainsi qu'aux réductions d'effectifs visant à rationaliser les services hospitaliers. Au stress créé par ces changements brutaux s'ajoute l'augmentation de la charge de travail, notamment administrative pour les cadres, la nature des tâches (complexité, monotonie), le manque d'autonomie, de marge de manœuvre et de moyens, les problématiques éthiques et d'exigences émotionnelles. Tous ces phénomènes participent à l'accélération du *turn-over*, ainsi qu'à la multiplication des cas de TMS et de *burn-out*.

Cette pression à l'activité se voit également renforcée par l'instauration d'un système d'évaluation individuelle pour les soignants incluant un entretien annuel et des objectifs à atteindre. Si ces objectifs restent assez qualitatifs pour les soignants, les directions financières sont, quant à elles, évaluées sur des objectifs quantifiés et les médecins doivent également rendre compte des performances réalisées.

Nous décrivons à présent le dispositif de gestion des RPS déployé par HOPITAL (II).

II. Le dispositif de gestion des RPS chez HOPITAL

Nous présentons le dispositif de gestion des RPS au sein d'HOPITAL. Nous montrons que ce dispositif s'exerce à trois niveaux de l'organisation (1.). Puis, nous présentons le diagnostic des RPS réalisé grâce un outil : le baromètre social (2.). Enfin, nous expliquons les actions préventives et curatives réalisées suite au diagnostic (3.).

1. Prévenir les RPS à trois niveaux

La prévention des RPS chez HOPITAL s'exerce à trois niveaux : institutionnel (1.1), organisationnel (1.2) et individuel (1.3).

1.1 Prévenir au niveau institutionnel : de l'occultation à l'instrumentalisation des risques psychosociaux

Au niveau institutionnel, la prévention des RPS s'incarne à travers une unité de soins dédiée à la gestion de ces troubles psychosociologiques, mais également par l'utilisation des RPS par les organisations syndicales pour négocier avec la direction en CHSCT.

Chez HOPITAL, il existe une unité traitant les « pathologies professionnelles, de santé au travail et d'insertion ». Cette structure forme des médecins du travail et accueille les salariés d'entreprises démunis de médecine du travail en interne. Mais elle ne traite des RPS que pour des salariés extérieurs. Le responsable de cette structure nous explique en effet, que par souci d'objectivité, HOPITAL refuse que ses propres agents consultent les médecins de cette structure. Chez HOPITAL, le dispositif de gestion des RPS repose alors sur le paradoxe suivant : cette organisation qui dispose de médecins spécialisés sur les risques psychosociaux, doit s'en remettre à d'autres pour ses propres agents.

« On évite de gérer les gens de notre structure car il y a des conflits d'intérêts. [...] on connaît les gens, on connaît les tenants et les aboutissants. [...] Si on n'est pas suffisamment extérieur, on n'arrive pas à donner un avis expert. » (Médecin et responsable de l'unité PPSI).

Chez HOPITAL, malgré le fort pouvoir des organisations syndicales, les problématiques de risques psychosociaux apparaissent peu en CHSCT d'après une DHR. Selon elle, les membres du CHSCT pointent du doigt le manque de moyens dans les services mais parallèlement, ils ne sont pas forces de propositions sur les plans de prévention des RPS. Elle nous explique que ce manque d'implication fait que les **problématiques de RPS** sont **très peu abordées** lors des CHSCT.

« Les membres du CHSCT ils s'en foutent complètement des risques psychosociaux! Ça ne ressort jamais en CHSCT. [...] Je me suis dit je vais proposer un plan mais on ne me dit jamais « ou est-ce qu'on en est de ce plan ? Est-ce que ça avance ? » ». (DRH).

De plus, des membres de la DRH et des soignants nous confient qu'au lieu de s'emparer des RPS pour questionner les modes d'organisation actuels, les syndicats donnent parfois l'impression d'**instrumentaliser** la souffrance de certains agents pour alimenter la véhémence de leurs discours anti-direction ou plaider des causes individuelles.

« Le CHSCT est là pour étudier les conditions travail, mais il est utilisé pour des problématiques individuelles. Dans quelle mesure ça aide vraiment de faire connaître aux membres du CHSCT ce qui se passe pour un agent en particulier ? » (RH de proximité)

A ce titre, une DRH nous explique que les syndicats multiplient les droits d'alerte pour dangers graves et imminents¹⁵⁹ (DGI). En réponse, la direction utilise des données comptables pour justifier son positionnement auprès des organisations syndicales. Par exemple, dans le cas d'une charge de travail décrite par les syndicats comme excessive et potentiellement source de RPS, la direction utilise le **taux de soignant**¹⁶⁰ du service pour justifier que la charge de travail n'est pas trop élevée.

« Les syndicats s'amuse à multiplier les DGI pour mettre la pression sur la direction. Le grand jeu de la direction c'est de dire « vous dites qu'il y a un problème de charge de travail ? Mais non regardez, vous avez les bons ratios de soignants » et le problème est enterré. » (DRH)

Le recours à des indicateurs pour justifier un positionnement témoigne de l'internalisation par les membres de l'organisation des logiques comptables et financières. Il illustre surtout que la prévention des RPS par le CHSCT et les organisations syndicales consiste chez HOPITAL en l'utilisation des RPS pour négocier avec la direction. Or, si les syndicats sont accusés d'instrumentaliser les RPS, la direction se voit reprocher son manque de soutien envers les initiatives en faveur de la prévention de ces risques. Un préventeur nous cite ainsi l'exemple d'une charte de réunion qui stipulait l'interdiction de planifier des réunions après 14 heures. Cependant, il constate qu'en l'absence de soutien et d'exécution en provenance de la direction,

¹⁵⁹ D'après l'article L.231-8 du Code du Travail, le **salarié doit signaler immédiatement à l'employeur** ou à son représentant toute situation de travail dont il a un motif raisonnable de penser qu'elle présente un danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé.

¹⁶⁰ Nombre de soignants rapporté au nombre de lits occupés.

les réunions continuent de débiter à 17 heures. Cet exemple illustre l'importance du relais institutionnel pour faire évoluer les pratiques.

« Aujourd'hui toutes les réunions continuent à se programmer à 17h ! Mais c'est vrai que comment on aurait pu le mettre en place sur tout le GH [groupe hospitalier], par qui ? Il faut que la direction nous soutienne. » (Préventeur)

Nous détaillons à présent comment HOPITAL tente de prévenir les RPS au niveau organisationnel (1.2.).

1.2 Prévenir au niveau organisationnel : du difficile référencement des risques psychosociaux à leur gestion par les indicateurs

Au niveau organisationnel, la prévention des RPS consiste en l'élaboration du Document Unique (DU) et du Papripact¹⁶¹, ainsi qu'au suivi d'indicateurs sociaux.

Chez HOPITAL, c'est le **préventeur**, nommé « conseiller prévention des risques professionnels », qui réalise ces deux documents. Ce membre de la DRH visite tous les sites d'HOPITAL pour faire l'inventaire des risques professionnels. Il identifie et évalue ces risques dans le Document Unique (DU) et met en place les plans d'actions nécessaires à leur prévention au sein du Papripact. Chez HOPITAL, l'élaboration de ces documents est très **récente** ce qui complique le travail quotidien du préventeur. Il nous confie en effet qu'en 2012, il n'existait ni DU ni Papripact pour les quatre sites d'HOPITAL. Ces documents n'existaient qu'au niveau du siège. Dès lors, ils recensaient des risques et formalisaient des plans de prévention très généralistes. En 2013, le préventeur a alors établi le DU et le Papripact par site. Cependant, par la suite, il n'a pas eu le temps de les mettre à jour. Il nous confie que pour réaliser ces documents tous les ans, il faudrait un préventeur par site.

« Quand je suis arrivé [il y a trois ans], il n'y avait pas de Papripact, donc je me suis dit que j'allais le faire. Normalement il doit être établi sur la base du DU pour qu'il soit vraiment fidèle au site. Bon quand je suis arrivé, il n'y avait pas de DU pour le GH. Normalement, c'est un Papripact par site, parce que c'est les actions par site et qu'ils n'ont rien à voir les uns avec les autres ! [...] Il faudrait au moins une personne par site, on diviserait par quatre les missions ! Mais les réductions d'effectifs c'est partout ! »

¹⁶¹ Plan annuel de prévention des risques professionnels.

Selon une directrice de site, la difficulté à élaborer ces documents est liée au fait que la gestion des risques est une discipline nouvelle dans le secteur hospitalier. La gestion du risque humain y serait donc, d'après elle, encore à ses balbutiements.

« La gestion des risques c'est quelque chose de nouveau pour l'hôpital. Depuis 4-5 ans on met vraiment l'accent sur les risques. [...] Donc quand en plus on doit la défendre dans le domaine des ressources humaines, il faut le temps que cette mini-révolution puisse se faire. »
(Directrice de site)

Cependant, pour le préventeur, la difficulté d'élaboration de ces documents est davantage liée à un manque de communication entre différents acteurs de la prévention.

En effet, pour réaliser cette mission, le préventeur doit, en théorie, travailler de concert avec des ergonomes, la médecine du travail et les organisations syndicales. Cependant, chez HOPITAL, le préventeur nous explique que l'unique ergonome du GH est rattaché au siège et ne visite les sites hospitaliers qu'en cas d'urgence. Le préventeur déplore également l'absence de médecin du travail, dans le travail d'élaboration du DU et du Papripact. Si la médecine du travail s'attache en principe à prévenir les RPS, chez HOPITAL, une RH de proximité nous décrit le médecin du travail comme « *quelqu'un qui ne veut pas que l'on donne son avis sur ce qui se passe à l'hôpital* » et qui fait des risques psychosociaux « *un sujet tabou* ». Ceci explique peut-être la perception contrastée qu'expriment les acteurs rencontrés, comme la directrice de site suivante, au sujet des interventions du préventeur.

« La première fois qu'on a eu le DU c'était en 2005. Quand j'ai vu ça arriver je me suis vraiment dit mais c'est quoi ? C'était lunaire [...] ça prend du temps de s'approprier ce document. Mais aujourd'hui je suis convaincue. Mais quand on n'a pas de médecin du travail c'est très difficile. » (Directrice de site)

Le préventeur souligne également **l'absence de participation des syndicats** dans l'élaboration de ces deux documents.

« Pour le DU les syndicats ne viennent jamais quand je fais la visite des sites. Et ensuite ils disent « on veut le DU ! », on leur transmet les dates et puis personne ! » (Préventeur).

Cette situation limite, d'après lui, sa capacité à mettre en place des actions de prévention adaptées aux réalités vécues par les agents. Elle fait de plus encourir un **risque juridique** en cas d'évènements majeurs (type suicide). D'après le préventeur, cette situation est pour l'instant

tolérée par HOPITAL qui s'estime protégé parce que la réglementation du DU n'est pas encore connue de tous.

« Il y a un risque de poursuites pénales, des amendes importantes. [...] Mais il n'y a pas grand monde qui connaît le DU, donc on fait motus et bouche cousue ! » (Préventeur).

Par-delà l'élaboration du DU et du Papripact, la prévention des RPS s'articule également autour du suivi d'indicateurs sociaux. Face à la complexité inhérente à la gestion des RPS, une DHR d'HOPITAL nous confie qu'elle aimerait pouvoir s'appuyer sur des **indicateurs standardisés et reconnus** tels que les MP¹⁶², AT¹⁶³, absentéisme, *turn-over*, ratios nombre de tâches à effectuer/nombre de postes affectés. Elle aimerait véritablement contrôler ces risques grâce à un tableau de bord de pilotage composé d'indicateurs fiables et analysables. Elle nous confie qu'à ce jour, les AT sont sous-estimés à cause d'une procédure de déclaration trop difficile à suivre par les agents. Nous apprenons en effet lors de notre observation que les infirmières ne savent pas utiliser le logiciel de déclaration des AT. A ce manque de fiabilité des données collectées s'ajoute un manque d'analyse. Une DRH nous explique ainsi que l'indicateur des AT est remonté au siège sans qu'il fasse l'objet d'un réel suivi. Les causes des AT sont brièvement identifiées et tout ce qui relève des risques psychosociaux est classé dans une catégorie « autre » difficile à cerner. Dès lors, selon elle, aucune analyse et aucun contrôle ne sont possibles à partir de cet indicateur.

« On remonte les chiffres des AT au niveau du siège. C'est très bien, mais il n'y a aucune analyse par la suite ! [...] On signale par cause mécanique d'accident, chute, glissade. Mais après il y a « autres », donc tout ce qui est burn-out ça va dans « autres »... Donc si on voulait analyser ce qui relève des risques psychosociaux, on ne serait pas très aidé avec les documents dont on dispose ! » (DHR)

Elle nous confie également qu'aucune communication n'est faite autour des indicateurs d'AT et d'absentéisme. La direction avance comme argument la méconnaissance de ces chiffres pour justifier cette absence de communication. A ce titre, on note que le Bilan Hygiène Santé Condition de Travail (HSCT) n'a pas été réalisé pour 2013/2014.

Nous présentons comment HOPITAL tente de prévenir les RPS au niveau individuel **(1.3.)**.

¹⁶² Maladie professionnelle.

¹⁶³ Accident du travail.

1.3 Prévenir au niveau individuel : parler, former, sans relai institutionnel

Chez HOPITAL, au niveau individuel, la prévention s'articule autour de services d'écoute et de coaching interne proposés aux agents le désirant.

La direction des RH d'HOPITAL organise fréquemment des espaces d'écoute et de relaxation pour les agents, tel que celui présenté en **Figure 77**. Ce forum social propose ainsi aux agents de parler des problématiques de santé au travail autour d'un bar à tisanes et d'ateliers de réflexologie et de sophrologie.

Figure 77 : Exemple de forum autour des questions de bien-être au travail



Il existe également des cadres soignants qui proposent des séances de discussion de deux heures aux agents le désirant. L'une d'elle, intitulée « Prévention de l'épuisement professionnel soignant », est proposée aux infirmiers et aides-soignants. Elle cherche à prévenir l'épuisement professionnel en proposant aux soignants d'exprimer leurs ressentis sur des situations de soins douloureuses. Comme nous l'explique le cadre chargé de cette séance, le but est de libérer la parole des agents pour qu'ils évacuent une partie de la souffrance inhérente à leur métier. Grâce à une **échelle d'évaluation des risques professionnels**, présentée en **Figure 78**, les soignants qualifient les principaux souvenirs de soins (dix au maximum). Cependant, le responsable de cette séance nous confie qu'il peine à attirer des soignants car selon lui peu de soignants reconnaissent qu'ils vont mal.

« Je leur demande de me raconter des histoires de soin avec un patient et de les qualifier, d'en parler. L'idée est de libérer la parole. De parler de souvenirs difficiles et douloureux, pour que les gens évacuent. [...] Il n'y a pas grand monde à mes formations, parce qu'il faut déjà reconnaître que l'on va mal. » (Cadre chargé de formation).

Figure 78 : Echelle évaluation du risque professionnel- documentation interne HOPITAL

Qualité de vie au travail / Prévention de l'Épuisement Professionnel Soignant

Construction d'une Echelle d'Evaluation du Risque Professionnel Soignant (EERPS)

Nom*				Prénom	
Fonction				Lieu/Exercice	
Courriel*					
Téléphone*					
Autre					
Administratif	Technique et O.	Corps médical	Soignant (PNM)		

* = Facultatif

Nombre total d'années d'exercice (y compris les formations)				
0 à 2 ans	3 à 5 ans	6 à 10 ans	11 à 20 ans	+ de 20 ans

Pour les soignants (PNM), fonction actuelle			
Elève aide-soignant	Etudiant en SI	Cadre soignant (toutes filières)	
Aide-soignant	Infirmier	Autre professionnel paramédical	

1. Certains moments (de soins pour les soignants et plus généralement de travail pour les non-soignants) restent gravés dans nos mémoires. Lister vos (principaux) souvenirs de soins (ou de travail) en leur donnant à chacun un titre (maximum 10 souvenirs) :

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

2. Maintenant, qualifier chaque souvenir à l'aide de la grille ci-dessous

Souvenir n°1. Titre :										
Sur une échelle de 1 à 10, composée de dix critères, qualifier votre souvenir (de soin ou de travail) en cochant à chaque ligne la case de votre choix. Merci.										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(a) Indolore	→									Douloureux
(b) Superficiel	→									Profond
(c) Impersonnel	→									Intime
(d) Apathique	→									Emotionnel
(e) Agréable	→									Difficile
(f) Relaxant	→									Stressant
(g) Leger	→									Pesant
(h) Doucereux	→									Dur
(i) Amusant	→									Envahissant
(j) Normal	→									Morbide
Sous totaux										
Total général										

/ 100

Pour une DRH d'HOPITAL, cet espace pâtit **d'un manque de communication de la direction vers les populations concernées**. Sans appui hiérarchique, il semble peiner à disposer de la légitimité suffisante pour attirer les personnels d'HOPITAL.

« Mais personne ne va aux formations dispensées par ce cadre ! C'est joli sur le papier mais là aussi s'il n'y a pas un relais institutionnel... Tout le monde s'en fout ! » (DRH).

Si cet espace semble pâtir d'un manque de relais institutionnel, d'autres formations proposées aux soignants, telles que la « gestion du stress » et la « relation d'aide », semblent, quant à elles, être critiquées pour leur manque d'efficacité.

« On avait mis en place des groupes de travail sur l'épuisement professionnel. Il y a aussi des formations ponctuelles sur la gestion du stress, la relation d'aide. Mais la formation ne résout pas tout. » (RH, Chargé de formation).

Qu'elles soient prodiguées par le centre de formation d'HOPITAL ou menées en interne par des cadres chargés de formation, elles sont jugées **inadaptées aux besoins des agents** par une psychologue du travail. A titre d'illustration, une formation sur les « gestes et postures » est jugée « *incomplète et inutile* » par cette psychologue, car les soignants n'ont pas le temps de se mettre dans les bonnes positions pour porter les patients.

« Le stress, c'est le sujet à la mode, donc on fait les formations pour que tout le monde soit content, mais on ne réinvente rien du tout. [...] On passe son temps à assister à des formations, pour avoir des trucs hyper concrets, alors que dans la vraie vie on ne peut pas les adapter. » (Psychologue du Travail).

D'autres formations, comme des séances de coaching interne pour les cadres en difficultés, sont également jugées insuffisantes par une DRH car utilisées trop tardivement.

« La cadre que j'envoie au coaching, celle qui a voulu faire une tentative de suicide, c'est trop tard, c'était avant qu'il fallait se rendre compte qu'il y avait des problèmes de management ! C'est avant qu'il fallait l'envoyer ! » (DRH).

Ce type de coaching est, en effet, mis en place suite à une demande du cadre via son supérieur hiérarchique. La crainte de faire part de ses faiblesses peut expliquer pourquoi les cadres peuvent être réticents à requérir ce type d'aide.

« Le cadre, futur coaché, envoie sa demande de coaching via son supérieur hiérarchique ou directement au coordinateur du réseau. Suite à un premier rendez-vous, le coordinateur propose les compétences d'un des coaches du réseau, sur la base de critères préalablement définis. Le coaching peut alors débiter après signature du contrat lors de l'entretien tripartite. Lors des séances de coaching, le coach est en position d'écoute active. Il met en évidence des points qui méritent attention et mobilise les ressources personnelles du coaché. Le travail se fonde sur les situations exposées par le coaché. La prestation se finalise par un entretien tripartite de clôture entre le coach, le coaché et son supérieur hiérarchique. »

(Documentation interne, coaching interne)

Les initiatives et les formations souffrent ainsi des critiques des acteurs de la prévention eux-mêmes. Au gré de nos entretiens, elles sont jugées inadaptées, redondantes, sans impact à cause d'un faible appui institutionnel. Cette volonté a alors poussé la directrice des ressources humaines à mettre en place un dispositif de diagnostic plus avancé des RPS dans l'organisation, un baromètre social, deuxième volet de la gestion des RPS chez HOPITAL (2.).

2. Diagnostiquer les RPS grâce au baromètre social

A l'initiative des ressources humaines, la gestion des RPS chez HOPITAL passe également par le déploiement d'un outil de diagnostic : le baromètre social. Celui-ci doit permettre de collecter des données fiables pour circonscrire ces menaces (2.1.), pour les exprimer en plans d'actions (2.2), avec l'appui de l'expertise de consultants extérieurs (2.3.).

2.1 Collecter des données pour établir des indicateurs

En 2013, HOPITAL fait appel à un cabinet extérieur pour réaliser un **baromètre social**, outil ambitieux au service du diagnostic des risques professionnels pour gérer les RPS. Ces résultats, construits à partir des réponses de 1 270 agents, confirment les résultats présentés précédemment (I.).

Ce baromètre se présente sous la forme d'un questionnaire, à remplir par les employés d'HOPITAL en ligne ou sous format papier. Ce baromètre s'articule autour de 12 thématiques¹⁶⁴ relatives tant aux conditions de travail qu'aux ressentis de ses agents. Le **Tableau 36** présente les résultats issus de ce baromètre selon les points faibles et forts des

¹⁶⁴Attractivité et intégration, communication et information, satisfaction et implication, évolution professionnelle et formation, équilibre vie privée/vie professionnelle, organisation du travail, collaboration/transversalité, qualité des soins, sécurité, prévention des risques professionnels, diversité et politique sociale, hiérarchie et aide.

différentes thématiques. Il permet de distinguer le type de données ainsi collectées par HOPITAL pour analyser la prégnance des RPS selon cinq grandes thématiques synthétiques.

Tableau 36: Synthèse résultats du baromètre social- points forts et faibles du GH

Thématiques	Points forts	Points faibles
Responsabilité et Autonomie	Travail porteur de sens	Manque de clarté des missions et responsabilités
Qualité délivrée	Satisfaction du personnel médical	Insatisfaction du personnel non médical
Environnement de travail	Bonne articulation vie personnelle/vie professionnelle. Horaires de travail	Outils informatiques. Mauvais respect du planning pour un tiers des agents
Collaboration	Partage des bonnes pratiques et des savoir-faire	Mauvaise connaissance des projets. Manque de collaboration. Tensions fréquentes.
Développement professionnel	Attentes importantes de mobilité	Méconnaissance des possibilités de formation. Absence d'entretiens professionnels pour un tiers des agents

Source : Documentation interne

Notre enquête nous a permis d'accéder aux résultats plus détaillés pour chacune de ces thématiques, relatives au quotidien du travail et au fonctionnement de la structure. Leur analyse est alors intéressante pour juger de la capacité d'HOPITAL à circonscrire les RPS et à parvenir ainsi à les gérer.

Concernant les questions relatives au quotidien au travail, sur les thématiques de **l'attractivité et de l'intégration**, le personnel ressent un fort sentiment d'appartenance vis-à-vis d'HOPITAL. A ce titre, 76 % des agents sont fiers du travail fait dans leur unité et 55 % estiment être bien intégrés dans leur poste. Concernant la **satisfaction et l'implication**, 77% des agents sont satisfaits du contenu de leur poste et se sentent responsabilisés. Le personnel médical estime fournir un travail de bonne **qualité** aux patients. De plus, 68% des agents portent un regard positif sur **l'équilibre vie professionnelle/vie privée** et sur les horaires. Néanmoins, même si les agents sont satisfaits de **l'ambiance au travail**, ils regrettent le manque de cohésion entre les différentes équipes. Les clivages entre les trajectoires des « gagnants » et des « perdants » à la T2A, semblent transparaître à travers le quart jusqu'à la moitié des agents insatisfaits par leur quotidien dans l'organisation. Derrière les 24 % qui ne sont pas fiers du

travail fait dans leur unité et les 45 % d'agents mal intégrés, apparaissent semble-t-il dans une certaine mesure, les effets des réorganisations successives de l'activité et de la perte de sens qui en est le corollaire, pour plusieurs des personnes interrogées.

Concernant maintenant les questions relatives au fonctionnement de la structure, les agents estiment ne pas être suffisamment informés, notamment sur les projets de chaque entité et du pôle. Seulement la moitié des agents savent vers qui se tourner en cas de difficulté. 40 % des agents estiment ainsi que la **hiérarchie** n'apporte ni soutien, ni aide, ni reconnaissance. En ce sens, seuls 62 % des agents ont bénéficié d'un entretien annuel d'évaluation. Plus de 50% des agents soulignent également le manque d'**évolution professionnelle et de formation** au sein d'HOPITAL. Par ailleurs, les agents pointent du doigt l'**organisation du travail** : 53 % d'entre eux soulignent le manque de temps pour effectuer leur travail correctement et 56% les difficultés d'utilisation des outils et logiciels informatiques (pas adaptés, pas à jour ou non installés). Enfin, 44 % des agents sont insatisfaits de la **santé au travail** et 22 % critiquent les politiques sociales et de diversité. En termes de **prévention des risques professionnels**, il apparaît que le document unique n'est connu que de 42% des agents du GH.

Ces résultats interpellent à la lueur du dispositif de gestion des RPS chez HOPITAL. S'ils parviennent à identifier plusieurs dimensions qui font écho aux transformations connues par l'organisation (cf. I.), en multipliant les thématiques et sources de risques professionnels, ils paraissent incriminer toute la gestion d'HOPITAL plus qu'identifier quelques variables sur lesquelles agir. Le besoin d'indicateurs fiables et dans une certaine mesure exhaustifs, semblent ici déboucher en un diagnostic difficilement utilisable.

Suite à ces résultats, une DRH a défini **plusieurs axes de développement** regroupant certaines thématiques du baromètre : la motivation et la reconnaissance au travail, l'information des agents, les conditions de travail (locaux, outils, matériel), l'organisation du travail (articulation organisations médicales et paramédicales et gestion des plannings), les possibilités de promotion et d'évolution. L'identification de ces axes plus réduits et donc plus actionnables par les ressources humaines ont ainsi inspiré plusieurs actions d'évaluation du niveau du risque visant à compléter les données recueillies par le baromètre social pour approfondir le diagnostic des menaces. Parmi celles-ci furent proposées des actions telles que des observations de l'activité réelle, des entretiens individuels ou collectifs sur la base de questionnaires traitant des questions de santé et d'organisation.

Le dispositif de diagnostic des RPS chez HOPITAL semble donc en continuelle évolution. Les moyens de collecte d'informations à partir du baromètre social aboutissent au déploiement de nouveaux outils. Ces derniers sont alors censés permettre de regrouper les menaces en ensembles homogènes sur lesquels construire des plans d'action. Ou au contraire, ils peuvent permettre d'approfondir l'analyse des risques par la construction d'indicateurs espérés plus fiables et plus révélateurs par les ressources humaines.

On note à cet égard une volonté constante dans nos entretiens chez HOPITAL, de créer une série d'indicateurs, tels que des **indicateurs globaux** (exemples : AT, MP, *turn-over*, absentéisme, heures supplémentaires, non-respect des congés posés), des **indicateurs de santé** (contribution de la médecine du travail), et des **indicateurs sociaux** (exemples : nombre de refus de crèche, de logement, nombre d'individus sous addiction). Le but visé est ainsi d'avoir des indicateurs généraux et transversaux, des indicateurs de prévention primaire sur les risques organisationnels et des indicateurs d'alerte, à partir desquels il devient possible d'imaginer différents plans d'action.

Toutefois, la conversion des informations collectées par ces moyens en plans d'action n'a rien d'évident chez HOPITAL et consiste même en un deuxième volet identifiable dans le dispositif de gestion des RPS (2.2).

2.2 Exprimer les informations collectées au regard de plans d'action

Pour que les diagnostics réalisés débouchent sur des plans d'actions acceptés dans l'organisation, il faut que les données collectées à travers le baromètre social et les autres outils ne soient pas soumises à discussions. Or le baromètre social et les autres outils décrits n'ont pas été déployés sans soulever des critiques et du scepticisme chez HOPITAL.

A travers nos entretiens, il ressort tout d'abord que le baromètre social a été fortement critiqué par les syndicats tout d'abord pour **son coût** et pour ses **questions jugées trop fermées et orientées**. Comme nous le confie un préventeur, de cette difficile formulation des questions posées, la critique s'est principalement focalisée sur son **manque d'utilité** à venir.

« Les organisations syndicales disaient que les questions étaient trop dirigées, que les réponses étaient données dans les questions. C'était des questions fermées avec tout à fait d'accord, plus ou moins d'accord, il n'y avait pas de questions ouvertes. [...] Les organisations syndicales disaient que ça n'aboutiraient à rien, et c'est vrai malheureusement. » (Préventeur).

Tout particulièrement, les médecins sont les principaux artisans de cette critique, en jugeant les **résultats** du baromètre **trop généraux** pour être exploités dans leurs différents services. Pour ceux que nous avons rencontrés, ces résultats ne donnent qu'une vision d'ensemble des opinions des agents d'HOPITAL. Ils auraient préféré des indicateurs plus précis pouvant être utilisés afin d'évaluer le personnel soignant.

« Le baromètre social, c'est trop global pour être utilisable par nous. On veut quelque chose qui soit adapté à nos conditions de travail, que ce soit des médecins et des soignants. [...] Des indicateurs de conditions de travail, avec des audits réguliers, qu'on pourrait utiliser comme des objectifs. » (Médecin et responsable de l'unité PPSI).

Cette proposition interroge au regard de la confidentialité des données collectées par ces outils de diagnostic. Si l'argument de ce médecin s'entend, il est également possible d'imaginer que si les informations collectées par le baromètre servent à l'évaluation des personnels d'HOPITAL, il devient très difficile de s'assurer de la qualité des données recueillies. Trop généraux et donc peu utilisables, trop précis et donc menaçant les situations individuelles, les outils de diagnostic des RPS semblent se heurter à des difficultés impossibles à résoudre.

A ces critiques sur les questions du baromètre social se greffe alors un questionnement autour de leur exploitation en plans d'actions. Une directrice de site regrette ainsi que les résultats n'aient **pas été suffisamment exploités**.

« Il n'y a pas eu suffisamment d'actions suite au baromètre social. [...] Normalement beaucoup de choses doivent partir de cette analyse-là. Le baromètre social a été présenté en Codir il y a un an. [...] Je n'ai jamais eu de contre-rendu plus formalisé. » (Directrice de site).

Si cette critique fait écho aux doutes posés sur la formulation des questions du baromètre, elle n'est pas isolée. Un préventeur atteste également du manque d'exploitation des résultats fournis et s'interroge ainsi sur l'utilité de cet outil.

« Le cabinet nous a fourni un logiciel, où tous les résultats sont indiqués par diagramme, couleur... Maintenant il faut analyser cet outil, et là, plus personne ! [...] Tout le monde s'est renvoyé la balle, et puis on n'a rien ! Je me dis que c'est encore un truc qu'on a payé très cher, et personne n'a pris le temps de faire une étude ! » (Préventeur)

Exprimer les informations collectées en plans d'actions semble donc dépendre techniquement de la qualité des questions posées aux agents. Mais pour une DRH ceci se heurte aussi aux volontés politiques de la direction d'HOPITAL. Cette DRH nous confie que le **plan d'actions proposé à partir du baromètre n'a pas été considéré par la direction.**

« Suite au baromètre, on a présenté le plan d'actions au comité direction, tout le monde s'en balance ! Complètement ! » (DHR).

Ces critiques et ces doutes exprimés à différents niveaux de l'organisation alimentent alors un troisième type de scepticisme à l'encontre du dispositif. Plusieurs des personnes rencontrées s'interrogent ainsi ouvertement sur les raisons du déploiement d'un tel questionnaire auprès des agents d'HOPITAL. Certains pensent qu'il ne s'agit que d'une **opération de communication** visant à valoriser l'image d'HOPITAL en interne et à l'externe, dont on a préféré **éluder les parties jugées insatisfaisantes.**

« Le siège voulait faire une enquête baromètre social pour passer aux informations, pour dire attention HOPITAL s'intéresse aux conditions de travail de ces agents ! Mais personne n'a exploité les résultats. [...] Peut-être que les résultats n'étaient pas très bons non plus et qu'ils n'ont pas voulu communiquer dessus. » (Préventeur)

Il apparaît alors que les résultats de ce baromètre, tantôt jugés trop précis, tantôt trop généraux, parviennent difficilement à être exprimés en plans d'actions pour la gestion des RPS. De plus, aux critiques techniques du dispositif s'ajoute un scepticisme plus politique sur l'intérêt finalement porté par la direction sur l'outil.

Voici pourquoi, confrontée à ces difficultés, la directrice des ressources humaines a fait appel à un médiateur externe, un cabinet extérieur, pour travailler avec les agents sur les axes de réflexion identifiés. Exploiter l'expertise de consultants extérieurs devient une manière de diagnostiquer les RPS grâce au baromètre social (2.3.).

2.3 Exploiter l'expertise de consultants

Dans l'optique d'opérationnaliser les résultats du baromètre social, HOPITAL a fait appel à un **cabinet de conseil extérieur.**

L'externalisation de la gestion des RPS est une caractéristique que partage HOPITAL avec certaines organisations privées, comme TELECOM ou BANQUE. Cependant, HOPITAL a choisi un petit cabinet de conseil, aux prestations moins onéreuses que les grands cabinets,

composé de deux personnes : la formatrice et son assistante. La formatrice est un ancien médecin, ce qui participe selon une DRH à rendre son message « *crédible et légitime* » auprès du personnel soignant et de la direction. Afin de préserver l'anonymat de notre terrain de recherche, nous renommons ce cabinet « Bonheur au travail ».

Bonheur au Travail a tout d'abord présenté son projet lors d'un comité de pilotage (juin 2014) auquel des membres de la DRH, le préventeur, des membres de la médecine du travail, des psychologues du travail, des assistantes sociales, des membres du CHSCT et des personnels soignants volontaires ont assisté.

Au cours de ce comité, *Bonheur au travail* fait travailler ces personnes en petits groupes pour qu'elles mettent en évidence des axes de travail. Les qualités de médiation recherchées dans le recours à cette formatrice consultante apparaissent à travers ce rôle qui lui est assigné. Ces qualités doivent ainsi compenser les difficultés affectant la communication des agents entre eux, apparaissant de façon récurrente dans nos entretiens (cf. I.). Mais elles poursuivent également l'objectif de parvenir à collecter des informations de qualité pour diagnostiquer les RPS, en mettant chacun dans des dispositions favorables à une communication libre et sincère.

Ces réflexions ont ensuite servi à déterminer les thématiques de **trois groupes de travail** intitulés respectivement :

- ❖ Souffrance au travail
- ❖ Charge de travail
- ❖ Perception des objectifs

La recherche d'indicateurs fiables et objectifs sur les RPS de la directrice de ressources humaines à l'initiative du projet aboutit finalement à une collecte de données correspondant davantage à des analyses et des interprétations structurées en groupe. La recherche de « hard data » avec le baromètre social aboutit ainsi au déploiement d'un dispositif de collectes de « soft data », peut-être plus à même de contrecarrer les difficultés inhérentes au diagnostic des RPS.

Le cabinet a travaillé avec chaque groupe pendant quatre demi-journées. A la fin du projet, les résultats ont été présentés à un comité de pilotage, rassemblant les secrétaires généraux de tous les CHSCT du GH ainsi que les membres des groupes de travail.

Nous avons assisté aux dernières demi-journées de chaque groupe de travail ainsi qu'au comité de pilotage final. Nous reprenons en détail le déroulement de ces réunions (3.).

3. Faire connaître et faire parler des RPS par des groupes de travail

Les groupes de travail mis en place chez HOPITAL représentent une véritable originalité dans le dispositif de gestion des RPS. En plus d'alimenter le diagnostic des RPS, ils visent aussi à agir simultanément sur ces risques dans l'organisation en les faisant connaître et en en parlant. Toutefois, nous constatons lors de nos observations que leur contribution ne se réalise pas sans heurt. Ces groupes doivent en effet parvenir à se faire entendre et à impliquer les agents d'HOPITAL sur les problématiques des RPS sans le soutien d'une partie des acteurs de la prévention (3.1.), ce qui les conduit à tempérer l'importance des RPS en proposant des actions orientées davantage autour des pathologies physiques, tels que les troubles musculosquelettiques (3.2).

3.1 Agir sur les RPS sans le soutien d'acteurs de la prévention

Au cours de nos observations, il ressort que les membres des groupes de travail sont très impliqués et que la gestion des RPS leur tient à cœur. Ils assistent aux groupes de travail en dépit de leurs emplois du temps chargés. Leur volonté de faire changer les conditions de travail est sincère et conformément aux objectifs du dispositif, leur **parole est libérée** au sein des groupes de travail. La sécurité inhérente au statut de fonctionnaire semble soutenir ces discours libérés sur l'organisation et ses risques, en leur permettant de mettre en œuvre une analyse critique individuelle de l'organisation et des conditions de travail. En ce sens, la directrice des ressources humaines, les chargés de formation ainsi que les préventeurs et assistantes sociales fournissent à *Bonheur au travail* de nombreuses informations relatives au fonctionnement du groupe hospitalier.

« Les gens parlent plus facilement car ils ont aussi moins peur de perdre leur emploi, ils sont assez protégés. » (RH de proximité).

Toutefois, au cours de nos observations et de nos échanges avec la formatrice de *Bonheur au travail*, il ressort que les groupes de travail sont à géométrie variable. La fidélisation de tous les participants de chaque groupe se révèle difficile, tant en raison d'emplois du temps chargés, qu'à cause du manque de soutien de certains acteurs.

Si une directrice de site et une DHR constatent que ces groupes de travail pâtissent du **manque de soutien de la direction générale**, nous remarquons également les **absences de membres d'autres directions fonctionnelles** (financière, administrative, médicale, ressources humaines et médecine du travail).

« On peut mettre en place tous les trucs, si la direction générale et les cadres s'en foutent, ça ne sert à rien ! [...] Je pense, malheureusement, qu'il ne va rien en ressortir ! » (DRH).

En ce sens, une directrice financière nous explique qu'elle reçoit bien des informations sur les groupes de travail par courriel, sans pour autant les lire.

« J'en entends parler des groupes de travail, mais c'est la partie où je trie mes mails... » (Directrice financière).

Pour d'autres, tels que certains cadres soignants, c'est la crainte d'être mis en accusation qui les pousse à occulter ce genre de réunion selon une RH de proximité. Selon elle, pour ces individus, la question des RPS reste encore **taboue et dangereuse**.

« Ça reste des sujets tabous sur certains points. [...] Ils remettent en cause certains dysfonctionnements, des difficultés, certains cadres aussi... Certains peuvent le prendre un peu personnellement. » (RH de proximité)

Des raisons individuelles comme l'absence d'exposition aux risques professionnels, des spécificités de caractère ; tout autant que des raisons organisationnelles comme l'appartenance à une fonction ou à une autre ; semblent donc interférer avec la capacité des groupes de travail à mobiliser leurs participants et donc ultimement à agir sur les RPS. A titre d'illustration, ce manque de considération se retrouve au sein même de la **DRH** ou de la **médecine du travail**, dont certains membres décrivent les RPS comme des problématiques privées dont l'organisation n'a pas à se charger, alors même qu'ils sont des acteurs chargés de les prévenir et de les traiter pour l'organisation.

« La plupart des RH pensent que ceux qui parlent des risques psychosociaux sont des fainéants. Alors que l'on connaît des cas de burnout, c'est vraiment le boulot qui a fait plonger les gens dans la dépression ! Ce n'est pas une question de problèmes personnels. » (DRH adjointe).

Une psychologue du travail nous explique ainsi que la souffrance au travail n'existe pas, et qu'une personne harcelée est souvent déjà fragilisée par des problèmes personnels. Cette description partagée des RPS comme un problème individuel, par des médecins ou des acteurs de l'organisation, ne peut ainsi que démotiver la participation aux groupes de travail susceptibles d'identifier « les fainéants ».

« La souffrance au travail pure, je ne sais pas ce que c'est. Il y a eu des situations de harcèlement mais c'est vrai que cela fait souvent écho à des situations de la vie privée des gens. [...] Je préférerais qu'on paye les agents plus chers, plutôt que de faire des audits à 80 000 €. La direction se décharge, elle s'appuie sur un organisme pour conforter une position. » (Psychologue du travail).

Cette psychologue décrit donc les groupes de travail comme un moyen utilisé par la direction pour instrumentaliser les RPS en faisant appel à un tiers extérieur. Alors que ce dispositif espérait désamorcer les résistances en favorisant la communication pour diagnostiquer et permettre d'agir sur les RPS, il se trouve rattrapé par des considérations politiques.

Le scepticisme médical sur les causes organisationnelles des RPS et le soupçon à l'égard des objectifs des RPS, trouve un relais tout particulier au sein de la médecine du travail d'HOPITAL. Une RH de proximité nous confie ainsi qu'une infirmière du travail a dû quitter son groupe de travail car le médecin du travail ne souhaitait pas qu'elle communique sur les RPS.

« Il y avait une infirmière du travail qui s'était positionnée dans le groupe souffrance au travail. Elle a été interpellée par le médecin du travail qui ne souhaitait pas que ça parte de chez eux, et au final, elle est sortie du groupe. » (RH de proximité)

Si une partie des ressources humaines et des médecins du travail se coalisent contre les groupes de travail, leur avancée est également ralentie par l'action des **syndicats**. Nos interlocuteurs nous expliquent que lors de la diffusion d'un questionnaire aux personnels soignants, visant à identifier leurs sources de souffrance au travail, les syndicats se positionnent en obstacle, rejetant ce questionnaire dont ils n'avaient pas été informés avant sa diffusion. Ils bénéficient même du soutien d'un médecin du travail, également défavorable à la diffusion de ce type de questionnaire jugé trop « *impliquant* ».

Enfin, parallèlement à cette fronde contre les groupes de travail, nous notons l'absence d'un acteur central pour HOPITAL, **les médecins**. Pour le chef du service orthopédie, cette absence de mobilisation des médecins n'est pas surprenante. Il nous confie ne pas avoir réussi à réunir la sous-commission Vie Hospitalière, censée se pencher sur les conditions de travail des médecins, dont il tient pourtant la présidence depuis plus de trois ans. Il nous explique qu'il ne sent aucun intérêt de la part du corps médical sur ces sujets. Selon lui, la réticence naturelle des

personnes à aborder ces questions est parasitée par une médecine du travail existante mais peu impliquée.

« J'ai du mal à faire passer le message, à motiver les gens. Pourtant on a créé un observatoire des situations de mal-être. Mais ça n'a pas tellement pris. Il y a des risques psychosociaux partout, mais pourtant il n'y a pas une grande demande. Et puis c'est difficile de trouver sa place par rapport à la médecine du travail. » (Chef du service Orthopédie)

Il apparaît donc que l'avancée des groupes de travail pâtit du manque de considération des membres des autres directions fonctionnelles, des médecins mais également du désintérêt voire de l'animosité des acteurs de la prévention. Il est en effet surprenant de constater des actions antagonistes des membres de DRH, de la médecine du travail et des syndicats qui mettent en péril les résultats potentiels de ces groupes.

Ces difficultés se cristallisent dans l'accomplissement d'une mission dévolue aux groupes de travail en matière de gestion des RPS, la conception et le déploiement de formations censées prévenir ces risques professionnels (3.2.).

3.2 Eluder les RPS au profit des TMS

L'une des actions concrètes des groupes de travail est de mettre en place des formations pertinentes pour le personnel soignant, permettant de mieux détecter et donc de prévenir les situations à risque. Or, si certains membres des groupes de travail que nous avons rencontrés espèrent une remise en question de l'organisation actuelle, ce souhait se heurte au scepticisme d'autres parties de l'organisation. Au cours de nos observations, un préventeur nous confie ainsi que des groupes de travail de ce type ont déjà existé avant cette initiative, mais qu'ils n'ont pas abouti. Ces groupes portaient tout particulièrement sur l'amélioration des conditions de travail chez HOPITAL. Toutefois le départ de la directrice générale les ayant inspirés semble avoir empêché que de vrais changements s'instaurent.

« J'en ai fait plein de groupes de travail. Il y avait un projet qui s'appelait amélioration des conditions de travail il y a deux ans. Moi j'y croyais. On avait un comité de pilotage et les cadres avec leurs agents trouvaient des idées pour améliorer l'ambiance au travail. Finalement, ça s'est terminé parce que la directrice est partie, et puis le comité de pilotage a été déplacé et puis au final on n'a eu aucun résultat. » (Préventeur)

Cet historique semble alors nuire aux groupes de travail déployés aujourd'hui. Une directrice d'hôpital reconnaît que ces échecs répétés engendrent chez les agents des phénomènes de **résignation**, capables de dissuader les adhésions et de nourrir les critiques.

« Est-ce que le groupe de travail qui est actuellement en standby sert à quelque chose ? Un projet il faut qu'il soit porté au plus haut niveau sinon il n'aura pas d'impact. [...] Il y a déjà eu des groupes et ça n'a pas forcément abouti... Et ça ce n'est pas bon. Il faut peut-être avoir 2 ou 3 objectifs mais vraiment les mener au bout. » (Directrice de site)

Alors que les groupes peinent à impliquer les différentes parties d'HOPITAL, leur succession nuit encore aux groupes restants en créant une certaine lassitude chez des agents n'ayant aucune action concrète à laquelle se référer.

« Les soignants ne sont pas dupes, ils voient bien que les groupes de travail ne changent rien et qu'ils n'ont même pas de retour. C'est lassant, ça amène une certaine forme de résignation. » (Psychologue du travail).

Selon un préventeur, cette résignation peut amener les soignants à se désintéresser des potentiels autres futurs groupes de travail, ce qui complexifie d'autant plus les actions de prévention des RPS.

« Demain on propose à nouveau un groupe de travail, on n'aurait pas les mêmes personnes parce qu'elles se diraient « Attendez, vous nous avez eu une fois, prenez d'autres personnes ! » ». (Préventeur).

C'est pourquoi de nombreux membres des groupes craignent qu'à la fin du contrat, liant *Bonheur au Travail* et HOPITAL, aucune action ne soit instaurée.

« C'est bien de faire ce genre d'actions mais il faut que ça se poursuive dans le temps. [...] J'espère qu'il y aura des plans d'actions mis en place. C'est des sujets tellement difficiles que je n'y crois pas trop. S'il n'y a pas des personnes un peu meneuses, ça va retomber aussi vite que c'est venu... » (Cadre chargé de formation)

Face à ces difficultés, nous remarquons lors de nos observations, que les groupes s'orientent peu à peu vers **la gestion des troubles musculosquelettiques (TMS)**. Ainsi, en six mois un

réfèrent formation TMS est nommé¹⁶⁵ et du matériel plus adapté aux besoins des soignants est livré¹⁶⁶.

Le réfèrent TMS est un préventeur spécialisé dans les TMS dont le rôle est de conseiller HOPITAL et de former le personnel dans le cadre d'un projet de prévention des risques au travail. On note la rapidité de la réponse apportée par la direction pour la prise en compte des troubles. De l'aveu même du Réfèrent TMS présent lors de notre observation, apporter au personnel soignant des outils pour éviter l'apparition de TMS semble être un message plus facilement accepté par la direction et les personnels d'HOPITAL.

« Ils veulent s'attaquer à la souffrance au travail, mais le plus simple c'est de s'attaquer aux TMS » (Réfèrent TMS).

Cette action est ainsi communiquée à l'externe par HOPITAL via son document de référence.

« Démarche de prévention des risques psychosociaux – Les hôpitaux universitaires [HOPITAL] ont mis en place une démarche de prévention des risques psychosociaux à l'aide d'une méthodologie participative. Des comités de pilotage ont été mis en place pour élaborer des actions correctives des RPS portant sur les organisations et conditions de travail ainsi que sur les relations interpersonnelles au travail. [...] En 2015, la Direction des Ressources Humaines a renforcé ses actions pour l'amélioration de la santé et de la qualité de vie au travail en poursuivant ses actions en faveur de la prévention des risques psychosociaux, en renforçant les mesures de prévention des troubles musculosquelettiques (TMS) et en développant le dispositif d'accueil et d'intégration des personnels. » (Rapport annuel 2015)

La rapidité du déploiement des dispositifs de gestion des TMS est instructive pour comprendre les difficultés du dispositif de gestion des RPS. Lorsque les actions de prévention aboutissent, sous la forme de recommandations des groupes de travail pour l'organisation du travail ou la conduite de formation, leurs modalités sont l'objet d'un scepticisme certain. Leurs contenus sont jugés inadaptés ou instrumentalisés. Lorsqu'elles n'aboutissent pas, c'est parce que leurs contenus étaient inadaptés ou instrumentalisés à de pures fins de communication par la direction. A tel point que dès qu'il est possible d'éluder la prévention des RPS pour la prise en

¹⁶⁵ Le réfèrent formation TMS a été formé en ergonomie et en prévention grâce aux financements de la CNAM et l'ARS (agence régionale pour la santé). Depuis 2013, pour favoriser la formation de réfèrent TMS, l'ARS donne du matériel aux groupes hospitaliers, à la place de dotation financière, si et seulement si, ils ont un réfèrent formé.

¹⁶⁶ Tapis de rehaussement qui servent à porter/soulever des patients (fournis par l'ARS).

charge d'autres troubles, tous les acteurs de la gestion des RPS chez HOPITAL s'y attèlent avec détermination.

Suite au dernier comité de pilotage, la DRH a présenté les résultats des groupes de travail. Elle a ensuite intégré au projet social un plan de prévention des RPS qui s'articule autour de **deux nouveaux groupes de travail** : maintien dans l'emploi et travail le week-end.

Conclusion II.

Nous avons présenté les trois dimensions du dispositif de gestion des RPS au sein d'HOPITAL. Au niveau institutionnel, en CHSCT, les organisations syndicales sont accusées d'instrumentaliser les problématiques de RPS et la direction de ne pas soutenir suffisamment les initiatives de prévention. Au niveau organisationnel, élaborer le Document Unique et le Papripact, c'est-à-dire identifier, évaluer et instaurer des actions préventives contre les RPS, demeure un exercice difficile pour le seul préventeur existant, manifestement peu aidé par les syndicats et la médecine du travail. Les membres des ressources humaines pointent du doigt ce manque d'analyse de ces risques ; ils cherchent alors à s'outiller, à suivre des indicateurs plus fiables et analysables. Enfin, au niveau individuel, HOPITAL propose aux agents des espaces d'écoute et de coaching internes. Cependant, ces espaces, dont l'existence n'est pas suffisamment relayée selon les animateurs, paraissent peu adaptés au travail réel des agents ou utilisés trop tardivement. Ces difficultés à proposer des actions préventives pertinentes, ont alors poussé la direction des ressources humaines à mettre en place un diagnostic grâce à un baromètre social. Face à la difficulté d'exploiter la richesse des données en étant issues, HOPITAL a fait appel à un médiateur externe. Trois groupes de travail ont ainsi été constitué afin d'obtenir des données qualitatives sur le ressenti des agents. Or, malgré l'implication des membres, les actions de ces groupes semblent contrecarrées par le manque soutien, voire les critiques ouvertes, de la direction générales, des syndicats et des autres directions fonctionnelles (financière, administrative, médicale, ressources humaines et médecine du travail). Ces groupes finissent alors par traiter une problématique différente, celle des TMS. La gestion des RPS est quant à elle reportée dans un nouveau projet, au sein duquel de nouveau groupe de travail devront être constitués. Or, le manque d'actions concrètes issues de ces trois groupes de travail risque d'entretenir, voire d'accentuer, la lassitude des agents qui croient de moins en moins aux changements que l'organisation leur promet.

Conclusion SECTION 4

Nous avons exposé la problématique des RPS chez HOPITAL en expliquant les liens entre la tarification à l'activité (T2A) et les RPS. La T2A et l'organisation matricielle instaurée suite à la création des pôles hospitaliers ont insufflé une culture du résultat. Or, cette situation soulève un certain nombre de paradoxes, comme demander aux chefs de service d'avoir des services performants, sans leur octroyer la maîtrise de leurs moyens financiers. De plus, la fluctuation des tarifs de remboursement complique la gestion prospective des services. Les agents sont également confrontés à la rationalisation des services hospitaliers (réorganisations successives et réductions d'effectifs). Au stress créé par ces changements brutaux s'ajoute l'augmentation de la charge de travail, notamment administrative pour les cadres, la nature des tâches (complexité, monotonie), le manque d'autonomie, de marge de manœuvre et de moyens, des problématiques éthiques et émotionnelles. Tous ces phénomènes induisent une accélération du *turn-over*, une multiplication des TMS et des *burn-out*. Cette pression à l'activité est également renforcée par l'instauration d'évaluations individuelles. Si les objectifs à atteindre restent assez qualitatifs pour les soignants, les directions financières sont, quant à elles, évaluées sur des objectifs quantifiés et les médecins doivent rendre compte de leurs performances. Après avoir détaillé ces sources de RPS, nous avons présenté les trois dimensions du dispositif de gestion des RPS. Au niveau institutionnel, en CHSCT, les organisations syndicales sont accusées d'instrumentaliser les problématiques de RPS et la direction de ne pas soutenir suffisamment les initiatives de prévention. Au niveau organisationnel, évaluer et mettre en place des plans d'actions contre les RPS est un travail difficile à réaliser pour le seul préventeur existant, peu aidé par les syndicats et la médecine du travail. Enfin, au niveau individuel, des espaces d'écoute et du coaching interne sont proposées aux agents. Néanmoins, leur contenu semble peu adapté au travail réel des agents. Dès lors afin d'instaurer des actions de prévention pertinentes la direction des ressources humaines a réalisé un baromètre social. Pour poursuivre cette collecte de données un cabinet extérieur a constitué trois groupes de travail, intitulés « Souffrance au travail », « Charge de travail », « Perception des objectifs ». Cependant, les actions de ces groupes sont contrecarrées par le manque soutien de la direction générale, des syndicats et des autres directions fonctionnelles (financière, administrative, médicale, ressources humaines et médecine du travail). Elles aboutissent à des actions de prévention des TMS, la gestion des RPS est quant à elle reportée à de nouveaux groupes de travail et ce, en dépit d'une certaine lassitude des agents. Nous synthétisons l'ensemble de ces résultats dans le **Tableau 37**.

Tableau 37 : Synthèse des résultats du cas HOPITAL

Problématique des RPS	
Contexte organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evolution de la culture du service public vers une culture du résultat ▪ T2A/organisation matricielle ▪ Réorganisations/ fermetures de services/réductions d'effectifs. ▪ Hausse charge de travail.
Contrôle de la performance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instauration d'outils de contrôle des résultats et de systèmes d'information. ▪ Renforcement du contrôle: entretiens individuels, indexation note sur atteintes des objectifs, prime individuelle.
Dispositif de gestion des RPS	
Prévention Institutionnelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faible débat CHSCT/ instrumentalisation
Prévention Organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difficulté élaboration DU et Papripact ▪ Suivi d'indicateurs sociaux
Prévention Individuelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forum bien-être au travail ▪ Séances de discussion
Outil de diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baromètre social : création d'indicateurs sociaux et de santé
Actions de prévention suite au diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Externalisation : 3 groupes de travail ▪ Manque de soutien directions générale et fonctionnelles ▪ Actions de prévention des TMS

Conclusion Chapitre 5

Au cours de ce **Chapitre 5**, nous avons présenté les résultats empiriques de nos quatre cas d'étude. Dans quatre sections successives, nous avons exposé les problématiques des RPS spécifiques au cas, puis détaillé le dispositif de gestion des RPS déployé par l'organisation. Nous avons ainsi montré les liens entre les évolutions organisationnelles, telles que la privatisation d'une organisation (TELECOM), l'industrialisation bancaire (BANQUE), la compétitivité accrue au sein du secteur de l'audit (BIG 4) ou encore l'application de pratiques privées au sein du secteur public (HOPITAL), et l'apparition de RPS. Nous avons tout particulièrement focalisé notre attention sur le lien entre l'apparition ou le renforcement du contrôle de la performance individuelle et les RPS. Puis, nous avons montré que le dispositif de gestion des RPS, s'articule au sein de cas quatre organisations, pourtant toutes singulières, selon trois mêmes dimensions.

Nous avons ainsi montré les actions menées par les différents acteurs de la prévention pour prévenir les RPS aux niveaux institutionnel, organisationnel et individuel. Nous retrouvons des similarités au sein de ces quatre cas, à savoir le manque de communication entre ces trois niveaux, la mise en place d'actions plus communicationnelles que préventives, la volonté de pouvoir se référer à des outils, des indicateurs objectifs pouvant quantifier le risque, la difficile collecte d'information précise et fiable sur les RPS utile à la mise en place d'action préventive et non exclusivement curatives, ou encore une logique d'individualisation du risque et de déresponsabilisation de l'organisation. Nous présentons au sein du tableau suivant un récapitulatif des principaux résultats de chacun de nos cas.

Nous interprétons à présent ces résultats empiriques au regard des apports de la littérature et de notre développement théorique au sein du **Chapitre 6**.

		TELECOM	BANQUE	BIG 4	HOPITAL
Problématique des RPS	Contexte organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> Passage culture du service public à culture du résultat. Plans de redressement/réduction d'effectif/ réorganisations successives Hausse charge de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> Industrialisation bancaire Plans de simplification de l'organisation : réorganisation/réductions d'effectif Hausse charge de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> Intensification physique et cognitive : sous-effectif, insécurité, pression permanente Evolution promotion interne : inquiétude face à l'avenir. 	<ul style="list-style-type: none"> Evolution de la culture du service public vers une culture du résultat T2A/organisation matricielle Réorganisations/ fermetures de services/réductions d'effectifs. Hausse charge de travail.
	Contrôle de la performance	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement du contrôle : note du fonctionnaire à évaluation par objectifs pour tous. Problème de subjectivité et contrôlabilité des objectifs. 	<ul style="list-style-type: none"> Strict contrôle des résultats : objectifs quantifiés incontestables. Problème de subjectivité et d'adaptabilité de l'évaluation. 	<ul style="list-style-type: none"> Strict contrôle des résultats. Problème de subjectivité de l'évaluation. Fort contrôle normatif des comportements. 	<ul style="list-style-type: none"> Instauration d'outils de contrôle des résultats et de systèmes d'information. Renforcement du contrôle: entretiens individuels, indexation note sur atteintes des objectifs, prime individuelle.
Dispositif de gestion des RPS	Prévention Institutionnelle	<ul style="list-style-type: none"> Contrat social Débats CHSCT / instrumentalisation 	<ul style="list-style-type: none"> Accords d'entreprise, charte sociale, structure CTSA Débats CHSCT / instrumentalisation 	<ul style="list-style-type: none"> Faible débat CHSCT 	<ul style="list-style-type: none"> Faible débat CHSCT/ instrumentalisation
	Prévention Organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> Difficulté élaboration DU et Papripact Suivi d'indicateurs sociaux Formation du management à la détection des RPS 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi d'indicateurs sociaux Formation du management à la détection des RPS 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi d'indicateurs poids, sommeil, « utilisation de l'auditeur » Formation du management à la détection des RPS 	<ul style="list-style-type: none"> Difficulté élaboration DU et Papripact Suivi d'indicateurs sociaux
	Prévention Individuelle	<ul style="list-style-type: none"> Mesure du stress par la médecine du travail Cellules d'écoute internes/externes 	<ul style="list-style-type: none"> Mesure du stress par la médecine du travail Médecin écoutant puis cellules d'écoute 	<ul style="list-style-type: none"> <i>People management</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Forum bien-être au travail Séances de discussion
	Outil de diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> Baromètre social : création de 5 indicateurs de bien-être Communication interne/externe Indexation indicateur de performance sociale à la rémunération des managers 	<ul style="list-style-type: none"> OMS : quantification et suivi à distance du stress Galileo : quantification du climat social 	<ul style="list-style-type: none"> Galileo. Volonté de responsabiliser le management sur les résultats de Galileo. Communication externe 	<ul style="list-style-type: none"> Baromètre social : création d'indicateurs sociaux et de santé
	Actions de prévention suite au diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> Comité de pilotage RPS Externalisation : quantification du risque. 	<ul style="list-style-type: none"> Communication interne / externe Indexation résultats Galileo sur rémunération variable managers 	<ul style="list-style-type: none"> Charte qualité de vie au travail Ateliers de nutrition, sommeil, massage, ostéopathie et sophrologie. 	<ul style="list-style-type: none"> Externalisation : 3 groupes de travail Manque de soutien directions générale et fonctionnelles Actions de prévention des TMS

Ce dernier chapitre a pour triple objectif de répondre à notre questionnement de recherche, de discuter nos résultats au regard de la littérature et d'ouvrir des pistes pour de futures recherches. Suivant notre cadre théorique, nous interprétons nos résultats en analysant trois relations systémiques. Dans un premier temps, nous traitons de la relation entre l'individu et le contexte en expliquant les liens entre culture du résultat et risques psychosociaux (**Section 1**). Puis, nous analysons le rapport entre l'individu et les outils de gestion en montrant l'influence des outils de gestion sur les risques psychosociaux ainsi que la manière dont les organisations utilisent ces outils pour gérer ces risques (**Section 2**). Enfin, dans un dernier temps, nous traitons de la relation entre les outils de gestion et la perception du contexte dans les organisations (**Section 3**).

SECTION 1 : Individus et contexte : des liens entre culture du résultat et risques psychosociaux dans les organisations

Dans cette première section nous montrons les liens entre la culture du résultat et l'apparition de risques psychosociaux (**I**). Puis nous présentons les stratégies organisationnelles de réponses aux risques psychosociaux (**II**).

I. Culture du résultat et RPS

Nous montrons dans un premier temps comment la culture du résultat peut être source de risques psychosociaux dans les organisations (**1**). Puis, nous expliquons les mécanismes de protection développés par les individus (**2**).

1. Une culture du résultat source de risques psychosociaux

Nos études empiriques (étude exploratoire et études de cas) nous ont permis de mettre en évidence l'existence ou le développement au sein des organisations étudiées, privées et publiques, d'une culture du résultat. Si la littérature met déjà en évidence comment la financiarisation interne des organisations, la d'optimisation des performances aboutissant fréquemment à des réductions de personnel et des restructurations continues (Froud et *al.*, 2000; Thompson, 2003), nous nous sommes attachés à étudier les conséquences psychosociales de ces situations de travail.

« C'est une certaine culture du résultat qui est à l'origine des problèmes de travail aujourd'hui. » (Clot & Stimec, 2013)

Au sein de contextes professionnels différents, nous avons noté l'intensité physique et cognitive du travail de nos jours. Si ce travail intensif est intrinsèquement source de souffrance (Lallement et *al.*, 2011), il apparaît que ce phénomène se renforce à cause des multiples injonctions de

performance auxquels les individus sont confrontés. A ce travail s'ajoute en effet une forte pression individuelle supposée rendre l'individu performant en le maintenant sous tension. Devant satisfaire les besoins d'une hiérarchie souvent plurielle, les individus doivent faire plus avec moins, ce qui en plus d'être épuisant physiquement et cognitivement, les confronte régulièrement à des impossibilités de choix. C'est pourquoi l'aspect paradoxal des injonctions reçues par l'individu renforce le caractère pathogène des situations d'intensification cognitives créées par ces multiples demandes simultanées.

Sous cette perspective, le travail, intensif cognitivement et physiquement, peut aller jusqu'à enfermer l'individu au sein d'un **système paradoxant** dans lequel la faiblesse est proscrite. Nos études empiriques montrent que l'enfermement des individus au sein de ces situations professionnelles épuisantes est une explication aux multiples manifestations de souffrance au travail actuellement observées. En ce sens, ce contexte de travail, épuisant le corps et l'esprit, apparaît plus que jamais être un « *coût de l'excellence* » (Aubert et al., 1991) supporté par l'individu.

Si la course à l'excellence exige des individus une performance constante à tous les niveaux, les politiques managériales octroient, quant à elles, une liberté d'action relative. Pris dans un système d'exigences multiples et paradoxales, la capacité d'autonomie de l'individu se réduit. Si l'autonomie réelle des salariés est bien en-deçà de leur autonomie prescrite (Davezies, 2012), il apparaît que la mobilisation de la notion d'autonomie suscite chez l'individu une forme de motivation (intrinsèque) rapidement éteinte. Or, ce besoin psychologique se révèle être fondamental dans la construction de l'individu, tant dans son rapport à soi-même, aux autres que dans la manière dont il se conçoit comme « travailleur ». Reconnaître sa faible autonomie suppose de reconnaître l'existence d'un travail contraint au sein duquel le sentiment d'autodétermination est faible. Si cette autonomie peut être qualifiée de contrôlée (Terssac, 2012), de bridée (Appay, 2005), ou d'empêchée (Roux, 2014), elle apparaît davantage comme « illusoire » aux yeux des individus.

Face à cette culture du résultat et aux multiples risques psychosociaux qu'elle semble pouvoir engendrer, les individus développent ainsi plusieurs mécanismes de résistance et de protection (2.).

2. Mécanismes de résistance et de protection : entre déni, renoncement et attitudes négatives

Pour certaines personnes rencontrées, la quête infinie de performance et le besoin de reconnaissance qu'elle stimule, a une résonance toute particulière. Désirant vouloir « être bon », ou même « le meilleur » nombreux sont les individus rencontrés qui se prennent au jeu

de cette course à l'excellence. Comme le note Ancelin-Bourguignon (2014), la course à la performance augmente l'implication psychique de certains salariés. Or, cette implication psychique est liée au besoin de reconnaissance plus ou moins latent des individus. En fonction de l'histoire personnelle de l'individu, de son estime personnelle et de son rapport au travail, il semble que cette quête de reconnaissance individuelle puisse créer une motivation (intrinsèque) très forte. Ce constat est par exemple frappant dans notre cas HOPITAL, où les soignants, parce qu'ils définissent spontanément leur métier comme une vocation, sont très investis dans leur travail. Motivé pour donner toujours plus à l'organisation, l'individu peut alors se perdre physiquement et psychologiquement dans cette course sans fin. Les cas de *burn-out* étudiés illustrent cette situation d'éternel Sisyphe du travailleur actuel, qui en désirant exister s'oublie progressivement. En effet, si l'individu se lance dans cette épuisante course consciemment, il semble qu'au fur et à mesure, il puisse basculer dans une forme de déni.

Le **déni** est un mécanisme de défense psychologique que l'individu peut mobiliser dans ce type de situations extrêmes. Face à une situation qu'il ne contrôle pas, qu'il ne souhaite pas, voire dans laquelle il ne se « reconnaît » pas, nier est une solution palliant le risque d'effondrement psychologique. Par-delà ce mécanisme de protection, ce déni semble être encouragé par les discours valorisant la performance individuelle. En plus de contribuer au déni collectif d'organisations de plus en plus contrôlées (Bourguignon, 2003), le management de la reconnaissance participe donc selon nous aussi au cheminement d'un déni plus individuel. En effet, si Mazmanian et *al.* (2013) et Michel (2011) parlent d'un *autonomy paradox* au sein duquel les individus cherchent à tout prix à compenser leur baisse d'autonomie en laissant au travail une part toujours plus importante de leur existence, nous voyons dans le mécanisme de déni individuel une volonté de résistance individuelle. Nous percevons sous cette résistance un déni profond, car ayant trait à l'estime personnelle. L'individu refuse d'admettre son incapacité à pouvoir tout faire, à devenir le salarié idéal des discours managériaux. Face à des exigences de performance multiples et sans cesse renouvelées, certains individus cherchent à les détourner ou à les transgresser avec cynisme (Fleming & Spicer, 2003) ou tentent simplement de résister à tout prix, tant accepter ce constat d'échec leur est insupportable. Or, pour chaque individu ces capacités de résistance divergent. C'est ce qui nous semble pouvoir expliquer pourquoi certaines personnes voient les individus en *burn-out* comme des « faibles » ou des « fainéants » incapables de s'adapter au système, et contribuer à individualiser l'explication et la gestion des risques psychosociaux.

Si certains individus basculent dans le déni pour se convaincre qu'ils peuvent tout faire, d'autres en revanche, plus conscients de leurs limites, optent pour le **renoncement**. Ils renoncent à tout

pouvoir faire, tout du moins à tout pouvoir « bien faire ». Si pour certains ce renoncement se fait sans heurt, pour d'autres, renoncer à « bien faire » son travail est problématique. Derrière la notion du travail « bien fait » se cache celle de la motivation intrinsèque (Deci & Ryan, 2012), mais également celle du sens (intrinsèque) du travail. Comme le souligne Giddens (1991), la perte de sens est un problème psychologique fondamental de notre modernité. Renoncer à bien faire son travail suppose pour l'individu de renoncer à la partie qu'il estime comme personnellement gratifiante, indépendamment de toute rémunération extrinsèque. C'est renoncer à faire le travail comme il l'aime, à être satisfait de lui-même, à trouver un sens à ma participation au sein de la société. Ce renoncement et sa fréquence dans les organisations étudiées suggère donc de nuancer la promesse d'autonomie et d'émancipation personnelle portée par les dispositifs de contrôle, capable de convaincre *a priori* l'individu d'adhérer au contrôle par les résultats. Au final, cette situation peut profondément remettre en question la manière dont l'individu se voit comme travailleur et donc *in fine* son engagement dans son travail. Le cas des anciens fonctionnaires de TELECOM, devenus des salariés devant satisfaire des objectifs de rentabilité confirme cette vue. Contraints de renoncer aux rôles pour lesquels ils s'étaient engagés, ces individus semblent davantage en proie à une quête de sens, cherchant à comprendre leurs rôles au sein d'une organisation ne servant plus leurs desseins.

L'individu peut chercher à se protéger lui-même (mécanismes de déni et de renoncement), mais également à se protéger des autres. Or cette protection peut induire des comportements visant à donner aux individus le sentiment d'être « toujours dans la course ». Nos études empiriques mettent ainsi en évidence des phénomènes de **rétenion d'informations** qui, comme le décrivent Crozier et Friedberg (1979), visent à maintenir la zone de contrôle et de pouvoir de l'individu. Ce mécanisme semble être utilisé par les individus pour se rassurer, leur donner le sentiment de maîtriser, temporairement tout du moins, les événements. Or, si ce répit offre un temps de respiration permettant à certains individus de résister plus longtemps, pour d'autres la rétenion d'information a des effets néfastes. En effet, lors de nos entretiens, plusieurs personnes l'associent à une mise en difficulté lors de réunions importantes, à une barrière à la bonne réalisation de leur travail, ou à des situations de doute vis-à-vis de l'évolution de leur service. La rétenion d'informations, qui soulage certains individus au détriment d'autres, participe ainsi à l'émergence de risques psychosociaux. Or, cette rétenion d'information se retrouve également dans la gestion des RPS. Que ce soit dans les cas BANQUE et BIG 4 (avec l'outil Galileo) ou bien chez TELECOM et HOPITAL (et leurs baromètres sociaux), on constate une restitution partielle des résultats de ces outils de gestion des RPS. Cette situation révèle une

volonté de dissimuler une difficulté à atteindre, non plus une performance économique et financière, mais bien une performance sociale.

Parallèlement à la rétention d'informations, les individus se sentant en danger, sous pression, peuvent également développer, plus ou moins consciemment, des **attitudes négatives** (Etzioni, 1961), voire agressives, vis-à-vis de leur hiérarchie ou collègues (Hopwood, 1972). Des individus sous pression ont en effet plus de difficultés à admettre les faiblesses des autres, qu'ils jugeront d'autant plus intolérables que rien ne leur est épargné. La littérature en psychosociologie note ainsi que l'augmentation de la pression, induite par l'intensification des procédures de comparaison, de contrôle et de surveillance (Gollac & Volkoff, 1996a) individualisent le travail en alimentant l'isolement et la rivalité entre salariés (Dejours, 2003; Drago & Garvey, 1998). Ce constat est tout particulièrement criant chez BIG 4 où les auditeurs interrogés évoquent fréquemment les difficultés inhérentes au travail d'équipe (les conflits, les attitudes méprisantes et vexatoires), la comparaison régulièrement des performances des individus entre eux (notamment via le taux de chargeabilité) et les stratégies de discréditation de certains individus via la diffusion de rumeurs et autres critiques personnelles. Ce climat de travail détérioré montre comment en cherchant à se sécuriser, c'est-à-dire à se protéger du stress, les individus diffusent, voire exacerbent, l'aspect anxigène du travail. En ce sens, en induisant des comportements négatifs, le stress crée du stress.

Par ailleurs, ces situations laissent entrevoir le rôle déterminant du climat social sur la capacité des individus à supporter leurs conditions de travail. Le **soutien social** identifié par Karasek et Theorell (1990) joue en effet de nos jours un rôle primordial dans les situations de risques psychosociaux. Au sein d'un contexte où l'entraide entre les individus tend à se réduire (Dejours & Gernet, 2009), un individu isolé sera fragilisé et résistera d'autant plus difficilement aux exigences de la course à la performance. L'importance du soutien social est très forte au sein de notre cas HOPITAL où à la pression à l'activité et la comparaison des services entre eux, se mêle la charge émotionnelle inhérente aux métiers du soin. Si le soutien que reçoit l'individu apparaît crucial au sein de ce contexte où le social prime, il est tout aussi nécessaire dans un environnement privilégiant la rentabilité financière comme chez BIG 4. L'auditeur doit en effet à la fois répondre à des exigences de performance individualisé, tout en collaborant en équipe. Or, la dichotomie entre individualisme et esprit d'équipe émaille le soutien social tant il est difficile pour l'individu de gagner un jeu collectif en jouant personnellement. Si lors de nos entretiens un auditeur compare l'audit à un marathon couru comme un 100 mètres pour illustrer l'intensité de son travail, nous pouvons ajouter qu'il lui faut aussi parcourir cette course

en équipe mais la gagner seul. L'auditeur doit simultanément se faire remarquer, tout en travaillant avec les autres c'est-à-dire soutenir ses collègues, tout en cherchant à les dépasser.

Conclusion I.

Nous avons montré comment la culture du résultat peut être source de risques psychosociaux de par la pression à l'activité qu'elle induit, l'intensification physique et cognitive du travail qu'elle engendre. Accompagnée d'un management de la reconnaissance qui pousse à faire toujours plus, elle apparaît pouvoir enfermer les individus dans un système paradoxant où aucune faiblesse n'est permise et ce en dépit du manque de moyens auquel ils peuvent être confrontés. Face à cette situation certains individus rencontrés dans nos cas d'étude développent des mécanismes de protection individuelle passant du déni, du renoncement, jusqu'aux attitudes négatives. Nier semble une manière d'éviter de faire face aux exigences inatteignables, au travail contraint. Renoncer apparaît comme une manière de se protéger face à la course infinie de performance au risque de faire perdre son sens au travail. Faire évoluer son comportement, en retenant des informations ou en ayant des attitudes négatives vis-à-vis de ses collègues ou de sa hiérarchie consiste en une manière de se rassurer face à l'âpreté de cette course à la performance. Or ces attitudes nuisent considérablement au soutien social pourtant crucial. Dans le sillage de cette analyse de l'influence du contexte sur les individus, nous montrons comment les individus agissent aussi sur ce contexte à travers les réponses organisationnelles aux risques psychosociaux (II.).

II. Réponses organisationnelles aux risques psychosociaux

Pour présenter les réponses organisationnelles aux risques psychosociaux, nous montrons tout d'abord comment, dans une organisation, le rapport à l'individu est révélateur du rapport aux risques psychosociaux (1.). En fonction de ce rapport, les organisations optent pour quatre types de stratégies organisationnelles de réponses aux risques psychosociaux (2.).

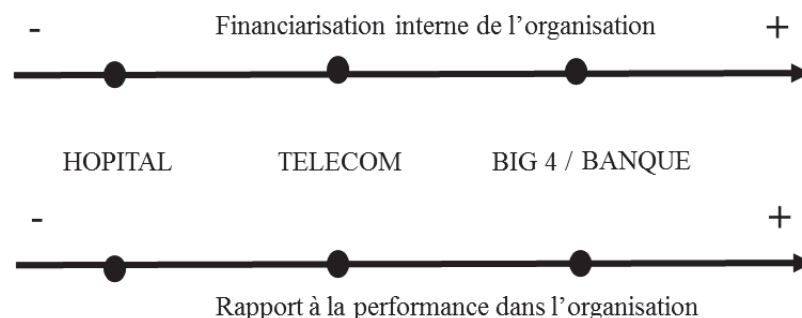
1. La symétrie du degré de considération de l'individu et de celui des RPS dans l'organisation

Nos quatre études de cas donnent à voir différents contextes organisationnels : organisation privée, firme de services professionnels privée, ancienne organisation publique devenue privée et organisation publique. Chacun de ces cas illustre un niveau de financiarisation interne : les organisations les plus financiarisées sont BANQUE et BIG 4, suivies de TELECOM et HOPITAL. Nos cas montrent ainsi que plus l'organisation est financiarisée plus l'exigence de performance pesant sur les individus augmente.

Dans le cas BANQUE on constate une volonté d'optimiser l'organisation, de la rendre simple et efficace en augmentant la charge de travail des individus et en renforçant le contrôle de leur performance individuelle. Le cas BIG 4 suit cette même logique en cherchant à rationaliser au maximum les équipes d'audit sans hésiter à remplacer ses auditeurs considérés comme interchangeables. Chez TELECOM le passage d'une culture du service public à une culture du résultat bouleverse également le rapport à la performance : les individus doivent devenir rentables et performants et sont contrôlés sur l'atteinte de leurs objectifs. Enfin HOPITAL montre les effets du passage progressif d'une culture du service public, qui sous la volonté de rendre le secteur hospitalier rentable, évolue vers une culture du résultat. Le discours des soignants y trahit un accroissement de la pression à l'activité, d'une politique du chiffre soutenue par les services administratifs et financiers.

Comme nous le représentons visuellement dans la **Figure 79**, il existe un lien entre le niveau de financiarisation interne de l'organisation et son rapport à la performance dans nos cas d'étude, plus l'organisation est financiarisée, plus elle se concentre sur la performance individuelle, plus elle demande d'efforts à ses salariés.

Figure 79 : Lien entre la financiarisation interne et le rapport à la performance



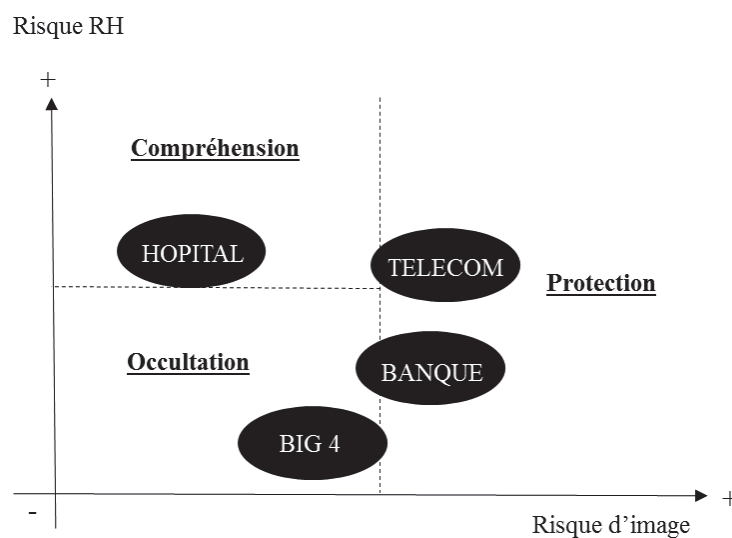
Ce rapport à la performance révèle plus largement le degré de considération de **l'individu dans l'organisation**, c'est-à-dire d'une part ce que l'organisation attend de ses membres mais également comment elle définit et valorise leur performance. Or ce degré de considération offre une symétrie avec la prise en compte des **risques psychosociaux** dans l'organisation. Cette symétrie peut s'apprécier alors selon deux dimensions : l'une interne, l'autre externe.

La dimension interne tient à la manière dont l'organisation considère ses membres : les individus sont-ils indispensables ou interchangeables ? Mobiles ou non ? Ce rapport semble pouvoir se modéliser à travers le « **risque RH** », c'est-à-dire la manière dont l'organisation peut se défaire plus ou moins facilement de ses membres, dont ils apparaissent comme plus ou moins interchangeables. La dimension externe incarne quant à elle le potentiel impact juridique et médiatique des individus sur la réputation de l'organisation. Dans les organisations, le rapport à l'individu semble en effet diverger en fonction des dommages juridiques et médiatiques

potentiellement causés par les individus, c'est-à-dire en fonction du « **risque d'image** ». Dès lors, sur la base de nos quatre études de cas, on peut utiliser le risque RH et le risque d'image afin de déterminer le degré de considération des individus et donc des risques psychosociaux dans une organisation. Selon ces deux axes, il semble exister trois types de rapports aux risques psychosociaux : « l'occultation », « la compréhension » et « la protection ».

L'occultation est une situation où le risque RH et le risque d'image sont faibles. Dans cette situation, les risques psychosociaux semblent occultés car l'organisation estime ne pas avoir besoin de les traiter. **La compréhension** est une situation où le risque RH est élevé et le risque d'image faible. Dans cette situation, l'organisation peut difficilement se défaire de ses membres mais elle ne craint pas les dommages juridiques et médiatiques qu'ils peuvent engendrer, elle cherche donc à comprendre les situations de risques psychosociaux. **La protection** est une situation qui se distingue par son niveau de risque d'image très élevé. L'organisation craint les préjudices potentiellement engendrés par les RPS, elle cherche donc à s'en protéger. Comme l'illustre la **Figure 80**, les quatre organisations étudiées ont un rapport aux risques psychosociaux hybride.

Figure 80 : Les trois rapports aux risques psychosociaux



- ✓ BIG 4 est majoritairement dans un rapport d'occultation mais aussi de protection. Le risque RH est faible, car les individus sont considérés comme interchangeables, et le risque d'image est assez faible, car les individus n'ont pas intérêt à médiatiser leur souffrance. Aucun acteur n'est spécifiquement en charge de la gestion des RPS, néanmoins l'organisation cherche à se protéger en communiquant en interne et en externe sur la bonne qualité de son climat social.

- ✓ BANQUE est majoritairement dans un rapport de protection mais aussi d’occultation. Le risque RH et d’image sont tous deux assez élevés. L’organisation développe un dispositif de gestion fourni. Plusieurs personnes ayant la qualification d’IPRP (intervenants en prévention des risques professionnels) se partagent la gestion des RPS, sans qu’aucun d’eux n’en ait spécifiquement la charge (*responsable change*, RH de proximité, ergonomes).

- ✓ TELECOM est majoritairement dans un rapport de protection mais aussi de compréhension. Le risque d’image est élevé à cause de la crise sociale connue par l’entreprise, et le risque RH est plus élevé que chez BANQUE à cause du nombre de fonctionnaires toujours dans l’organisation. Une personne a spécifiquement la responsabilité de protéger l’organisation contre les RPS (le préventeur).

- ✓ HOPITAL est majoritairement dans un rapport de compréhension mais également d’occultation. Le risque RH est assez élevé car les individus sont fonctionnaires. Le risque d’image est faible, car, dans les faits, il est plus difficile d’attaquer juridiquement une organisation publique. La personne en charge des RPS a un rôle de conseiller auprès de l’employeur (Ingénieur condition de travail, conseiller prévention risques professionnels¹⁶⁷). Cependant le manque de soutien de la direction générale semble trahir une volonté d’occulter ces risques.

Le **rapport de protection** vis-à-vis des RPS apparaît donc comme une composante cruciale de leur gestion au sein des organisations. Cette volonté de se protéger du risque a deux conséquences majeures : l’**individualisation des RPS** et la **responsabilisation du management** sur leur gestion. En effet, trois des quatre études de cas montrent que les risques psychosociaux, bien qu’unaniment considérés comme une problématique organisationnelle, sont aujourd’hui gérés comme des risques individuels. Cette individualisation des RPS se révèle tant sur le plan des outils mobilisés, que sur les actions qui découlent de leur utilisation. Ainsi chez BANQUE, l’OMS a principalement deux conséquences : mettre l’individu en arrêt maladie ou le changer de poste. La faute est ainsi mise sur l’individu. Les actions découlant des résultats de Galileo suivent la même logique en proposant aux individus des ateliers de massage ou de sophrologie. Comme l’illustre le cas BIG 4, c’est à l’individu de s’adapter au travail, de

¹⁶⁷ Nous rappelons ici l’appellation officielle du chargé de prévention des RPS chez HOPITAL. En effet, afin de simplifier la lecture, dans notre étude du cas HOPITAL (Chapitre 5/SECTION 3), nous avons remplacé le terme « Ingénieur condition de travail, conseiller prévention risques professionnel » par préventeur.

devenir un « athlète d'entreprise » en développant de « nouvelles aptitudes mentales » lui permettant de mieux supporter son travail. Les cellules d'écoute proposées aux salariés participent à cette logique en donnant aux individus une écoute limitée dans le temps, encadrée selon la gravité de la souffrance par une procédure détaillée. Ces actions curatives étroitement centrées sur l'accompagnement des individus évoque ce que Brunel (2004) nomme « l'instrumentation du dressage social », soit une forme de délégation visant à sous-traiter à l'individu les risques qu'engendrent les contradictions organisationnelles. Il revient à l'individu de gérer lui-même sa propre souffrance. Si la protection passe par l'individualisation du risque, elle induit également une **responsabilisation du management**, qui devient en charge de sa gestion. Ainsi, chez BANQUE, on rappelle aux managers leur obligation légale sur des plaquettes de communication interne en insistant sur le risque pénal encouru. Tout comme chez TELECOM ou BIG 4, on les responsabilise en les formant à détecter les RPS ou en indexant une partie de leur rémunération variable à des indicateurs sociaux.

Nous avons vu qu'il existe trois types de rapport aux risques psychosociaux dans les organisations (protection, compréhension, occultation). Nous présentons maintenant les différentes stratégies de réponse aux RPS par ces organisations (2.).

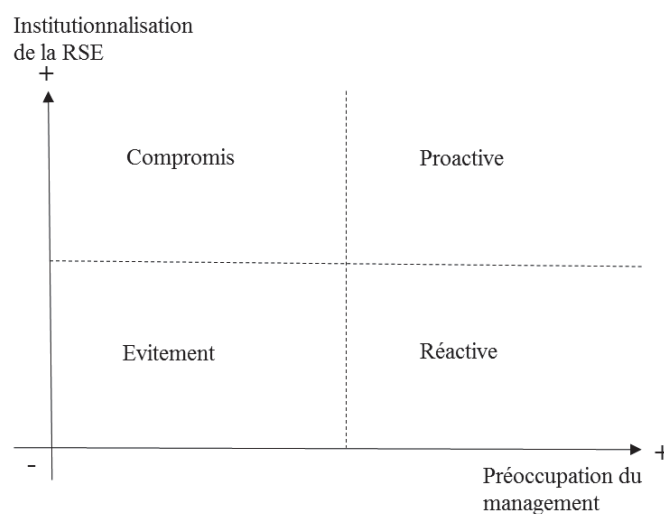
2. Quatre stratégies organisationnelles de réponse aux RPS

Au sein de nos quatre cas d'étude, malgré leurs spécificités, nous avons noté un certain mimétisme dans les pratiques et les outils de gestion des RPS. Ainsi nous retrouvons les caractéristiques d'un isomorphisme institutionnel (DiMaggio & Powell, 1983) car, dans un premier temps, toutes les organisations sont légalement obligées d'évaluer et de prévenir les risques psychosociaux. Néanmoins, ces risques étant difficiles à gérer, les organisations font appel à des cabinets extérieurs. Que les cabinets soient appelés pour rassurer l'organisation, la prémunir contre le risque, communiquer ou tenter de changer la situation, l'externalisation de la gestion des RPS est une caractéristique commune à tous nos cas. Ces groupes de professionnels spécialisés dans la gestion des RPS incarnent une forme de professionnalisation. En outre, ces cabinets ayant tendance à préconiser les mêmes types de méthode, on retrouve également la notion de mimétisme. Par conséquent, la gestion des RPS réunit les trois caractéristiques (coercition légale, professionnalisation et mimétisme) d'un **isomorphisme institutionnel**. Or, comme le notent Capron et Quairel (2010) au sujet du développement durable, les contraintes mimétiques se retrouvent dans l'adoption de dispositifs volontaires tels que le *reporting* extra financier ou les chartes éthiques. Dans chacun de nos cas, ces chartes ou *reporting* volontaires sont au niveau institutionnel du dispositif de gestion des RPS. C'est donc

en étudiant le niveau institutionnel du dispositif de gestion des RPS que l'on peut comprendre la stratégie de réponse de l'organisation face aux RPS.

Dès lors, afin d'identifier les stratégies de réponse des organisations étudiées nous reprenons la matrice d'Oliver (1991) utilisée dans le cadre de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Cette matrice permet d'analyser les stratégies d'intégration des objectifs sociaux dans la démarche managériale en fonction du degré d'institutionnalisation de la RSE dans le champ de la responsabilisation de l'entreprise et de la perception qu'en ont les managers. Comme l'illustre la **Figure 81**, Oliver (1991) identifie quatre types de stratégie : les stratégies d'évitement, de compromis, réactives et proactives.

Figure 81 : Représentation de la matrice d'Oliver (1991)



Les stratégies d'évitement correspondent à des comportements d'évitements, de refus, de manipulation ayant pour but d'échapper à un véritable changement. Cette volonté d'évitement fait écho au rapport de protection vis-à-vis des RPS, qui pousse les organisations à individualiser les RPS par refus de les considérer comme des problématiques organisationnelles. Au sein de nos cas, l'évitement apparaît notamment dans la manière dont les organisations utilisent les outils légaux de prévention des RPS (Document Unique et Papripact). Ainsi, chez BIG 4 et BANQUE le DU et le Papripact semblent être utilisés « en chambre », afin de satisfaire les obligations légales, sans réelles interactions avec les salariés concernés, comme un signe de refus de prendre en compte la souffrance des individus.

Par ailleurs, pour Oliver (1991), les stratégies d'évitement visent à déguiser la non-conformité en élaborant une image de conformité. Elles vont de la fuite (fermeture ou délocalisation d'activités contestées) aux stratégies symboliques visant à faire accepter le comportement de l'entreprise en ne modifiant que très peu son organisation : promulgation d'un code de conduite sans dispositif effectif de vérification, divulgations d'information ciblée pour détourner

l'attention. On observe cette volonté de promouvoir ce type de codes de conduite chez BIG 4 et son dispositif censé signaler les individus travaillant après 21h. On retrouve également la volonté de masquer la réalité à travers les politiques de communication toujours très positives sur la qualité de vie au travail chez BIG 4 ou encore la divulgation restreinte des résultats de Galileo chez BANQUE et BIG 4. La logique de détournement de l'attention s'incarne aussi dans ces deux organisations à travers les nombreuses chartes et accords relatifs à la prévention des RPS (autrement nommée qualité de vie au travail). Aujourd'hui caducs chez BANQUE, chez BIG 4 ces documents relèvent d'une fonction purement rhétorique. Notre étude montre, en effet, que la charte relative à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle n'a aucun impact sur le temps de travail réel des auditeurs car leurs contraintes de travail restent inchangées. Elles participent en ce sens à une politique d'affichage, de dédouanement de l'organisation. Ces actions visent à donner une image publique positive et revêt en ce sens, comme Bastianutti & Dumez (2012) le notent pour certaines politiques de RSE, d'une forme d'« hypocrisie organisationnelle ».

Les stratégies de compromis intègrent les enjeux sociaux *a minima*, tout en protégeant le plus possible les intérêts de la firme. L'intégration d'indicateurs de performance sociale au sein de la rémunération de certains managers, chez BANQUE et TELECOM, incarne ce type de stratégie. Par ce procédé, l'organisation intègre les enjeux sociaux, en responsabilisant les managers, et en laissant inchangé son système d'évaluation.

Les stratégies de compromis visent aussi à gagner du temps en mobilisant par exemple le risque de suppression d'emplois ou des contre-expertises scientifiques. On retrouve cette volonté de gagner du temps en faisant appel à divers acteurs au sein des débats en CHSCT chez TELECOM. Dans cette organisation, les débats en CHSCT sont fréquemment le théâtre de « batailles de consultants », d'expertises suivies de contre-expertises, qui retardent l'avancement des projets de réorganisation. Pour les directions générales, ce type de stratégie vise à faire passer les projets en intégrant au minimum les problématiques de risques psychosociaux. Pour ce faire, TELECOM mais également BANQUE, mandatent des cabinets extérieurs jouissant d'une certaine notoriété. Choisir un cabinet connu et légitime est le meilleur moyen de prouver sa bonne volonté et de se prémunir contre le risque, tout en limitant les exigences vis-à-vis des RPS et en s'assurant *a posteriori*. L'externalisation de la gestion des risques psychosociaux semble ainsi être le moyen de mettre dans les mains de cabinets, la gestion de risques encore non assumés. Ce phénomène participe à la déresponsabilisation de l'organisation face aux risques psychosociaux.

Les stratégies de compromis se rapprochent également de la notion de « *Business Case* » (Kurucz et al., 2008), utilisée en RSE. Si on applique le *business case* aux RPS, cela revient à placer les RPS au service de la compétitivité, c'est-à-dire à les considérer comme une source de risques et d'opportunités dans les décisions stratégiques. On retrouve cette idée de faire des RPS des enjeux de compétitivité au sein des discours des cabinets extérieurs qui proposent de « rentabiliser » au maximum la gestion des RPS pour les organisations. Ils mettent ainsi en place des cellules d'écoutes limitées dans le temps, moins chères qu'un médecin écoutant (BANQUE), des entretiens limités à certains individus de populations identifiées à risque (*focus groups*, TELECOM), des actions orientées exclusivement vers des individus déjà en souffrance (OMS chez BANQUE). Ces actions montrent bien la volonté de gérer les RPS à moindre coût, mais sans vraiment les traiter. De plus, ce type de gestion des RPS, dans l'urgence, à destination d'individus déjà en souffrance, relève d'une **prévention tertiaire**. Le niveau tertiaire a pour objectif de soigner et de réhabiliter l'individu afin de rendre supportable l'insupportable (Lhuiller & Litim, 2009). Opter pour de la prévention tertiaire évite de questionner l'organisation du travail (Moyat-Ayçoberry & Fourmond, 2013; Poirel & Yvon, 2011). Ici le problème soulevé est donc celui de la capacité de l'organisation à questionner ses modes de fonctionnement à l'origine de la souffrance au travail.

Les stratégies réactives cherchent la conformité avec les valeurs en cours d'institutionnalisation en les intégrant plus ou moins profondément dans le cœur de métier de l'organisation. Pour Oliver (1991), elles apparaissent suite à des pressions institutionnelles fortes issues de période de crise ayant rendues le risque inacceptable. Dans notre cas, nous retrouvons cette période de crise à travers les crises sociales de 2006-2009. Comme nous l'avons montré en Partie I, cette crise fut le déclencheur d'une accélération de la judiciarisation des RPS et le renforcement du pouvoir coercitif du législateur sur les organisations.

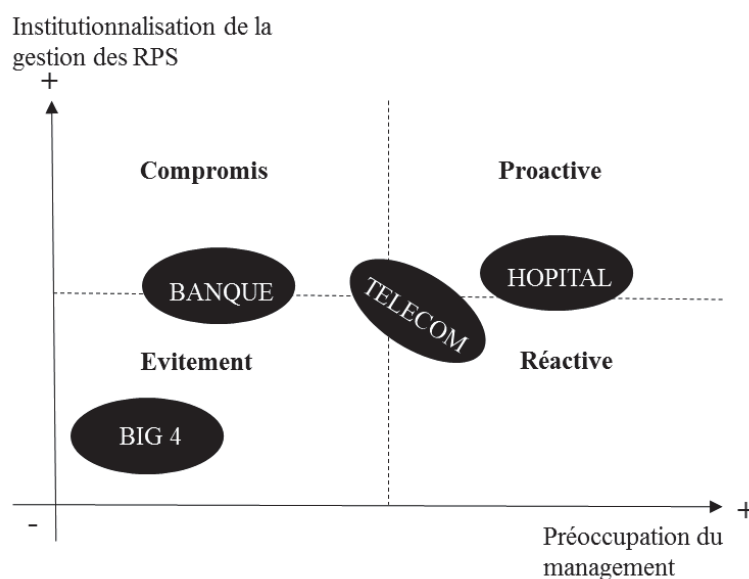
Pour TELECOM cette période, qui a un écho tout particulier, pousse l'organisation à créer un contrat social. Ce contrat intègre les problématiques de RPS au cœur de l'organisation en augmentant le nombre d'acteurs et d'outils dédiés à la gestion des RPS. Suite à cette période, les préventeurs deviennent des membres de droit au sein des CHSCT et l'importance du Document Unique et du Papripact sont soulevées.

Chez BANQUE, cette période l'incite à créer une structure dédiée à la santé au travail et à recruter des RPS spécialisés dans les RPS. Pour HOPITAL, la crise sociale médiatisée de 2006-2009 et couplée à une crise interne. En effet, suite à l'augmentation des cas de risques psychosociaux et notamment des cas de suicides, l'organisation a mis en place un baromètre social visant à montrer sa considération pour ces problématiques.

Les stratégies proactives sont à l’initiative des dirigeants et affirment leur objectif d’intégration des problématiques de risques psychosociaux (de développement durable pour Oliver (1991)). Ce type de stratégie se retrouve fortement chez HOPITAL qui multiplie les initiatives visant à libérer la parole des soignants (forums de bien-être, séances de discussions) et à mieux comprendre les problématiques de risques psychosociaux. La création des trois groupes de travail suite au baromètre social incarne ce positionnement proactif d’une organisation qui cherche à aller par-delà les chiffres, à prendre en compte le ressenti des individus. Il faut cependant noter que cette attitude proactive n’est pas partagée par l’ensemble des membres de la direction, mais davantage par ceux issus des Ressources Humaines à l’origine du projet. Le manque de soutien de la direction générale contrecarre manifestement la réussite de cette stratégie.

Par conséquent, pour mettre en perspective les résultats de nos quatre études de cas, nous utilisons la matrice d’Oliver (1991) pour analyser leurs stratégies de réponse face aux RPS en fonction du niveau d’institutionnalisation de la gestion des RPS et de la préoccupation du management. Comme l’illustre la **Figure 82**, seul le cas BIG 4 suit une stratégie unique, celle de « l’évitement », les trois autres cas ayant des dispositifs de gestion des RPS plus fournis ont des stratégies hybrides. BANQUE suit une stratégie duale de compromis et d’évitement, TELECOM jongle entre des stratégies réactives, de compromis et d’évitement, enfin HOPITAL s’inscrit dans une stratégie proactive/ réactive.

Figure 82 : Identification de quatre stratégies de réponses face aux RPS



Conclusion II.

Nous avons présenté les différentes formes d'influences des individus sur le contexte afin de mieux comprendre ensuite les stratégies de réponses des organisations face aux risques psychosociaux. Nous avons tout d'abord observé que dans une organisation, le degré de prise en considération de l'individu, que l'on peut approcher par les risques RH et d'image, est révélateur du rapport aux risques psychosociaux. Nous avons ainsi identifiés trois types de considération des risques psychosociaux : l'occultation, la compréhension et la protection. Depuis ces trois rapports, et à partir de la matrice d'Oliver (1991), nous avons identifié quatre stratégies organisationnelles de réponse aux RPS. En fonction de l'institutionnalisation de la gestion des RPS et de la préoccupation du management, les quatre organisations étudiées optent ainsi pour des stratégies hybrides mêlant évitement, compromis, réactivité, et proactivité.

Conclusion SECTION 1

Dans cette section, nous avons présenté la relation systémique entre le contexte et les individus en expliquant les liens entre culture du résultat et risques psychosociaux. Nous avons tout d'abord montré comment la culture du résultat peut être source de risques psychosociaux de par la pression à l'activité, l'intensification physique et cognitive du travail qu'elle engendre. Exigeant toujours plus de l'individu, avec le moins de moyens possibles en contrôlant sa performance, elle apparaît pouvoir enfermer les individus dans un système paradoxant où aucune faiblesse n'est permise et ce en dépit du manque de moyens auquel ils peuvent être confrontés. Face à cette situation des individus rencontrés peuvent se protéger en niant leur situation de travail, en renonçant à courir après l'inatteignable ou en développant des attitudes défensives voire agressives vis-à-vis des autres. Ces situations semblent laisser de nombreux individus dans des situations de travail dont ils ne perçoivent plus le sens, et où le soutien social se détériore.

Après avoir analysé l'influence du contexte sur les individus, nous avons montré comment les individus agissent sur celui-ci en présentant les réponses organisationnelles aux risques psychosociaux. Nous avons ainsi vu que dans une organisation, le degré de considération de l'individu, que nous avons approché par les risques RH et d'image, est révélateur du rapport aux risques psychosociaux. Nous avons ainsi identifiés trois types de rapport aux risques psychosociaux : l'occultation, la compréhension et la protection. Depuis ces trois degrés de prise en considération, et à partir de la matrice d'Oliver (1991), nous avons identifié quatre stratégies organisationnelles de réponse aux RPS. En fonction de l'institutionnalisation de la gestion des RPS et de la préoccupation du management, les quatre organisations étudiées optent pour des stratégies hybrides mêlant évitement, compromis, réactivité, et proactivité. Nous présentons en **Tableau 38** une synthèse de ces différents rapports et stratégies de réponse vis-à-vis des RPS pour chacun de nos cas d'étude.

Tableau 38 : Rapport aux RPS et stratégie de réponses face à ces risques pour chaque cas d'étude

Cas d'étude	TELECOM	BIG 4	HOPITAL	BANQUE
Rapport aux RPS	Protection/ Compréhension	Occultation/ Protection	Compréhension/ Occultation	Protection/ Occultation
Stratégies de réponses aux RPS	Réactive/ Compromis/ Evitement	Evitement	Proactive / Réactive	Compromis/ Evitement

Nous revenons à présent sur la relation systémique entre les individus et les outils de gestion dans les organisations (**Section 2.**).

SECTION 2 : Individus et outils de gestion : de l'émergence de risques psychosociaux à leur contrôle

Dans cette section nous analysons la relation entre les individus et les outils de gestion. Nous montrons tout d'abord l'influence des outils de gestion sur les individus en expliquant comment ils peuvent être vecteurs de risques psychosociaux (**I.**). Puis nous présentons l'influence des individus sur les outils à travers leurs utilisations au sein des organisations (**II.**).

I. Des outils de contrôle vecteurs de risques psychosociaux

Nous nous focalisons ici sur les conséquences psychosociales d'un contrôle des performances renforcé. Nous montrons comment les outils de contrôle peuvent être vecteurs de stress et de précarisation subjective (**1.**). Puis, nous expliquons pourquoi le contrôle des résultats apparaît *in fine* comme une source possible d'injustice et de manque de reconnaissance (**2.**).

1. Stress et précarisation subjective

Nos études empiriques montrent que la recherche de performance s'opérationnalise à travers un nombre toujours plus important d'objectifs à atteindre pour les individus. Couplés à des réductions d'effectifs, tel que chez BANQUE ou TELECOM, la charge de travail individuelle augmente. L'individu doit donc réussir à performer, et ce en dépit de moyens parfois manifestement réduits. Cette situation soulève trois problématiques de contrôle : celle du manque de moyens, celle des injonctions paradoxales et celle de la contrôlabilité.

Notre étude montre en effet que les individus sont régulièrement confrontés à un **manque de moyens**. Il peut être humain, à travers les réductions d'effectif, le sous-*staffing*, ou bien technique et impacter la facilité avec laquelle les individus utilisent différents outils technologiques. Ce constat est saisissant au sein des cabinets d'audit du Big 4, toujours en recherche d'optimisations de leurs équipes d'audit. Par-delà ces restrictions budgétaires qui bouleversent la taille des équipes chez BIG 4, l'organisation des services chez BANQUE mais également la charge de travail individuelle chez HOPITAL, le manque de moyens ressenti par les individus semble être accentué par des problématiques d'**injonctions paradoxales**. Nos études montrent que les individus peuvent se retrouver dans des situations stressantes où ils doivent satisfaire des exigences contradictoires. L'exemple du « taux de chargeabilité » en est la parfaite illustration. L'auditeur doit être « chargé », c'est-à-dire faire beaucoup d'heures de mission facturables, pour montrer sa performance à sa hiérarchie. Néanmoins, c'est cette même hiérarchie qui lui demande simultanément de mentir sur ces heures travaillées facturées pour

ne pas dégrader la rentabilité des missions et donc la prime versée aux managers. Dans ce cas, que doit faire l'auditeur ? Mentir sur son travail de temps et risquer d'être qualifié de non performant ou « charger au réel » et s'attirer les foudres de sa hiérarchie qui décide de son passage en grade ? Il est impossible pour l'auditeur de trouver une solution satisfaisante à cette situation par nature paradoxale.

L'exemple de l'indicateur de performance sociale indexé dans la rémunération des *top managers* chez BANQUE illustre également une problématique d'injonctions paradoxales. En effet, des managers nous expliquent que satisfaire ce critère suppose de limiter les exigences de performance économique. Satisfaire simultanément les exigences de performance sociale et économique incarne ainsi une injonction paradoxale pour ces individus. De plus, on note que dans cette situation, le manager, lui-même potentiellement victime de RPS, se trouve dans l'obligation de prendre en charge les conséquences de problématiques issues de l'organisation. Gérer le stress devient d'autant plus stressant, qu'il est lui-même pris dans ses propres contraintes, lui-même obligé de satisfaire les exigences de sa hiérarchie. Le manager se trouve alors enfermé dans un **système paradoxant** dans lequel il s'apparente à l'éternel coupable, à la victime expiatoire de l'organisation.

Enfin, les nombreux objectifs fixés aux individus soulèvent également un problème de **contrôlabilité**. En effet, nos cas d'étude montrent que même si les prérogatives des individus sont en théorie plus étendues, les objectifs qui leur sont fixés ne relèvent pas nécessairement de leurs prérogatives. Nos entretiens révèlent que les objectifs fixés peuvent souvent relever des décisions de tiers tels que les clients, les fournisseurs ou bien les autres collègues. Les managers travaillant « en mode projet » chez BANQUE illustrent cette situation où leur performance individuelle dépend de la performance de leurs collaborateurs. La multiplication des objectifs peut donc se faire parfois en négligeant leur contrôlabilité. Or, ces objectifs incontrôlables sont stressants pour les individus. Ils peuvent également être à l'origine d'une forme de résignation, tant l'individu sait qu'il ne pourra jamais les atteindre. La question du sens réapparaît donc ici sous une autre forme, plus pragmatique. L'individu peut se questionner sur l'intérêt de son travail aux vues de ses objectifs en partie incontrôlables.

Au final, si ces trois problématiques de contrôle (manque de moyens, injonctions paradoxales et contrôlabilité) sont sources de stress pour les individus, elles concourent également à les placer en permanence en position de faiblesse, voire d'échec. Que ce soit parce qu'il n'a pas les moyens, que les demandes qu'il reçoit sont contradictoires, ou ne relèvent pas de son contrôle, l'individu peut se trouver dans l'incapacité de répondre aux exigences de l'organisation. Au

final, ce sont ses compétences personnelles qui sont questionnées. Au sein de ce contexte, on trouve donc derrière l'utilisation d'outils de contrôle des résultats un **vecteur de précarisation subjective**. Si la littérature dénonce comment les outils de contrôle peuvent prendre le contrôle sur le corps des travailleurs (Michel, 2011), nous montrons qu'ils ont un fort pouvoir sur l'esprit. Notre étude contribue en ce sens à montrer que les outils de contrôle en précarisant subjectivement les individus participent à une forme d'aliénation mentale, d'illusion de reconnaissance, qui, comme le souligne Butler (2011) instrumentalise tragiquement le « désir d'être » des salariés

«C'est le cas aujourd'hui de l'idéologie managériale, qui feint de reconnaître les salariés en valorisant par le discours leurs compétences et leur « autonomie », sans pour autant assurer les conditions matérielles d'une réalisation effective de ces énoncés valorisants sous forme de véritable reconnaissance de leurs savoir-faire et de leurs aptitudes » (Honneth, 2006)

En effet, en évaluant les individus sur les résultats, l'évaluation peut renvoyer à l'individu une image dégradée de lui-même. Ainsi chez BANQUE, cette évaluation, basée sur des objectifs toujours plus ambitieux et quantifiés, semble une source de dégradation de l'estime de soi pour le salarié. Cette situation illustre un **effet efficastrateur** de l'outil sur l'individu qui l'amène à se représenter comme inefficace, ne répondant pas aux attentes, comme inadapté au système car incapable de répondre aux exigences de la culture du résultat. L'outil de contrôle semble ainsi enfermer l'individu dans ses imperfections.

Or, les conséquences de cette aliénation mentale peuvent s'avérer néfastes. En effet, si la performance des individus n'est pas récompensée, un sentiment d'injustice et de manque de reconnaissance peut émerger (2.).

2. Injustice et manque de reconnaissance

Notre étude montre qu'évaluer des individus sur de simples critères quantitatifs crée une déconnexion entre la performance évaluée et ce que l'individu considère comme sa performance réelle, c'est-à-dire l'ensemble du travail qu'il a pu accomplir, qu'il fasse l'objet d'une évaluation ou non (Dejours, 2003). Etre évalué sur des critères quantifiés semble détériorer l'image de l'individu « travailleur », i.e. la manière dont il se conçoit au travail et donc la reconnaissance qu'il en retire. Ce constat est criant dans notre cas HOPITAL. Dans ce groupe hospitalier on constate en effet que la réduction de l'activité de soin à des indicateurs de performance, en plus d'être vectrice d'une perte de sens, induit chez les soignants un **manque de reconnaissance**. Ils ne se reconnaissent plus derrière cette conception de la performance hospitalière sous-tendue par une quête de productivité et de réduction des coûts.

En parallèle de ce décalage entre le prescrit et le réel, il semble que la performance quantifiée, donc espérée objective, exclut progressivement une interprétation humaine de l'évaluation. Les possibilités pour le salarié de justifier, d'expliquer ses performances s'amointrissent. Cette situation s'exacerbe dans le cas BANQUE où la connexion entre la rémunération et l'évaluation, encore soumise à la discrétion du manager, est réformée pour devenir mécanique, parfaitement objective. On retrouve dans cette situation une incarnation de la société d'information remplaçant la société de parole dénoncée par Gori (2011). Les échanges entre l'évalué et l'évaluateur doivent progressivement se cantonner au simple énoncé d'une information chiffrée et non plus au dialogue sur les causes de la performance.

Or, l'incapacité du salarié à pouvoir se justifier auprès de son manager semble susciter chez certains individus un **manque de justice procédurale**. Les procédures définies pour évaluer les individus étant rigides, elles ne laissent pas de place à la justification. Le manque de justice procédurale du contrôle des résultats transparait également sous d'autres aspects. Notre étude montre qu'un contrôle strict des performances n'est pas adapté à toutes les fonctions de l'organisation, notamment pour les individus travaillant en projet, comme chez BANQUE ou TELECOM, et dont la performance est intrinsèquement collective (Bourguignon & Chiapello, 2005; Scott & Tiessen, 1999). De plus, le manque de moyens et de contrôlabilité des objectifs révèle également un manque de justice des procédures puisque l'individu se trouve, à cause du fonctionnement organisationnel, dans l'incapacité de pouvoir remplir ses objectifs.

Parallèlement à ce manque de justice procédurale, l'utilisation d'un contrôle des résultats peut également induire un **manque de justice interactionnelle**. En effet, notre étude montre qu'en dépit de la rigueur du contrôle des performances observé, celui-ci est parfois biaisé par des fluctuations affinitaires comme dans le cas BIG 4 où les relations entre l'auditeur, son manager et son manager RH sont déterminantes. Ces relations affectives entre l'évalué et l'évaluateur sont aisément manipulables et exploitables, et donc tendanciellement aliénantes pour le salarié (Guéguen & Malochet, 2014). En ce sens, les auditeurs révèlent que le jugement de leur performance est très subjectif. Cette subjectivité amoindrit la justice des interactions entre l'évalué et l'évaluateur. L'objectivité du jugement peut également être influencée par un contrôle des comportements. Ainsi, dans le cas BIG 4, l'auditeur est face à un système d'évaluation très strict, pourtant totalement soumis à l'influence du contrôle des comportements. Un auditeur peut être jugé très positivement parce qu'il est « *corporate* », présent et « bon esprit » alors que sa performance évaluée n'est pas très bonne. La subjectivité de l'évaluation peut alors aboutir à créer des différences entre les rétributions des salariés. La subjectivité de l'évaluation laisse alors transparaître un problème de **justice distributive**.

Au final, c'est donc sur les trois composantes de la justice organisationnelle (procédurale, interactionnelle et distributive) que l'on observe des limites. Or, notre étude montre que ce manque de justice induit pour les individus un manque de motivation et de reconnaissance. Les individus paraissent démotivés par un système injuste tant sur le plan des procédures qui le compose, que sur les interactions sur lesquels il repose, ou les récompenses qu'il octroie. *In fine* ils ne se sentent pas reconnus par un système d'évaluation qui n'évalue pas justement leur performance. Or, un individu dont le travail n'est pas reconnu risque de devenir vulnérable (Butler, 2011; Honneth, 2006) et donc plus sensible aux risques psychosociaux.

Par conséquent, si la littérature a montré que les outils de contrôle de la performance perçus comme justes sont sources de motivation (Govindarajan & Anthony, 2007; Manville, 2008; Müller & Djuatio, 2011), de satisfaction et d'engagement organisationnel (Cohen-Charash & Spector, 2001; El Akremi et al., 2006; Wentzel, 2002), nous montrons, *a contrario*, qu'un contrôle injuste est vecteur de risques psychosociaux.

Conclusion I.

Nous avons vu que les outils de contrôle peuvent être sources de risques psychosociaux notamment à cause de trois problématiques de contrôle (manque de moyens, injonctions paradoxales et contrôlabilité). Par-delà le stress créé par la difficulté d'atteindre les objectifs fixés, l'individu semble également se trouver en permanence en position d'échec ou de coupable. Cette situation laisse entrevoir les outils de contrôle susceptibles d'avoir des effets efficastrateurs, vecteurs de précarisation subjective, enfermant l'individu au cœur d'un système paradoxant, le confrontant à l'injustice et au manque de reconnaissance. Nous montrons à présent l'influence des individus sur les outils à travers leurs utilisations (II.).

II. Influence des individus sur les outils de gestion des RPS

Nos cas d'étude révèlent que les outils de gestion des RPS peuvent être utilisés de deux manières, l'une diagnostique (1.), l'autre interactive (2.).

1. Contrôle diagnostique actif ou passif

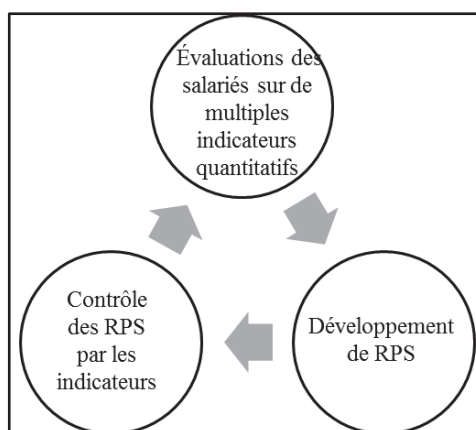
Dans nos études de cas, les outils de gestion des RPS (OMS, Galileo, baromètre social) font l'objet d'utilisations différentes. Dans ses travaux Simons (1990, 1994, 1995) montre que des outils de contrôle semblables peuvent être utilisés de manières différentes en fonction des organisations. Il explique notamment qu'ils peuvent être utilisés de manière diagnostique. Dans ce cas, les résultats sont contrôlés régulièrement et strictement grâce à des dispositifs de contrôle formel. Dans notre étude, les outils tels que le baromètre social (chez TELECOM et HOPITAL) et Galileo (chez BANQUE et BIG 4) sont utilisés de manière diagnostique. Cependant, il apparaît que cette utilisation diagnostique peut s'effectuer de deux manières, l'une

passive et l'autre active. Nous parlerons donc de « contrôle diagnostic passif » et « contrôle diagnostic actif ».

Le **contrôle diagnostic passif** consiste en la simple réalisation d'un diagnostic, complété ou non par un suivi de son évolution dans le temps. Ainsi, l'utilisation de Galileo chez BIG 4, témoigne de cette forme de passivité face aux données collectées. Les données sont simplement utilisées pour suivre à distance l'évolution du climat social et communiquer dessus en externe. Simplement collectées, et non analysées, les données ne servent pas à améliorer le climat de travail. Ce type de contrôle trahit une logique d'occultation des RPS. De plus, on peut voir à travers la communication de certaines données en interne et en externe, une volonté de se protéger de ces risques, tout du moins légalement. En effet, la présentation avantageuse des cabinets d'audit, ainsi que la course aux labels du meilleur employeur, sont des moyens de se prémunir juridiquement des RPS. Cette situation peut être vue comme une forme de prévention primaire, mais du point de vue de l'employeur : on ne supprime pas le risque en le prévenant, on le supprime en occultant son existence et en se prémunissant par l'obtention de labels attestant l'absence de ces risques.

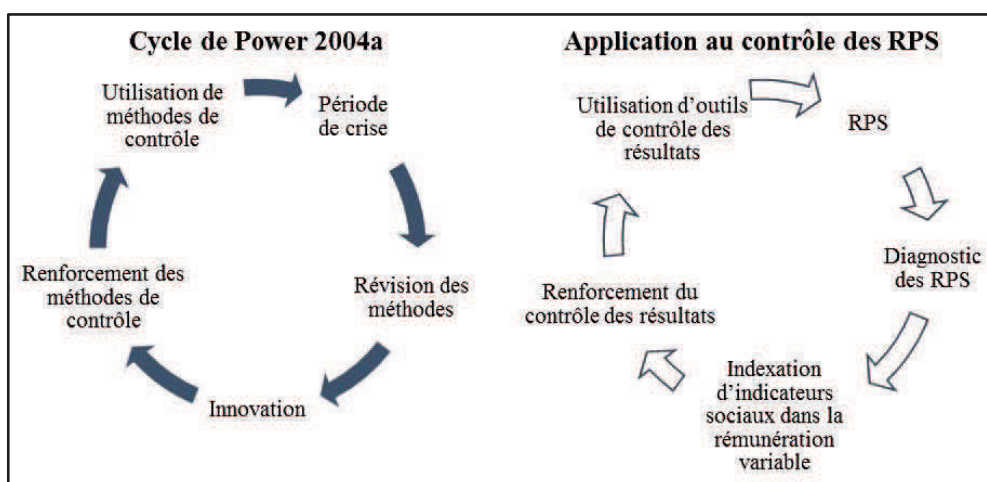
Le **contrôle diagnostic actif** consiste, quant à lui, en la réalisation d'un diagnostic par la suite opérationnalisé afin d'influencer le comportement des individus. L'utilisation du baromètre social chez TELECOM ainsi que celle de Galileo chez BANQUE témoignent de ce type de contrôle. En effet, dans ces deux cas, le diagnostic fourni par l'outil est par la suite opérationnalisé à travers des indicateurs de performance indexés dans la rémunération variable des *top managers*. L'indexation de ces objectifs de performance sociale dans la rémunération des individus témoigne ainsi d'une volonté d'influencer leurs comportements vers une plus grande considération des risques psychosociaux. Or ce type de contrôle révèle également une forme de paradoxe. Il apparaît que les organisations cherchent à contrôler les risques psychosociaux avec des méthodes elles-mêmes créatrices de RPS. En effet, notre étude montre que le contrôle des résultats est source de RPS, notamment à cause du manque de contrôlabilité des objectifs. Or, en intégrant un objectif social, dont la nature est complexe et pluridimensionnelle, les organisations intègrent à l'évaluation des individus un objectif à très faible contrôlabilité. Comme nous le montrons dans la **Figure 83**, il apparaît donc que le contrôle des RPS par des indicateurs peut participer, paradoxalement, au développement des RPS.

Figure 83 : Le paradoxe d'un contrôle des RPS par les indicateurs : le cycle de développement des RPS



Ce paradoxe illustre le phénomène **d'intensification des procédures de contrôle** (Power, 2004) s'insérant dans un processus récursif et cyclique, ponctué de périodes d'innovation, de crise et de révision. Ce cycle, représenté en **Figure 84**, met en évidence que les méthodes de contrôle sont utilisées jusqu'à l'arrivée d'une période de crise, puis, suite à cette crise, elles sont revues, dans le but d'obtenir un contrôle renforcé. Cette intensification a été notamment mise en évidence dans le domaine bancaire où, en dépit de nombreuses crises (faillites, fraudes et scandales, crises systémiques), le système de management du risque n'est pas remis en cause (Mikes, 2011). Bien au contraire, on tend à le renforcer, dans le but de se prémunir contre de nouvelles crises.

Figure 84 : Application du Cycle de Power (2004) au contrôle des RPS




Dans le cas des RPS, les « méthodes de contrôle utilisées » sont celles du contrôle des résultats. L'apparition de RPS peut être assimilée à une « période de crise ». Le temps de la « révision des méthodes » est celui du diagnostic des RPS. L'« innovation » correspond à l'indexation d'indicateurs sociaux dans la rémunération variable de certains individus. Ce phénomène

participe alors au renforcement du contrôle des résultats et donc, de manière cyclique, au développement des RPS.

Le renforcement des phénomènes de RPS suite à l'utilisation d'un contrôle des résultats illustre l'inadaptabilité de ce mode de contrôle pour gérer les RPS. Or, si on reprend la distinction des modes de contrôle faite par Merchant (1982), lorsqu'une organisation est face à un phénomène dont elle connaît mal le processus de transformation et dont elle peut difficilement mesurer les résultats elle doit le contrôler grâce à un contrôle du personnel. Dans le cas des RPS, la connaissance du processus de transformation est faible car la création des RPS est plurifactorielle. Si les organisations pensent pouvoir les mesurer, elles optent pour un contrôle des résultats. Mais en réalité, les mesures faites des RPS paraissent bien imparfaites tant le phénomène est fluctuant, subjectif et complexe. Dès lors, il apparaît que la possibilité de mesurer les résultats, à l'échelle d'une organisation, tels que des outils comme Galileo et les baromètres sociaux le proposent, est en réalité faible. Dans cette situation, comme l'illustre le **Tableau 39**, selon Merchant (1982), les organisations devraient opter pour un contrôle du personnel, c'est-à-dire vers des actions de prévention primaire telles que de la formation (pour éviter les RPS et non simplement pour les détecter).

Tableau 39 : D'après Merchant (1982)- Le contrôle des RPS : passage d'un contrôle des résultats à un contrôle du personnel

	Possibilités de mesurer les résultats	
	Elevée	Faible
Faible connaissance du processus de transformation	Contrôle des résultats	Contrôle du personnel



Après avoir présenté le contrôle diagnostic (actif ou passif) des RPS, nous montrons comment les outils de gestion des RPS peuvent également être utilisés selon un contrôle interactif ouvert ou fermé (2.).

2. Contrôle interactif ouvert ou fermé

Pour Simons (1990, 1994, 1995) les outils de contrôle peuvent également être utilisés de manière interactive. Dans ce cas, l'outil est utilisé pour alimenter des discussions et réflexions régulières entre les opérationnels et la direction. Pour l'auteur ce type de contrôle est adapté à un environnement extérieur changeant car il permet à la direction de rester connectée au terrain et de s'adapter rapidement aux évolutions de marché. Cette idée d'un contexte changeant et évolutif trouve un écho dans le cas de la gestion des RPS. En effet, ici l'environnement

extérieur, dans lequel évolue l'organisation, n'est pas la seule variable. Le contexte organisationnel, i.e. le contexte dans lequel évoluent les salariés est aussi en perpétuel mouvement et exige de l'organisation qu'elle s'y adapte par le déploiement d'une instrumentation de gestion. En effet, on retrouve chez BANQUE, TELECOM et HOPITAL, une très forte évolutivité des environnements de travail que ce soit à travers les plans de redressement, de simplification de l'organisation, les réorganisations ou encore les fermetures de services. Il n'est dès lors pas surprenant de voir dans ces trois organisations une utilisation interactive des outils de gestion des RPS. Nous distinguons néanmoins deux types d'utilisations interactives : ouverte et fermée.

Le **contrôle interactif ouvert** consiste à utiliser l'outil comme un vecteur de discussion ouverte à tous les individus volontaires. Ce type de contrôle vise à collecter le plus d'informations possible afin de comprendre au mieux les problématiques des individus. On retrouve ce contrôle chez HOPITAL qui, suite à son baromètre social, ouvre trois groupes de travail visant à réaliser un diagnostic approfondi des problématiques de risques psychosociaux et à définir des actions de prévention adaptées. L'intérêt de ce contrôle est de laisser la parole aux plus grand nombre d'individus possible et de collecter des données très riches. Néanmoins, il peut être ensuite très difficile, comme le cas HOPITAL en témoigne, d'opérationnaliser ces résultats, c'est-à-dire d'en tirer des axes de progrès. Cette difficulté est également accentuée par l'implication de la direction, dont le soutien est une condition *sine qua non*, un facteur clef de succès, à la mise en place d'actions préventives. Si des moyens sont accordés, peut-être à des fins purement communicationnelles, pour mettre en place diverses actions, telles que le baromètre social ou les groupes de travail, les projets n'aboutissent pas. Or, la répétition de ces échecs a un impact très négatif sur la confiance accordée par les individus aux acteurs de la prévention. Ainsi, chez HOPITAL, les individus ne croient plus réellement aux changements promis par ces acteurs. A cause du manque d'impact des actions de prévention, la gestion des RPS semble davantage susciter un sentiment de désillusion voire de résignation chez les individus. Ces sentiments influencent alors la perception des individus face à de nouvelles actions, telles que la réponse à un nouveau questionnaire sur leur qualité de vie au travail : les individus ne souhaitent plus s'exprimer car ils savent que leurs réponses ne changeront rien. On retrouve au final ici une problématique de désengagement liée à un manque de confiance.

Le **contrôle interactif fermé** consiste à utiliser l'outil comme un vecteur de discussion restreinte à une population sélectionnée. Ce type de contrôle se retrouve chez BANQUE et TELECOM. Chez BANQUE, l'OMS, qui identifie des poches de sur-stress, ne permet qu'à une

population restreinte d'exprimer ses problématiques. Cette réduction de la parole fait également écho aux *focus groups* de TELECOM essentiellement dédiés à des populations ciblées dite « à risque », dont l'échantillon peut de surcroît être considéré comme peu représentatif. Pour Gori (2011, p. 48) cette situation témoigne du passage de la psychiatrie à la santé mentale où « *il ne s'agit plus de guérir les patients de leur souffrance psychique et sociale mais de repérer les populations à risque dont on peut soupçonner par de multiples indicateurs qu'elles sont susceptibles de développer des troubles. On ne parle plus de maladies psychiatriques ou de symptômes mais de facteurs de risque.* »

En ayant recours à ce type de contrôle, les organisations cherchent à répondre au plus vite, et de la manière la plus efficiente possible, aux problématiques de RPS. Or, cette logique va à l'encontre d'une performance économique pérenne. Cette tendance témoigne d'une forme d'**efficastration organisationnelle** qui pousse les organisations à opter pour des modèles de gestion du risque immédiat, qui maintiennent à court terme la performance économique mais qui constituent à plus long terme, une entrave à un modèle d'efficacité durable.

Conclusion II.

Nous avons vu l'influence des individus sur les outils de gestion des RPS à travers la manière dont ces outils sont utilisés dans les organisations. Nous avons constaté qu'ils peuvent être utilisés de deux manières, l'une diagnostique, l'autre interactive. Si l'outil peut être utilisé comme un simple diagnostic, donc de manière passive, celui-ci peut être suivi d'actions visant à influencer les comportements ce qui consiste en une utilisation active de l'outil. Quant au contrôle interactif, il semble pouvoir se pratiquer de manière ouverte ou fermée, c'est-à-dire en laissant la parole à un grande quantité de personne ou en la restreignant à une population limitée et choisie.

Conclusion SECTION 2

Au cours de cette section nous avons présenté la relation entre les individus et les outils de gestion en deux temps. Nous avons tout d'abord montré l'influence des outils de gestion sur les individus en révélant leur rôle dans l'apparition de risques psychosociaux mais également comment ils peuvent être vecteurs de précarisation subjective, d'injustice et de manque de reconnaissance. Nous avons ensuite montré l'influence des individus sur les outils en présentant les deux manières (diagnostique et interactive) dont peuvent être utilisés les outils de gestion des RPS dans les organisations. Nous récapitulons l'ensemble des avantages et des inconvénients inhérents à ces différents types de contrôle des RPS dans le **Tableau 40**.

Nous exposons à présent notre dernière section visant à mettre à discuter de la relation entre les outils de gestion et le contexte (**Section 3**).

Tableau 40 : Type de contrôle des RPS selon les cas d'étude- Avantages et inconvénients

Cas d'étude	TELECOM/BANQUE	HOPITAL	BIG 4
Contrôle des RPS	Diagnostic actif Interactif fermé	Interactif ouvert	Diagnostic passif
Avantages	Sensibilisation du management aux RPS Actions ciblées sur population à risque	Riche collecte de données Possibilités d'agir sur les modes d'organisation	Communication sur le climat social (interne et externe) contrôlée
Limites	Individualisation de la gestion des RPS : renforcement du stress pour le management Prévention tertiaire	Nombreuses données à traiter Soutien de la direction générale impératif	Individualisation de la souffrance Prévention tertiaire

SECTION 3 : Outils de gestion et contexte : de la conception à l'altération de la réalité

Au cours de cette section nous traitons de la relation systémique entre les outils de gestion et le contexte (sociétal et organisationnel). Nous montrons tout d'abord l'influence du contexte sur les outils de gestion à travers la conception de la réalité qu'ils révèlent (I.). Puis, nous montrons comment les outils de gestion peuvent altérer la réalité (II.).

I. Influence du contexte sur les outils

Dans un premier temps, nous montrons l'influence du contexte sur les outils de gestion par la diffusion d'un discours efficace au sein des organisations (1.). Parallèlement nous présentons comment les outils de gestion sont porteurs d'une certaine conception de la réalité et de la place de l'organisation dans la société (2.).

1. Influence d'un discours efficace par les outils

La manière dont les organisations perçoivent la réalité a une influence sur les outils de gestion. Cette perception se révèle notamment à travers les discours diffusés dans et par les organisations (Foucault, 1981). Dans notre étude, nous avons noté la présence d'une forme de **discours efficace**, c'est-à-dire d'une idéologie de l'efficacité centrée sur la quantification (Chaine, 2014). Ce discours diffuse, comme le nomment Chelli et Gendron (2013), une « *idéologie des nombres* ».

Chez BANQUE le discours efficace s'incarne au sein du guide d'évaluation professionnelle. En effet, parmi la liste des compétences attendues des salariés, on trouve une compétence spécifique nommée « *être orienté résultat* » qui consiste à « *chercher à atteindre avec ténacité et dans une échéance définie les objectifs fixés en prenant en compte l'équilibre entre les coûts et les bénéfices. Rechercher une performance optimale* ». Ce discours efficace se diffuse aussi à travers l'utilisation d'outils de contrôle des résultats. En ce sens, selon le guide d'évaluation professionnelle, les objectifs doivent être fixés selon la méthode SMARTS, c'est-à-dire qu'ils doivent être Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, définis dans le temps (*Time-bound*) et partagés (*Shared*). La quantification des objectifs de performance et la notation des individus en fonction de leur atteinte est une conséquence de l'opérationnalisation du discours efficace. Chez TELECOM ce discours prend également une forme concrète au moment des entretiens individuels à travers la notation du salarié sur une échelle de 0 à 5 sur l'atteinte de ses objectifs.

La diffusion d'un discours efficace à travers les outils de contrôle se retrouve également dans la gestion des RPS. En effet, en cherchant à quantifier ces risques, ces outils diffusent l'idée qu'une bonne gestion des risques suppose le suivi d'indicateurs de performance. De plus,

à travers l'utilisation du langage, les organisations peuvent aussi générer des résultats qui les avantagent (Hardy et al., 1998). On trouve cette utilisation à travers toute la communication très positive sur la qualité de vie au travail dans des organisations telles que BIG 4 ou BANQUE.

Les discours ont un rôle performatif dans le sens où ils exercent une influence sur les individus et affectent la manière dont la réalité est perçue (Chelli & Gendron, 2013). Ainsi, le discours efficacitaire influence la manière dont les individus perçoivent la performance. Chez BANQUE, TELECOM et BIG 4 les objectifs quantifiés sont majoritairement perçus, notamment par les filières RH, comme des objectifs fiables et incontestables. Ces individus, que l'on peut assimiler à des « efficients » semblent influencés, dans leur manière de penser et d'agir, par ce discours efficacitaire. Si la performance individuelle doit être quantifiée, la performance sociale suit également la même logique. A l'instar des membres de la filière RH rencontrés chez BANQUE, certains individus semblent incapables de s'éloigner du recours systématique aux chiffres pour estimer la performance, qu'elle soit individuelle ou sociale. On observe le réflexe de se comparer « à la norme » pour s'assurer du bon contrôle du risque. La volonté de toujours pouvoir, vouloir, se référer à des indicateurs chiffrés apparaît comme une explication à la gestion des RPS par les indicateurs. Ce phénomène illustre également l'influence « efficastratrice » du discours efficacitaire sur les individus.

L'**efficastration** représente un ensemble de limites et de déviations de la culture du résultat sur la pensée, l'action, l'éthique et les interactions des salariés. Ainsi, dans notre cas TELECOM, les RH de proximité qui se réfèrent à des statistiques pour essayer d'évaluer les RPS, semblent se perdre dans l'abondance des données chiffrées. Elles peinent à extraire une information pertinente de tous ces chiffres, pourtant considérés comme des « données terrain » fiables. Même si l'on remarque une certaine vacuité de ces données chiffrées, qui ne notifient qu'une simple évolution sans toujours donner le moindre élément d'explication, les RH semblent ne pas arriver à envisager un autre type de méthodologie possible. Elles apparaissent alors sujettes à l'effet efficastrateur de l'outil de contrôle qui cloisonne leurs raisonnements.

Si la conception de la réalité de l'organisation a une influence sur les outils de gestion qu'elle utilise, les outils de gestion apparaissent également le révélateur d'une conception plus large de l'organisation dans la société (2.).

2. Entre encastrement et désencastrement : des outils porteurs d'une certaine conception de la réalité

Le mouvement encastrement-désencastrement de l'organisation avec la société permet d'analyser les convergences et divergences entre l'intérêt économique privé des firmes et l'intérêt social collectif. Selon la vision **encastrée**, l'entreprise est inséparable de l'organisation sociale qui la rend possible et la contraint. Dès lors, ses décisions doivent être en accord avec les valeurs de la société.

La gestion des RPS, de par ses contraintes légales, devraient être en théorie, vectrice d'une forme de ré-encastrement. En effet, les organisations doivent respecter leurs obligations légales d'identification et de prévention des RPS. Or, notre étude montre que les outils légaux, le **Document Unique et le Papripact**, ne participent pas toujours à ce phénomène de ré-encastrement. En effet, dans des organisations telles que BANQUE ou BIG 4, la rédaction de ces documents ne semble pas faire l'objet d'une réelle discussion autour des pratiques organisationnelles mais plutôt celle d'un rapide exercice de conformité légale. *A contrario*, chez HOPITAL, la création et la mise à jour de ces outils apparaît comme un réel moyen d'améliorer les pratiques organisationnelles au regard des attentes sociétales. Le préventeur garde à l'esprit d'utiliser ces outils comme des supports de discussion et de remise en cause de l'organisation existante. Chez TELECOM, cette volonté existe également même si elle semble contrecarrée par les intérêts parfois divergents des cabinets de conseil.

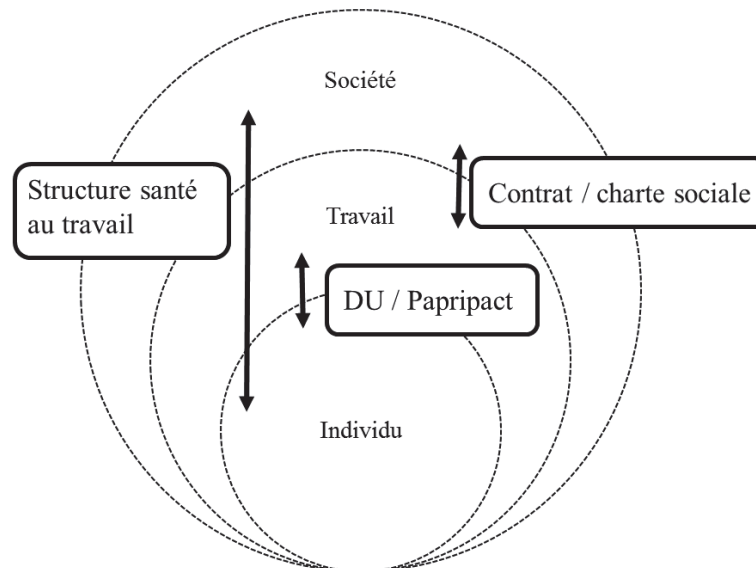
Dans les organisations étudiées, le ré-encastrement peut également opérer à un autre niveau par le biais de **contrats ou chartes sociales** ayant pour but de mettre en adéquation les attentes de la société avec le travail. Si le contrat social de TELECOM semble opérer en ce sens, de par la modification du dispositif de gestion des RPS qu'il a induit et la prise de conscience qu'il a engendrée, chez BANQUE et BIG 4, ces outils semblent avoir une autre utilité. En effet, dans ces deux organisations les chartes apparaissent davantage comme des moyens de communication vis-à-vis de la société et de protection légale, c'est-à-dire comme une forme d'hypocrisie organisationnelle plus que comme un vecteur de ré-encastrement des risques psychosociaux.

Enfin le ré-encastrement peut également s'effectuer par la création d'une **structure dédiée à la santé du travail**, comme chez BANQUE, permettant de faire le pont entre les attentes sociétales et l'individu. Dans ce cas, les valeurs de la société s'immiscent dans l'organisation, jusqu'à l'individu pour mettre en cohérence le triptyque société /travail/individu. On note néanmoins chez BANQUE une tendance au désencastrement avec l'exclusion du médecin

écoutant et son remplacement par une cellule d'écoute externe. Il apparaît ici une tension encastrement/déencastrement issue du coût supporté par l'organisation pour encadrer les risques psychosociaux.

La **Figure 85** synthétise les trois éléments des dispositifs de gestion (structure santé au travail, contrat/charte sociale, Document Unique et Papripact) participant au ré-encastrement des RPS.

Figure 85 : Ré-encastrement des risques psychosociaux par le dispositif de gestion



Parallèlement à la vision d'encastrement, il existe une logique opposée considérant l'organisation comme autonome, soit comme **déencastree** de la société (Polanyi, 1983). Selon cette optique, les décisions de réduction des impacts sociaux ne doivent être prises que si elles sont profitables ou si elles sont imposées par la loi.

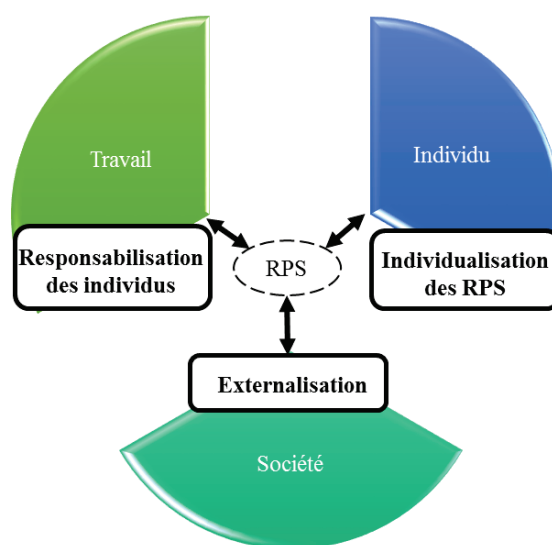
Dans le cas des risques psychosociaux, la contrainte légale n'est pas aussi prégnante que dans le cas du développement durable. La mesure des RPS étant difficile, le législateur ne peut pas vérifier de l'extérieur que l'organisation réduit ses impacts sociaux de la même manière qu'il pourrait contrôler l'émission de polluants. Cependant la pression légale engendre une forme de déencastrement vis-à-vis de la responsabilité des risques psychosociaux. On remarque en effet, notamment dans les cas BANQUE et BIG 4, une forte **responsabilisation des managers** sur les RPS. Cette responsabilisation des individus fait porter le poids de la responsabilité de ces risques sur les managers et non plus sur l'organisation du travail. L'existence de nombreuses questions dans l'outil Galileo traitant du management, mais n'abordant jamais explicitement les risques psychosociaux, illustre cette volonté de dédouaner l'organisation tout en désignant le management comme responsable. Ce phénomène déencastre ainsi les risques psychosociaux du travail.

L'indexation d'indicateurs de performance sociale dans la rémunération de certains individus participe également à cette responsabilisation. Or, pour Richard et Plot (2014), les évaluations de performance sont caractéristiques du désencastrement de l'entreprise car elles sont focalisées sur la rentabilité, la conservation et la croissance du capital financier, au détriment des capitaux humains. Cependant, nous constatons dans notre cas que même si l'évaluation intègre des composantes sociales, l'outil ne ré-encastre pas pour autant le social puisque la responsabilité au lieu d'être organisationnelle, devient individuelle.

Le désencastrement opère également à travers l'**individualisation des RPS**, c'est-à-dire la considération de ces risques comme des problématiques individuelles et non pas collectives. Ce phénomène retire aux risques psychosociaux leur aspect social pour en faire des problématiques psychologiques individuelles. Le cas BIG 4 et ses nombreux ateliers « bien-être » illustrent ce point : l'organisation considère que c'est à l'individu de s'adapter au travail et non l'inverse.

Enfin le désencastrement s'illustre également à travers l'**externalisation de la gestion des RPS**. Les risques psychosociaux deviennent des problématiques internes gérées en externe. Ce phénomène incarne à la fois une mise à distance des risques humains, mais également une volonté de les gérer de la manière la plus efficace possible. Les dispositifs proposés par les cabinets sont alors les plus « rentables » possible : cellule d'écoute limitée dans le temps, entretiens focalisés sur des populations déjà en souffrance, ateliers bien-être visant à relancer la productivité des salariés. La **Figure 86** synthétise les trois phénomènes (responsabilisation des individus, individualisation des RPS et externalisation de la gestion des RPS) participant au désencastrement des RPS.

Figure 86 : Le désencastrement des risques psychosociaux



Conclusion I.

Nous avons montré l'influence du contexte (sociétal et organisationnel) sur les outils de gestion. Nous avons ainsi vu que par leur discours efficacitaire, les organisations légitiment et renforcent l'utilisation d'outil de contrôle des résultats. Cette logique s'infuse jusque dans la manière dont sont gérés les risques psychosociaux. En effet cette logique efficacitaire pousse les organisations à utiliser les outils pour gérer de la manière la plus efficace possible les risques psychosociaux. Ce discours a également une influence sur les individus et la manière dont ils conçoivent la réalité, c'est-à-dire essentiellement sous le prisme des données chiffrées. Ce phénomène d'efficastration cloisonne ainsi les raisonnements individuels, et notamment ceux des acteurs de la prévention des RPS. Nous avons également étudié l'influence du contexte sur les outils à travers le mouvement encastrement-désencastrement. Nous avons vu que les dispositifs de gestion des RPS peuvent, à travers des structures de santé au travail et des outils tels que le Document Unique et le Papripact ou les chartes sociales, participer au ré-encastrement des RPS. Néanmoins trois phénomènes récurrents (responsabilisation des individus, individualisation des RPS et externalisation de la gestion des RPS) participent, quant à eux, au désencastrement des RPS.

Après avoir présenté la relation entre le contexte (sociétal et organisationnel) et les outils de gestion des RPS, nous montrons comment ces outils peuvent altérer la perception de la réalité (II).

II. Des outils de gestion qui altèrent la perception de la réalité

Dans cette partie nous montrons comment les outils de gestion peuvent altérer la perception de la réalité. En réifiant les risques psychosociaux (1.), ils aboutissent dans une certaine mesure à fabriquer de l'ignorance (2.).

1. Réification du travail et des risques psychosociaux

Notre étude montre qu'il existe aujourd'hui au sein d'organisations de plus en plus *quantophréniques*, un phénomène d'objectivation du travail dans sa globalité. Dans notre recherche, ce phénomène apparaît sous deux aspects. Tout d'abord, on remarque une utilisation usuelle d'outils de contrôle des résultats pour évaluer la performance des individus. Cette vision de la performance, réduite à des indicateurs, vise à rendre le travail de l'individu objectif.

Le phénomène d'objectivation apparaît également à travers l'utilisation d'outils de gestion des RPS. Notre étude montre le recours fréquent à des méthodes de quantification du risque qui réduisent l'aspect subjectif des risques psychosociaux à des valeurs chiffrées de nature objective. Une évaluation quantitative des RPS permet ainsi de produire des indicateurs tels que

des taux d'exposition ou des niveaux de gravité. Au sein d'organisations nourries aux indicateurs de performance, présenter une évaluation agrégée et quantifiée d'une situation de risque semble incontestable. Cette objectivation de la réalité possède donc une valeur instrumentale (Vezina, 2007). C'est pourquoi ces indicateurs peuvent servir d'outils de pilotage pour le management. Or, utiliser des indicateurs pour gérer les risques psychosociaux n'est pas sans conséquence. Si nous avons noté l'aspect réducteur de l'évaluation quantitative des performances et ses conséquences sur la santé mentale des individus, on peut également s'interroger sur la pertinence d'une gestion des RPS par les indicateurs. Les risques psychosociaux résultent d'une interaction de facteurs issus de la situation de travail, de l'individu et de la société. Il est donc beaucoup plus difficile de définir les dangers propres à chaque domaine, comme on pourrait le faire pour un risque externe tel qu'un risque physique ou chimique.

Notre étude met en évidence cette difficulté de mesure. Quelle que soit leur forme, les outils de contrôle des RPS échouent tous, dans une certaine mesure, à collecter l'information, tant elle est parasitée par la complexité des rapports hiérarchiques, salariaux, des relations de pouvoir dans l'organisation. Par-delà cette difficulté inhérente à l'évaluation du risque, il faut également souligner que même si cette évaluation est fiable, elle n'apporte qu'un jugement sur la valeur du risque, et peu d'informations sur ses causes. L'objectivation des performances individuelles et des risques psychosociaux semble alors signifier une tendance plus générale visant à réifier le travail.

La réification est un processus qui masque la nature fondamentalement subjective du monde, et au-delà, ses conflits potentiels ce qui prévient la dispute sociale afin de préserver finalement l'ordre établi (Bourguignon, 2005). Pour Lukács la réification donne une objectivité illusoire à un rapport interpersonnel, de manière à en dissimuler la nature humaine, grâce à un système de « *lois propre, rigoureux, entièrement clos et rationnel en apparence* » (Lukács, 1960, p. 110). Derrière l'objectivation des performances individuelles et des RPS transparait donc une volonté de **réifier le travail**, tant sous l'aspect des performances qu'il génère que des conséquences négatives qu'il engendre. En le réduisant à des indicateurs objectifs, sa nature intrinsèquement subjective est masquée afin d'occulter les conflits potentiels et donc de préserver l'ordre social au sein de l'organisation.

L'utilisation d'un outil comme l'OMS illustre cet effet réificateur. Il objective les situations de stress en les quantifiant et les agrège afin de permettre à l'organisation de contrôler à distance le risque grâce à des indicateurs. Les situations de souffrance individuelle agrégées se vident de leur sens. A cette échelle, elles ne signifient plus qu'une tendance générale dont il est impossible d'identifier les causes réelles tant elles sont gommées sous la loi des grands

nombres. Les situations de souffrance n'ont donc plus de responsables. Les conflits inhérents à la prise de responsabilité face aux problématiques de risques psychosociaux disparaissent. En effet, le manque de soutien de la Direction générale envers les acteurs de la prévention, les conflits en CHSTC, les « batailles » de consultants sont tout autant de conflits trahissant la difficulté de trouver un « responsable » aux problématiques de RPS. Ainsi, en réifiant ces risques la conflictualité inhérente à l'identification de « responsables » s'efface. Le travail est finalement traité comme un élément extrêmement neutre, lavé de tout affect, pratiquement extérieur à l'organisation (ce qui se constate également par l'externalisation fréquente de la gestion des RPS). Sous cette perspective, on retrouve la dimension marxiste de la notion de réification qui perçoit le travail comme une marchandise, un objet dont on peut disposer au gré des besoins. L'étude des outils de gestion nous donne ainsi à voir le constat d'une société où l'aspect humain du travail semble peu à peu s'effacer sous la quête de rentabilité, d'efficacité, du toujours plus.

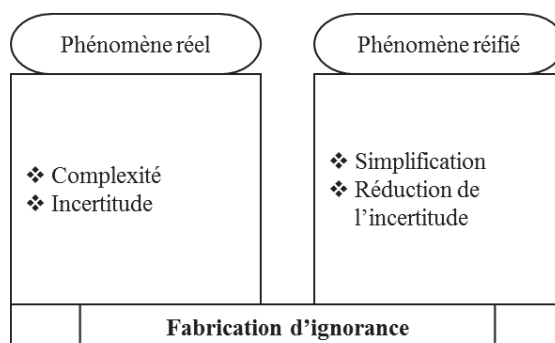
Si la réification laisse apparaître les risques psychosociaux comme neutres et extérieurs à l'organisation, ce phénomène participe également à fabriquer de l'ignorance (2.).

2. La gestion des RPS : une fabrication d'ignorance

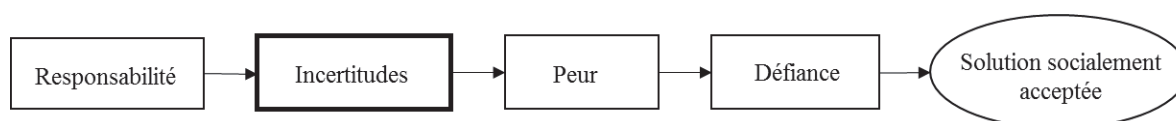
L'ignorance peut être définie comme un manque de savoir ou de connaissance là où le savoir existe, ou plus précisément où l'on prétend qu'il existe (Ungar, 2008). Même si nos sociétés reposent sur une production intensive d'informations, pour certains auteurs l'ignorance y progresse. Lukasiewicz (1993) montre ainsi que le degré d'appréhension, i.e le rapport entre le niveau d'informations que l'intellect humain peut gérer et le volume d'informations créé, explose ce qui explique l'augmentation de l'ignorance. Dès lors, il apparaît que l'intensification cognitive, par-delà les risques psychosociaux qu'elle engendre, aboutisse également à créer de l'ignorance.

L'ignorance est un concept socialement construit (Smithson, 1985) et réifié basé sur une relation entre deux variables : la complexité et l'incertitude. Bauer (1996) explique le processus de fabrication de l'ignorance grâce au « paradoxe de connaissance-ignorance » (PCI). Face à un phénomène complexe et incertain, les individus cherchent à réduire sa complexité en le réifiant afin de le rendre plus compréhensible (Jessop, 2009) et moins anxiogène (Salecl, 2010). La réduction de la complexité diminue l'incertitude mais aboutit à fabriquer de l'ignorance et fait persévérer des effets contre-performatifs. Le PCI suggère ainsi que plus on produit de savoir, moins on en sait. Pour Ungar (2000), cette situation d'ignorance explique que les solutions faciles et communément admises soient privilégiées. Nous synthétisons en **Figure 87** le processus de fabrication de l'ignorance.

Figure 87 : Fabrication de l'ignorance



La gestion des RPS mobilise les deux composantes inhérentes à la fabrication d'ignorance : la complexité et l'incertitude. En effet, les risques psychosociaux, de par leur nature subjective, évolutive, à la fois psychologique et sociale, sont des risques **complexes**. Il en résulte que leur réalisation est très incertaine pour les organisations. Or pour Capron & Quairel-Lanoizelée (2015) ce type de responsabilité sociale engendre des **incertitudes** qui conduisent à la peur, à la défiance et à la précaution. Selon eux, cette situation limite les capacités d'agir, d'innovation des entreprises qui ne peuvent aller au-delà de ce qui est socialement accepté. Dans le cas des RPS, l'incertitude est d'autant plus forte qu'elle est soumise à la pression légale contraignant les organisations à prévenir ces risques.



Une de ces solutions socialement acceptées, car s'insérant dans le contrôle des résultats et des chiffres, consiste à vouloir quantifier les RPS. Les organisations cherchent à réduire la complexité et l'incertitude de ces risques en les réifiant, c'est-à-dire en les réduisant à des indicateurs. Cette réification des RPS apparaît dans tous nos cas d'étude à divers degrés.

En effet, si les RPS sont des risques complexes et incertains, il apparaît au regard de notre étude que le niveau d'incertitude et de complexité varient en fonction des organisations. Ces niveaux de complexité et d'incertitude sont liés au rapport aux risques psychosociaux. Dans des organisations comme BANQUE ou TELECOM où l'incertitude est forte, les organisations sont dans un rapport de protection vis-à-vis des RPS. Dans des organisations où la complexité des RPS est importante comme chez HOPITAL mais où l'incertitude est plus faible, l'organisation a un rapport de compréhension vis-à-vis des RPS. Enfin, dans des organisations où l'incertitude et la complexité sont faibles, comme chez BIG 4, l'organisation est dans un rapport d'occultation.

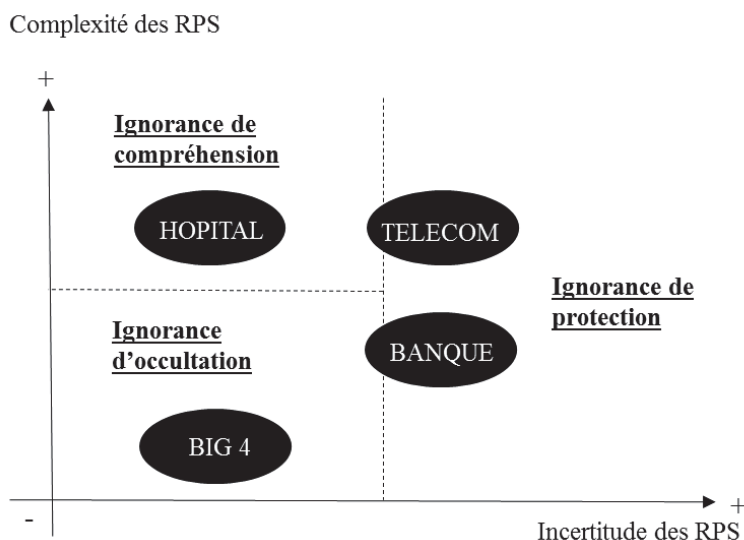
L'ignorance créée par la réification des RPS est donc différente en fonction des organisations. Chez HOPITAL, le baromètre social vise à quantifier les RPS, mais il produit une multitude d'informations que les RH doivent analyser. Le nombre d'indicateurs étant trop élevé, l'organisation se trouve au final dans une situation d'ignorance liée à sa volonté de comprendre les RPS, on parle donc d'**ignorance de compréhension**.

L'outil Galileo produit lui aussi de l'ignorance car la collecte de données n'est pas fiable (problématique d'anonymat, orientation des questions) et imprécise (questions éloignées du travail des individus, problématique des risques psychosociaux jamais explicitement abordée). En agrégeant une multitude de situations subjectives, l'indicateur donne une tendance générale dont l'organisation ne tire aucune information. Les indicateurs qu'elle produit donnent ainsi peu d'informations aux RH, qui, en conséquence, ne les utilisent pas pour prévenir les RPS. Chez BIG 4, cette ignorance sert la visée purement communicationnelle de l'outil. L'organisation ne cherchant pas réellement à prévenir les RPS, on parle d'**ignorance d'occultation**.

Chez BANQUE, même si l'on retrouve cette logique communicationnelle, il apparaît que l'ignorance produite sert davantage à protéger l'organisation contre les RPS. En effet, la responsabilisation du management grâce à l'indexation d'indicateurs de performance issus de Galileo participe à protéger l'organisation contre les RPS. On parle alors d'**ignorance de protection**. TELECOM se situe également dans une ignorance de protection de par le baromètre social qu'il déploie en indexant les indicateurs de performance sociale aux rémunérations individuelles. Néanmoins, à cause de sa volonté de multiplier les incitatives pour prévenir les RPS, notamment en faisant appel à de multiples cabinets extérieurs, la situation d'ignorance dans laquelle se situe l'organisation s'approche d'une ignorance de compréhension.

La **Figure 88** présente ces trois situations d'ignorance, et positionne nos quatre cas d'étude en fonction de chacune d'entre elles.

Figure 88 : La gestion des RPS : identification de trois types d'ignorance



Si ces trois types d'ignorance ont des fondements divergents, elles participent toutes au maintien d'effets contre-performatifs. Elles empêchent la bonne prévention des RPS. De plus, elles ne participent pas réellement à la diminution de l'incertitude, mais ne font que la transférer de l'organisation vers les managers.

Conclusion II.

Nous avons vu que les outils de gestion altèrent la vision de la réalité à travers leur effet réificateur. Si les outils de contrôle des résultats participent à la réification du travail, les outils de contrôle des RPS suivent cette même tendance. Ils réduisent ces risques humains à des indicateurs chiffrés et gommant les conflits latents à l'identification de responsables. De plus, nous avons vu un deuxième effet à cette réification des RPS : la fabrication d'ignorance. En effet, en voulant réduire des risques subjectifs et complexes à des données chiffrées, l'utilisation des outils de contrôle des RPS révèle une problématique de mesure : soit les données apparaissent trop riches et inutilisables, soit elles sont trop réductrices et n'apportent aucune information sur la santé psychologique des individus. Au final, la production d'informations sur les RPS crée de l'ignorance. Cette ignorance peut être voulue par l'organisation afin d'occulter les risques et de la protéger, mais également plus involontaire car issue d'une volonté de compréhension de la complexité des risques psychosociaux.

Conclusion SECTION 3

Au cours de cette section, nous avons analysé la relation systémique entre les outils de gestion et le contexte (sociétal et organisationnel). Nous avons vu que par leur discours efficace, les organisations légitiment et renforcent l'utilisation d'outils de contrôle des résultats, notamment pour gérer les RPS. Cette logique efficace pousse ainsi les organisations à gérer de manière la plus efficace possible les risques psychosociaux. Ce discours a également une influence sur les individus et la manière dont ils conçoivent la réalité, i.e. en les conduisant à la saisir sous le prisme des données chiffrées. Ce phénomène d'effacement cloisonne les raisonnements individuels, et notamment ceux des acteurs de la prévention des RPS. Nous avons également étudié l'influence du contexte sur les outils à travers le mouvement encastré-dé-encastré. Un ré-encastré des RPS s'opère à travers le dispositif de gestion des RPS, néanmoins trois phénomènes récurrents (responsabilisation des individus, individualisation des RPS et externalisation de la gestion des RPS) participent, quant à eux, à leur dé-encastré.

Après avoir présenté l'influence de la conception du contexte sur les outils, nous avons vu que les outils de gestion revêtent un effet réificateur. Ainsi les outils de contrôle des RPS réduisent ces risques humains à des indicateurs chiffrés en gommant les conflits latents à l'identification de responsables. De plus, cet effet réificateur participe à fabriquer de l'ignorance. En effet, en voulant réduire des risques subjectifs et complexes à des données chiffrées, l'utilisation des outils de contrôle des RPS est confrontée à une problématique de mesure. Tantôt trop exhaustive, tantôt trop réductrice, les données produites, au lieu de participer à une meilleure connaissance des risques psychosociaux apparaissent créer de l'ignorance. Cette ignorance peut être voulue par l'organisation afin d'occulter les risques (ignorance d'occultation), ou de se protéger (ignorance de protection), mais également plus involontaire car issue d'une volonté de compréhension de la complexité des risques psychosociaux (ignorance de compréhension).

Conclusion Chapitre 6

Dans ce dernier chapitre nous avons répondu à notre questionnement de recherche et discuté nos résultats au regard de la littérature. Conformément à notre cadre théorique, nous avons présenté la triple relation systémique qui lie le contexte (sociétal et organisationnel), les outils et les individus. Nous avons tout d'abord décrit les liens entre contexte et individus en expliquant la proximité de la culture du résultat et des risques psychosociaux. De par la pression à l'activité qu'elle induit, et l'intensification physique et cognitive du travail qu'elle engendre la culture du résultat apparaît source de risques psychosociaux. Exigeant toujours plus de l'individu, avec le moins de moyens possible en contrôlant sa performance, elle peut l'enfermer dans un système paradoxant où aucune faiblesse n'est permise et ce en dépit du manque de moyens auquel il peut être confronté. Face à cette situation les individus peuvent se protéger en niant leur situation de travail, en renonçant à courir après l'inatteignable ou en développant des attitudes défensives voire agressives vis-à-vis des autres. Si chaque individu répond aux risques psychosociaux personnellement, les organisations répondent également à ces risques en cherchant à les occulter, à les comprendre ou à s'en protéger.

Nous avons ainsi montré comment les quatre organisations étudiées optent pour des stratégies de réponse hybrides mêlant évitement, compromis, réactivité, et proactivité. Nous avons par la suite analysé la relation systémique entre les individus et les outils de gestion. Nous avons circonscrit le rôle des outils de gestion dans l'apparition de risques psychosociaux en montrant comment ils peuvent être vecteurs de précarisation subjective, d'injustice et de manque de reconnaissance. Puis nous avons expliqué comment les individus peuvent utiliser les outils de contrôle des RPS (diagnostics et interactifs) en relevant les avantages et les limites sous-jacentes.

Enfin, nous avons analysé la relation systémique entre les outils de gestion et le contexte (sociétal et organisationnel). Nous avons ainsi vu comment le discours efficacitaire légitime et renforce l'utilisation d'outils de contrôle des résultats pour gérer les RPS. Cette logique pousse à une rentabilisation de la gestion des RPS, à leur gestion par les chiffres et apparaît cloisonner les raisonnements des acteurs à une prévention court-termiste. Nous avons également étudié l'influence du contexte sur les outils à travers le mouvement encastrement-déencastrement. Un ré-encastrement des RPS s'opère à travers le dispositif de gestion des RPS. Néanmoins trois phénomènes récurrents (responsabilisation des individus, individualisation des RPS et externalisation de la gestion des RPS) participent, quant à eux, à leur déencastrement.

Nous avons également étudié comment les outils de gestion des RPS altèrent la vision de la réalité des individus à travers leur effet réificateur. En réduisant ces risques à des indicateurs chiffrés ils gommant les conflits latents à l'identification de responsables et participent de surcroît à fabriquer de l'ignorance. Les outils de contrôle des RPS apparaissent ainsi confrontés à une problématique de mesure. Tantôt trop exhaustives, tantôt trop réductrices, les données produites, au lieu de participer à une meilleure connaissance des risques psychosociaux semblent créer de l'ignorance. Cette ignorance potentiellement voulue par l'organisation afin d'occulter les RPS, peut paraître nécessaire pour s'en protéger, ou naître plus involontairement de la volonté de comprendre la complexité de ces risques. Nous synthétisons l'ensemble de ces interprétations dans le **Tableau 41** comparatif de nos quatre cas d'étude.

Tableau 41 : Comparaison de nos quatre cas d'étude

Cas d'étude	TELECOM	BIG 4	HOPITAL	BANQUE
Rapport aux RPS	Protection/ compréhension	Occultation/ protection	Compréhension/ occultation	Protection/ occultation
Réponse face aux RPS	Réactive/ Compromis/ Evitement	Evitement	Proactive/ Réactive	Compromis/ Evitement
Contrôle des RPS	Diagnostic actif Interactif fermé	Diagnostic passif	Interactif ouvert	Diagnostic actif Interactif fermé
Fabrication d'ignorance	Ignorance de protection/ compréhension	Ignorance d'occultation	Ignorance de compréhension	Ignorance de protection/occultation

Notre étude permet donc de mettre en évidence quatre rapports aux risques psychosociaux aboutissant à différentes réponses organisationnelles, elles-mêmes influençant un contrôle des RPS fabriquant différents types d'ignorance. Dès lors, cette grille de lecture offre la possibilité d'identifier et d'analyser la gestion des risques psychosociaux dans une organisation. En outre, de par le contrôle des RPS employé, notre analyse permet de mieux comprendre les difficultés inhérentes à la gestion de ces risques en identifiant notamment l'origine du processus de construction d'ignorance. Notre étude offre ainsi une contribution managériale en permettant une analyse des difficultés inhérentes à la gestion des risques psychosociaux dans une organisation et en mettant en évidence leurs causes (positionnement de l'organisation vis-à-vis des RPS, méthodologie employée, difficultés de traitement des données...). Elle participe ainsi à une meilleure prise en considération et gestion de ces risques dans les organisations.

Au cours de notre thèse nous nous sommes attachés à répondre à la question suivante : ***Dans quelle mesure les outils de gestion participent-ils aux risques psychosociaux, à leur production et à leur prévention ?***

En nous appuyant sur la littérature nous avons tout d'abord défini notre objet de recherche, les risques psychosociaux, difficiles à appréhender de par leur caractère subjectif et fluctuant. En les définissant comme un ensemble de manifestations créées par des contraintes personnelles et/ou issues de l'organisation, engendrant des réactions biologiques de mise sous tension de l'individu, potentiellement responsables de dysfonctionnements physiques, psychologiques ou sociaux, nous avons gardé une perspective suffisamment large autorisant leur étude dans une pluralité de contextes. Puisque nous cherchions à comprendre comment les organisations préviennent ces risques, nous avons précisé les contraintes légales qu'ils représentent et les responsabilités qu'ils créent. De plus, comme nous désirions comprendre comment les outils de gestion des RPS peuvent aussi être créateurs de risques psychosociaux, nous nous sommes attachés à montrer les liens entre financiarisation, culture du résultat, utilisation d'outils de contrôle de la performance et apparition des risques psychosociaux.

Dès lors, pour appréhender la question des risques psychosociaux dans les organisations, nous avons compris tout l'importance de l'étude de trois composantes : le contexte (sociétal et organisationnel), les outils de gestion, à la fois ceux utilisés pour contrôler la performance et ceux mobilisés pour gérer les RPS, et enfin les individus, les victimes de risques psychosociaux et les acteurs de leur prévention. C'est pourquoi nous avons choisi de répondre à notre questionnement de recherche en le cadrant suivant trois axes, soit l'étude de trois relations entre le contexte, les outils et les individus.

Désirant mettre les individus au cœur de notre recherche, et privilégiant une posture interprétativiste à visée compréhensive, nous avons mené cette étude selon une méthodologie qualitative. En réalisant une étude exploratoire, puis quatre études de cas, nous avons fait parler les individus au cours d'entretiens. Nous avons collecté puis analysé leurs ressentis, leurs perceptions, leurs regards sur des tensions organisationnelles complexes, douloureuses, mais également parfois encore taboues.

Conformément à notre cadre théorique, nous avons étudié la triple relation systémique qui lie le contexte (sociétal et organisationnel), les outils de gestion et les individus. Nous avons tout d'abord décrit les liens entre contexte et individus en expliquant la proximité de la culture du

résultat et des risques psychosociaux. Nous avons ainsi décrit des organisations au sein desquelles le travail s'intensifie, à la fois physiquement et cognitivement, où aux exigences de performance multiples se mêlent les injonctions paradoxales pour rendre relativement illusoire l'autonomie promise aux individus. Si les situations individuelles ne sont évidemment pas généralisables, la course à l'excellence semble tout du moins avoir deux extrémités. Dans un premier temps, elle apparaît pouvoir déclencher chez les individus en quête de reconnaissance une volonté toujours plus grande de se dépasser pour devenir le « salarié idéal ». Ce désir de reconnaissance, couplé à une forme de déni individuel, semble pousser les salariés à se perdre à la fois physiquement et psychiquement dans leur travail. Les risques psychosociaux apparaissent ainsi comme les maux des « bons travailleurs » et non ceux des « inadaptés au système » ou des « fainéants ». Si certains salariés courent après l'inatteignable, d'autres choisissent de s'en détourner. Or, pour ces individus, cette mise à distance induit souvent une profonde remise en question du sens de leur travail. Si nous pointons du doigt la déshérence mentale de cette situation, il apparaît nécessaire pour les organisations de se préoccuper de ces individus moins motivés, voire désengagés.

Au cours de notre étude, nous avons montré des contextes organisationnels divers (grand groupe privé, grand cabinet, organisation publique, ancienne organisation publique devenue privée). Nous avons mis en exergue les conséquences psychosociales de la financiarisation plus ou moins forte de ces organisations, en insistant tout particulièrement sur la rigueur du contrôle de la performance individuelle. Nous avons ainsi mis en évidence le rôle du contrôle des résultats, à travers l'utilisation de ces outils, dans l'apparition de risques psychosociaux. Nous avons vu que face à des objectifs de performance plus nombreux et ambitieux, les individus se retrouvent régulièrement confrontés à des problématiques de manque de moyens, de contrôlabilité, mais également d'injonctions paradoxales. Par ces multiples effets, tous potentiellement stressants, les outils de contrôle apparaissent comme de possibles vecteurs de précarisation subjective. De plus, parce qu'il existe un décalage entre le travail réel et les objectifs prescrits aux salariés, la performance n'apparaît pas récompensée à sa juste valeur. En ce sens les outils de contrôle paraissent comme injustes. Or, cette diminution de la justice perçue dégrade le sentiment de motivation et de reconnaissance.

Si les réponses face aux risques psychosociaux s'observent au niveau individuel, elles existent également au niveau organisationnel. Les organisations peuvent chercher à occulter, à comprendre ou à se protéger de ces risques. Nous avons ainsi montré comment des organisations peuvent opter pour des stratégies de réponse hybrides mêlant évitement, compromis, réactivité, et proactivité.

En ce sens, nous avons détaillé les dispositifs de gestion des RPS déployés et ses effets. Nous avons montré la similarité des pratiques et des outils tout en soulignant les divergences de leurs utilisations et donc de leurs résultats. En ce sens, nous avons relevé que le contrôle des RPS, en indexant la rémunération variable de certains individus sur des objectifs de performance sociale, donne l'image d'un renforcement du contrôle des résultats paradoxal et pathogène. Plus généralement, qu'ils soient utilisés de manière diagnostique ou interactive, les outils de contrôle des RPS sont confrontés à la difficulté inhérente du contrôle de gestion à savoir la simplification du réel. Dans un cas ils apparaissent trop simplistes et réducteurs, dans l'autre, la richesse des informations qu'ils ont à traiter contrarie leur opérationnalisation. Nous avons ainsi soulevé l'effet réificateur de ces outils, qui, en réduisant ces risques à des indicateurs chiffrés, gomme les conflits latents à l'identification de responsables et crée une problématique de mesure. Tantôt trop exhaustives, tantôt trop réductrices, les données produites semblent créer de l'ignorance. Cette ignorance peut servir à occulter les RPS, à s'en protéger, ou naître plus involontairement de la volonté de comprendre la complexité de ces risques.

Notre étude met donc en évidence quatre rapports aux risques psychosociaux aboutissant à différentes réponses organisationnelles, elles-mêmes influençant un contrôle des RPS fabriquant différents types d'ignorance. Cette grille de lecture permet une analyse des difficultés inhérentes à la gestion des risques psychosociaux dans une organisation en mettant en évidence leurs causes (positionnement de l'organisation vis-à-vis des RPS, méthodologie employée, difficultés de traitement des données...). En identifiant le contrôle des RPS employé, notre analyse permet de mieux comprendre les difficultés inhérentes à la gestion de ces risques en identifiant notamment l'origine du processus de construction d'ignorance. Notre étude participe ainsi à une meilleure prise en considération et gestion de ces risques dans les organisations.

Enfin, nous avons analysé la relation systémique entre les outils de gestion et le contexte (sociétal et organisationnel). Nous avons vu comment le discours efficacitaire légitime et renforce l'utilisation d'outils de contrôle des résultats pour gérer les RPS. Cette logique pousse à une rentabilisation de la gestion des RPS, à leur gestion par les chiffres et apparaît cloisonner les raisonnements des acteurs à une prévention court-termiste. L'effet efficastrateur des outils s'observe ainsi au niveau organisationnel en détournant les organisations d'une gestion pérenne des risques humains. Dans ce cas, la gestion des RPS se focalise majoritairement sur des actions de prévention tertiaire où la responsabilité du risque est individualisée. Ces phénomènes de

responsabilisation des individus, d'individualisation des RPS mais également d'externalisation de la gestion des RPS participent par ailleurs au désencastrement des RPS.

L'étude des outils de gestion des RPS nous donne à voir le constat d'une société où l'aspect humain du travail semble peu à peu s'effacer sous la quête de rentabilité et d'efficacité. Nous résumons nos contributions à la littérature dans le **Tableau 42**.

Tableau 42 : Principales contributions à la littérature

Relation étudiée	Champs de la littérature	Principales contributions
Individu ↔ Contexte	Psycho-sociologie Courant <i>RAPM</i>	✓ Liens culture du résultat et RPS ; mécanismes de résistance et de protection face aux RPS
	Pluralisme institutionnel	✓ Identification de 4 stratégies organisationnelles de réponse face aux RPS
Individu ↔ Outil	Approche critique sociologie des outils de gestion	✓ Liens entre outils de contrôle et RPS (stress, précarisation subjective, injustice et manque de reconnaissance)
	Typologies de contrôle	✓ Identification de 4 configurations types de contrôle des RPS
Outil ↔ Contexte	Approche systémique des outils de gestion	✓ Dynamique encastrement/désencastrement des RPS
	Approche discursive des outils	✓ Réification du travail et des RPS ✓ Outils de gestion des RPS et fabrication d'ignorance

Par ailleurs, cette étude admet différentes limites, inhérentes aux *design* de recherche utilisés et choix opérés. Tout d'abord de par le sujet traité, les risques psychosociaux, nous ne pouvons ignorer l'aspect subjectif et évolutif des données collectées. La méthodologie qualitative utilisée offre également une difficile généralisation des résultats. Les entretiens ont été effectués auprès de 67 d'individus ce qui demeure un nombre restreint comparé aux échantillons des méthodologies quantitatives. Les données collectées ne prétendent donc pas fournir le reflet exact de la situation de tous les membres des organisations étudiées. De plus, le choix des cas d'étude permet d'approfondir la compréhension de la gestion des risques psychosociaux, sans chercher à établir l'éventail exhaustif de ses formes dans les organisations. En ce sens, il pourrait être intéressant de prolonger nos analyses en étudiant d'autres organisations opérant au sein d'autres contextes.

Ces limites ouvrent alors trois pistes de recherche. Tout d'abord sous l'angle de l'influence du contexte sociétal et organisationnel, il serait intéressant d'étudier les problématiques liées à la responsabilité élargie et à la performance globale de l'entreprise, dont la performance sociale interne de l'organisation est une composante. Voici pourquoi nous désirons poursuivre encore nos recherches sur l'influence de discours globaux sur la création d'outils de gestion des risques psychosociaux, par exemple sous l'angle de l'hypocrisie organisationnelle. En plaçant l'analyse cette fois au niveau des outils, nous désirons continuer d'étudier le rôle des outils de contrôle dans l'apparition des risques psychosociaux, par le prisme de l'influence de la justice organisationnelle. Nous souhaitons aussi poursuivre notre réflexion sur les outils de gestion des risques psychosociaux par l'étude spécifique des conséquences des problématiques de mesure de ces risques, tant au niveau individuel qu'organisationnel. Enfin, à un niveau très individuel, nos travaux ouvrent sur des recherches spécialisées sur des populations particulières d'individus, par exemple les auditeurs des grands cabinets. Les risques psychosociaux dans l'audit pourraient ainsi être rapprochés du contrôle des performances individuelles et de la progression hiérarchique dans ces organisations, pour comprendre comment les difficultés individuelles coexistent avec les discours laudateurs et élitistes des cabinets.

- Abernethy, M. ., & Stoelwinder, J. . (1991). Budget use, task uncertainty, system goal orientation and subunit performance: a test of the “fit” hypothesis in not-for-profit hospitals. *Accounting, Organizations and Society*, 16(2), 105–120.
- Ackroyd, S., & Thompson, P. (1999). *Organizational misbehaviour*, Sage. London.
- Aggeri, F. (2008). *Régénérer les cadres de la stratégie. Conception de dispositif et formation de nouveaux espaces d’action stratégique*. Habilitation à Diriger des Recherches. Université Paris-Dauphine.
- Aggeri, F., & Labatut, J. (2010). La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, 13(3), 5–37.
- Aizenman, J. (1993). Soft Budget Constraints, Taxes and the Incentive to Cooperate. *International Economic Review*, 34, 819–832.
- Albertsen, K., Nielsen, M. L., & Borg, V. (2001). The Danish psychosocial work environment and symptoms of stress: The main, mediating and moderating role of sense of coherence. *Work & Stress*, 15(3), 241–253.
- Alcouffe, S., Boitier, M., Rivière, A., & Villesèque-Dubus, F. (2013). *Contrôle de gestion sur mesure industrie, grande distribution, banque, culture, secteur public* (Dunod.). Paris.
- Allard-Poesi, F., & Maréchal, G. (2007). Construction de l’objet de recherche. In R.-A. Thiétard (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (Dunod., pp. 34–57). Paris.
- Alvehus, J., & Spicer, A. (2012). Financialization as a strategy of workplace control in professional service firms. *Critical Perspectives on Accounting*, 23, 497–510.
- Ancelin-Bourguignon, A. (2006). *Les instruments de gestion au risque de la réification*. Habilitation à Diriger les Recherches. Université Paris-Dauphine.
- Ancelin-Bourguignon, A. (2014). Performance. In *Dictionnaire des Risques psychosociaux* (Seuil., pp. 546–549). Paris.
- Anderson-Gough, F., Grey, C., & Robson, K. (1998). “Work hard, play hard”: an analysis of organizational cliché in two accountancy practices. *Organization*, 5(4), 565–592.
- Anderson-Gough, Fiona Grey, C., & Robson, K. (2001). Tests of time: organizational time-reckoning and the making of accountants in two multi-national accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 26, 99–122.
- Andrew, J., & Zhang, Y. (2014). Financialisation and the Conceptual Framework. *Critical Perspectives on Accounting*, 25(1), 17–26.
- Angot, J., & Milano, P. (2007). Comment lier concepts et données. In R.-A. Thiétard (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (Dunod., pp. 173–191). Paris.

- Anthony, R. ., & Dearden, J. (1980). The Nature of Management Control. *Management Control System*.
- Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the Mystery of Health, How people Manage Stress and Stay Well*. Jossey Bass.
- Appay, B. (2005). *La dictature du succès: Le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*. L'Harmattan.
- Archel, P., Husillos, J., & Spence, C. (2011). The institutionalisation of unaccountability: Loading the dice of Corporate Social Responsibility discourse. *Accounting Organizations and Society*, 36(6), 327–343.
- Arellano-Gault, D., & Lepore, W. (2011). Transparency reforms in the public sector: Beyond the new economics of organization. *Organization Studies*, 32, 1029–1050.
- Argyris, C. (1952). *The impact of budgets on people*. Controllership foundation. Cornell University.
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational Learning II*. Method, and.
- Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). Constructing performance measurement in the Public Sector. *Critical Perspectives on Accounting*, 21(4), 266–282.
- Askenazy, P., & Caroli, E. (2006). *Innovative Work Practices, Information Technologies and Working Conditions : Evidence from France* (No. 2321).
- Askenazy, P., Cartron, D., De Conink, F., & Gollac, M. (2006). *Organisation et intensité du travail*. Octares. Toulouse.
- Aubert, N., De Gaulejac, V., & Vindras, S. (1991). *Le coût de l'excellence*. Seuil. Paris.
- Audétat, M. ., & Voirol, C. (1998). *Psynergie*. Neuchâtel.
- Bardin, L. (2001). *L'analyse de contenu*. (10e ed.).
- Barrett, M., Cooper, D. ., & Jamal, K. (2005). Globalization and the coordinating of work in multinational audits. *Accounting Organizations and Society*, 30, 1–24.
- Bastianutti, J., & Dumez, H. (2012). Pourquoi les entreprises sont-elles désormais reconnues comme socialement responsables ? *Gérer & Comprendre*, 109, 44–54.
- Batt, R., & Appelbaum, E. (2013). The Impact of Financialization on Management and Employment Outcomes.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations : The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440.
- Bauduret, J. ., & Jaeger, M. (2002). *Rénover l'action sociale et médico-sociale: histoire d'une refondation* (Dunod.). Paris.

- Bauer, M. (1996). Socio-Demographic Correlates of DK-Responses in Knowledge Surveys: Self-Attributed Ignorance of Science. *Social Science Information*, 35, 39–68.
- Baumard, P., & Ibert, J. (2007). Quelles approches avec quelles données ? In R.-A. Thietart (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (Dunod., pp. 84–106). Paris.
- Bay, C., Catusus, B., & Johed, G. (2014). Situating financial literacy. *Critical Perspectives on Accounting*, 25(1), 36–45.
- Bejerot, E., & Hasselbladh, H. (2013). Forms of intervention in public sector organization : generic traits in public sector reforms. *Organization Studies*, 34, 1357–1380.
- Berglas, S. (2006). How to keep a players productive. *Harvard Business Review*, September, 1–9.
- Berland, N., & De Rongé, Y. (2013). *Contrôle de gestion Perspectives stratégiques et managériales*. PEARSON (2e édition.). Paris.
- Bernstein, P. (1996). *Against the gods : The remarkable story of risk*. New-York.
- Bessire, D., & Onnée, S. (2010). Assessing corporate social performance : strategies of legitimation and conflicting ideologies. *Critical Perspectives on Accounting*, 21(6), 445–467.
- Bezes, P. (2005). Le renouveau du contrôle des bureaucraties. L’impact du New Public Management. *Informations Sociales*, 126, 26–37.
- Bezes, P., Demazière, D., Le Bianic, T., Paradeise, C., Normand, R., Benamouzig, D., ... Evetts, J. (2011). New Public Management et professions dans l’État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? *Sociologie Du Travail*, 53, 293–348.
- Bigi, M., Cousin, O., Méda, D., Sibaud, L., & Wiewiorka, M. (2015). *Travailler au XXIe siècle* Paris.
- Bitektine, A. (2011). Toward a theory of social judgements of organization : the case of legitimacy, reputation and status. *Academy of Management Review*, 36, 151–179.
- Block, P. (1987). *The empowered manager*. Jossey-Bass. San Francisco.
- Bol, J. . (2008). Subjectivity in compensation contracting. *Journal of Accounting Literature*, 27, 1–24.
- Bol, J. . (2011). The Determinants and Performance Effects of Managers’ Performance Evaluation Biases. *The Accounting Review*, 86(5), 1549–1575.
- Bouchard, T. J. J. (1976). Field research methods: interviewing, questionnaires, participant observation, systematic observation, unobstructive measures. In M. D. Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Rand McNal., pp. 363–413). Chicago.
- Boudrias, J.-S., & Chénard Poirier, L.-A. (2014). Empowerment. In *Dictionnaire des Risques psychosociaux* (Seuil., pp. 246–248). Paris.

- Bouquin, H. (2010). *Le contrôle de gestion* (9ème ed.).
- Bouquin, H., & Kuszla, C. (2013). *Le contrôle de gestion*. PUF. Paris
- Bourboulon, I. (2011). *Le livre noir du management*. Montrouge: Bayard.
- Bourguignon, A. (2000). Performance et Contrôle de gestion. In B. Colasse (Ed.), *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit* (Economica., pp. 931–941). Paris.
- Bourguignon, A. (2003). *Conformité-autonomie: la double contrainte du “nouveau” contrôle de gestion ?* (Ellipses.). Paris.
- Bourguignon, A. (2005). Management accounting and value creation : the profit and loss of reification. *Critical Perspectives on Accounting*, 16, 353–389.
- Bourguignon, A., & Chiapello, E. (2005). The role of criticism in the dynamics of performance evaluation systems. *Critical Perspectives on Accounting*, 16(6), 665–700.
- Bourguignon, A., & Jenkins, A. (2004). Changer d’outils de contrôle de gestion ? De la cohérence instrumentale à la cohérence psychologique. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(3), 31–61.
- Bourguignon, A., Saulpic, O., & Zalowski, P. (2005). “Le coût unitaire, ce n’est pas ma priorité”, ou le difficile mariage de la performance économique et sociale dans une entreprise du secteur public. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 57, 42–61.
- Boussard, V. (2001). *Controverses autour des indicateurs de gestion dans les caisses d’allocations familiales*. (S. Maugeri, Ed.). Délit de gestion. Paris.
- Boussard, V., & Maugeri, S. (2003). *Du politique dans les organisations: Sociologies des dispositifs de gestion*. Paris: Harmattan.
- Boyer, R. (2000). Is a finance-led growth regime a viable alternative to Fordism? A preliminary analysis. *Economy and Society*.
- Boyle, D. (2001). *The tyranny of the numbers: why counting can’t make us happy*. (H. Collins, Ed.). London.
- Brownell, P., & Hirst, M. (1986). Reliance on Accounting Information, Budgetary Participation, and Task Uncertainty: Tests of a Three-Way Interaction. *Journal of Accounting Research*, 24(2), 241–249.
- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance : analyse d’un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79–88.
- Brunel, V. (2004). *Les managers de l’âme*. Paris. La Découverte.
- Brunet, S. (2013). *La prévention des risques psychosociaux. Avis du Conseil économique, social et environnemental*. Paris. Les éditions des journaux officiels.
- Brunsson, N. (1993). Ideas and actions: Justification and hypocrisy as alternative to control. *Accounting, Organizations and Society*, 18(6), 489–506.

- Brunsson, N., & Sahlin-Andersson, K. (2000). Constructing organizations: The example of public sector reform. *Organization Studies*, 21, 721–746.
- Bué, J., Coutrot, T., Guignon, N., & Sandret, N. (2008). Les facteurs de risques psychosociaux au travail. Une approche quantitative par l'enquête Sumer. *Revue Française Des Affaires Sociales*, 2(2-3), 45–70.
- Burke, W. (1986). Leadership as empowering others. In S. SRIVASTRA (Ed.), *Executive power* (Jossey-Bass., pp. 51–77).
- Burlaud, A. (2000). *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*.
- Burney, L. L., Henle, C. A., & Widener, S. K. (2009). A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra- and in-role performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3-4), 305–321.
- Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*. Londres. Tavistock Publications.
- Butler, J. (2011). *Sujets du désir. Réflexions hégéliennes en France au XXe siècle*. PUF. Paris.
- Capron, M. (2005). *Les normes comptables internationales, instrument du capitalisme financier*. Paris: La Découverte.
- Capron, M. (2009). Le bilan social. In B. Colasse (Ed.), *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*. Economica.
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2015). *L'entreprise dans la société* (La Découve.). Paris. Grands Repères.
- Chabrak, N., Craig, R., & Daidj, N. (2011). *The France Telecom Suicides: Management Control, Tone at the Top, and the Sociology of the Workplace*. Paris.
- Chaine, L. (2010). *Pour définir l'efficastration*.
- Chaine, L. (2012). Culture de la reconnaissance et culture du résultat : aux sources d'une rencontre traumatique entre sujet et management. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 13(1), 105–122.
- Chaine, L. (2014). Efficastration. In Z. Philippe & F. Guarnieri (Eds.), *Dictionnaire des Risques psychosociaux* (Seuil., pp. 240–242). Paris.
- Chakor, T. (2013). La promotion du bien-être et la prévention des risques psychosociaux au sein de la sphère professionnelle : des représentations divergentes aux enjeux préventifs. In A. Florin & M. Préau (Eds.), *Le bien-être* (Logiques S., pp. 133–146). Paris: L'Harmattan.
- Chandler, J., Barry, J., & Clark, H. (2002). Stressing Academe: The Wear and Tear of the New Public Management. *Human Relations*, 55, 1051–1069.

- Charreire Petit, S., & Durieux, F. (2007). Explorer et tester : les deux voies de la recherche. In R.-A. Thietart (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (Dunod., pp. 58–83). Paris.
- Chatelain-Ponroy, S., & Sponem, S. (2011). Le contrôle de gestion comme savoir légitime. Étude sur la fabrique d'un mythe rationnel. In C. Hoarau, J.-L. Malo, & C. Simon (Eds.), *Comptabilité, contrôle et société. Mélanges en l'honneur du Professeur Alain Burlaud*. (pp. 191–202).
- Chelli, M., & Gendron, Y. (2013). Sustainability Ratings and the Disciplinary Power of the Ideology of Numbers. *Journal of Business Ethics*, *112*, 187–203.
- Chemama, R., & Vandermersch, B. (2003). *Dictionnaire de la psychanalyse*. Larousse.
- Chen, P., Mehrotra, V., Sivakumar, R., & Yu, W. W. (2001). Layoffs, shareholders' wealth, and corporate performance. *Journal of Empirical Finance*, *8*, 171–199.
- Chenhall, R. H., Hall, M., & Smith, D. (2014). The expressive role of performance measurement systems: A field study of a mental health development project. *Accounting, Organizations and Society*.
- Chevalier, A., & Hirsch, G. (1982). *Le risk management : pour une meilleure maîtrise des risques de l'entreprise*. Paris.
- Chiapello, E., & Boltanski, L. (1999). *Le Nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard. Paris.
- Chiapello, E., & Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion*. La Découverte. Paris.
- Child, J. (1984). *Organization. A Guide to Problems and Practice*. Londres. Paul Chapman publishing Ltd.
- Chwastiak, M., & Young, J. J. (2003). Silences in annual reports. *Critical Perspectives on Accounting*, *14*(5), 533–552.
- Clark, I. (2009). Owners and managers : disconnecting managerial capitalism ? understanding the private equity business model. *Work, Employment & Society*, *23*(4), 775–786.
- Clot, Y. (1995). *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de vie et de travail*. Paris. La Découverte.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir agir*. PUF. Paris.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à coeur*. Paris. la Découverte.
- Clot, Y., & Stimec, A. (2013). “La dialogue a une vertu mutative” les apports de la clinique de l'activité. *Négociations*, *1*(19), 113–125.
- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, *38*, 300–314.
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A Global Measure of Perceived Stress. *Journal of Health and Social Behavior*, *24*(4), 385–396.

- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations : A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.
- Colquitt, J. ., Conlon, D., Wesson, M. ., & Porter, C. . (2001). Justice at the Millenium : A Meta-Analytic Review of 25 years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425–445.
- Cooper, C. L., & Baglioni, J. . (2013). A structural Model Approach toward the Developpement of a Theory of the link between stress and mental health. In *From Stress to Well-being* (pp. 47–66).
- Cooper, C. L., & Faragher, E. . (2013). Psychological stress and breast cancer : the inter-relationship between stress events, coping strategies and personality. In *From Stress to Well-being* (pp. 111–143).
- Cooper, C. L., & Marshall, J. (1976). Occupational Source of stress: a review of the literarure relating to Coronary Heart Disease and Mental Ill Health. *Journal of Occupational Psychology*, 49, 11–28.
- Cooper, C. L., & Marshall, J. (1980). *White collar and professional stress*. John Wiley & Sons.
- Cooper, C. L., & Payne, R. (1978). *Stress at work*. John Wiley & Sons.
- Cooper, D. J., & Ezzamel, M. (2013). Globalization discourses and performance measurement systems in a multinational firm. *Accounting, Organizations and Society*, 38(4), 288–313.
- Cooper, D. J., & Robson, K. (2006). Accounting, professions and regulation: Locating the sites of professionalization. *Accounting, Organizations and Society*, 31, 415–444.
- Cornière, H., & Guaquere, D. (2005). *Etre directeur en action sociale aujourd’hui, quels enjeux ?* ESF. Paris.
- Cortéséro, R., & Mélo, D. (2014). Injustice. In *Dictionnaire des Risques psychosociaux* (Seuil., pp. 388–391). Paris.
- Courpasson, D. (2000). Managerial strategies of domination : Power in soft bureaucracies. *Organization Studies*, 21, 141–161.
- Courtot, H. (1998). *La gestion des risques dans les projets*. Economica. Paris.
- Cox, T. (1987). Stress, coping and problem solving. *Work & Stress*, 1, 5–14.
- Crane, A., & Glozer, S. (2016). Researching Corporate Social Responsibility Communication: Themes, Opportunities and Challenges. *Journal of Management Studies*, 53(7), 1223–1252.
- Crompton, R., & Lyonette, C. (2011). Women’s career success and work–life adaptations in the accountancy and medical professions in Britain. *Gender, Work & Organization*, 18(2), 231–254.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1979). *L’acteur et le système*. Seuil. Paris.

- Cruz, I., Scapens, R. ., & Major, M. (2011). The localisation of a global management control system. *Accounting Organizations and Society*, 36(7), 412–427.
- Cushen, J. (2013). Financialization in the workplace : Hegemonic narratives , performative interventions and the angry knowledge worker. *Accounting, Organizations and Society*, 38(4), 314–331.
- Czarniawska-Joerges, B. (1992). *Exploring complex organizations*. Beverly Hills, Sage Publications.
- D.Solomons. (1965). *Divisional Performance : Measurement and Controle*. (F. E. R. Foundation, Ed.). New-York.
- Dambrin, C. (2005). *Le Contrôle à distance ou l'autocontrôle par les technologies: le cas des commerciaux*. Thèse de doctorat. Université Paris Dauphine.
- Davezies, P. (2001). Le stress au travail : entre savoirs scientifiques et débat social. *Performances, Stratégies et Facteur Humain*, 1, 4–7.
- Davezies, P. (2004). Souffrance au travail: le risque organisationnel. In *Actes des Journées Médicales du CISME sur le risque organisationnel*.
- Davezies, P. (2008). *Enjeux de santé liés à l'utilisation de la commande vocale sur les plateformes logistiques*. Lyon.
- Davezies, P. (2012). *Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail*.
- De Gaulejac, V. (2014). Système paradoxant. In *Dictionnaire des Risques psychosociaux* (Seuil., pp. 778–783). Paris.
- De Terssac, G. (1992). *Autonomie dans le travail*. Presses Universitaires de France.
- Dearden, J. (1969). The case against ROI control. *Harvard Business Review*, (May-June), 124–134.
- Deci, E. ., & Ryan, M. . (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. In *Perspectives in social psychology*. Plenum Press. New-York.
- Deci, E. ., & Ryan, M. . (2012). Motivation, Personality, and Development within Embedded Social Contexts : An Overview of Self-Determination Theory. In M. . Ryan (Ed.), *Oxford Handbook of Human Motivation* (Oxford Uni., pp. 85–107). Oxford.
- Deci, E. L., Betley, J., Kahle, L., Abrams, L., & Porac, J. (1981). When trying to win: Competition and extrinsic motivation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 7, 79–83.
- Dejours, C. (2000). *Travail, usure mentale : essai de psychopathologie du travail*. Bayard. Paris.
- Dejours, C. (2003). L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation.

- Dejours, C. (2006). *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*. Paris. Le Seuil.
- Dejours, C. (2007). *Conjurer la violence. Travail, violence, santé*. Payot. Paris.
- Dejours, C. (2012). *La Panne. Repenser le travail et changer la vie*. Bayard. Paris.
- Dejours, C., & Bègue, F. (2009). *Suicide et travail : que faire ?*. Presse universitaire de France, Paris.
- Dejours, C., & Gernet, I. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 8(2), 27–36.
- Dejours, C., & Molinier, P. (1994). Le travail comme énigme. *Sociologie Du Travail*, n° hors-sé, 35–44.
- Del Rey, A. (2013). *La tyrannie de l'évaluation*. Paris. La Découverte.
- Demazière, D. (1997). Kaufman Jean-Claude. L'entretien compréhensif. *Revue Française de Sociologie*, 38(2), 398–399.
- Demski, J. ., & Feltham, G. . (1976). *Cost determination : a conceptual approach* (The Iowa S.). Ames, Iowa.
- Denzin, N. (1989). *Sociological Methods : A Sourcebook*. Adline Publication.
- Desroches, A., Leroy, A., & Vallee, F. (2003). *La gestion des risques: principes et pratiques* Lavoisier. Paris.
- Detchessahar, M. (2011a). Management et santé. *Revue Française de Gestion*, 5(214), 65–68.
- Detchessahar, M. (2011b). Santé au travail. *Revue Française de Gestion*, 5(214), 89–105.
- Detchessahar, M., Minguet, G., & Stimec, A. (2008). *Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail*. Vuibert Edition. *Santé au travail et GRH*. Paris.
- Dimaggio, P. W., & Powell, W. W. (1983). The Iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociology Review*, 48(2), 147–160.
- Drago, R., & Garvey, G. (1998). Incentives for Helping on the Job, Theory and Evidence. *Journal of Labour Economics*, 16, 1–25.
- Drori, I., & Honig, B. (2013). A Process Model of Internal and External Legitimacy. *Organization Studies*, 34(3), 345–376.
- Drucker, P. (1955). *The Practice of Management*. Oxford.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., & Grenier, C. (2007). Validité et fiabilité de la recherche. In R.-A. Thiétard (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (Dunod., pp. 263–288). Paris.
- Du Roy, Y. (2009). *Le management par le stress à France Télécom*. La Découverte. Paris.

- Dubouloy, M. (1996). Les processus et rituels de deuil dans les organisations. In *Performance et ressources humaines, Actes du 7ème congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines* (pp. 158–171). Paris: Université Panthéon-Assas Paris II.
- Eccles, R. . (1991). The performance measurement manifesto. *Havard Business Review*, (January-february), 131–137.
- Edwards, J., Baglioni, J. ., & Cooper, C. L. (2013). Stress, Type A, Coping and psychological and physical symptoms : A Multi-sample Test of Alternatives Models. In *From Stress to Well-being* (pp. 111–143).
- Ehrenberg, A. (1991). *Le culte de la performance*. Hachette. Paris.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 532–550.
- El Akremi, A., Nasr, M. I., & Camerman, J. (2006). Justice organisationnelle : un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences. In G. El Akremi & J.-P. Neveu (Eds.), *Comportement organisationnel*. De Boeck., pp. 47–88. Bruxelles.
- Empson, L., & Langley, A. (2015). Leadership and professionals. In *The Oxford Handbook of Professional Service Firms* (p. 163).
- Epstein, G. (2005). Financialization and the world economy.
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative analysis of complex organizations*. New-York: Fress Press.
- Ewald, F. (1997). L'expérience de la responsabilité. In M. Neuberg (Ed.), *Qu'est-ce qu'être responsable ?* (pp. 55–81). Paris: Carré Seita-Sciences humaines.
- Ezzamel, M., Willmott, H., & Worthington, F. (2008). Manufacturing shareholder value: The role of accounting in organizational transformation. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2-3), 107–140.
- Ezzamel, M., Xio, J. ., & Pan, A. (2007). Political ideology and accounting regulation in China. *Accounting Organizations and Society*, 32(7-8), 669–700.
- Fairclough, N. (1992). *Discourse and social change*. Norman.
- Faulconbridge, J., & Muzio, D. (2009). The financialization of large law firms: situated discourses and practices of reorganization. *Journal of Economic Geography*.
- Ferreira, L. ., & Merchant, K. . (1982). Field Research in Management Accounting and Control : a Review and Evaluation. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 5(4), 3–34.
- Ferris, G., Munyon, T., Basik, K., & Buckley, R. (2008). The performance evaluation context: Social, emotional, cognitive, political, and relationship components. *Human Resource Management Review*, 18, 146–163.
- Fiol, M., Jordan, H., & Sullà, E. (2004). *Renforcer la cohérence d'une équipe, diriger et déléguer à la fois*. Dunod.

- Flamholtz, E. . (1996). Effective organizational control : a framework, applications and implications. *European Management Journal*, 14(6), 596–611.
- Fleming, P., & Sewell, G. (2002). Looking for the good soldier : alternative modalities of resistance in the contemporary workplace. *Sociology*, 36(4), 857–872.
- Fleming, P., & Spicer, A. (2003). Working at a cynical distance : Implications for the power, subjectivity and resistance. *Organization*, 10, 157–179.
- Fligstein, N. (1990). *The transformation of Corporate Control*. Cambridge.
- Fligstein, N. (2001). Le mythe du marché. In *Actes de la recherche en sciences sociales* (pp. 3–12).
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir: naissance de la prison*. Paris. Gallimard.
- Foucault, M. (1978). La “gouvernementalité.” In *Dits et écrits* (pp. 635–656).
- Foucault, M. (1981). *The history of sexuality—vol. 1: The will to knowledge*. Penguin. London.
- Foucault, M. (1994). *Dits et Ecrits “L’extension sociale de la norme.”* Paris. Gallimard.
- Foucault, M. (2001). L’éthique du souci de soi comme pratique de liberté. In *Dits et écrits II 1976-1988* Gallimard. Paris.
- Foucault, M. (2004). *Sécurité, territoire, population. Cours au Collège de France (1977-78)*. Gallimard. Paris.
- Francis, R., & Armstrong, A. (2003). Ethics as a risk management strategy: the Australian experience. *Journal of Business Ethics*, 45, 375–385.
- Friedman, A. (1977). *Industry and Labour : class struggle at work and monopoly capitalism* Macmillan. London.
- Froud, J., Haslam, C., Johal, S., & Williams, K. (2000). Restructuring for shareholder value and its implications for labour. *Cambridge Journal of Economics*.
- Froud, J., Johal, S., Leaver, A., & Williams, K. (2006). *Financialization and strategy : narratives and numbers* . Routledge. London.
- Fugier, P. (2014). Résistance créatrice. In *Dictionnaire des Risques psychosociaux* (Seuil., pp. 646–647). Paris.
- G.Hofstede. (1977). *Contrôle budgétaire, les règles du jeu*. Paris. Hommes et Techniques.
- Gagné, M., & Deci, E. . (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Gaulejac, V. de. (2005). *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris. Seuil.
- Gaulejac, V. de. (2011). *Travail, les raisons de la colère*. Paris. Seuil.

- Gavard-Perret, M.-L., & Helme-Guizon, A. (2008). Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibet (Eds.), *Méthodologie de la recherche, réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion* Pearson. Paris.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures : selected essays*. Basic Book. New-York.
- Gervais, M. (2009). *Contrôle de gestion*. Economica.
- Gheorghiu, M. D., & Moatty, F. (2014). L'emploi et le travail hospitaliers à l'épreuve des réformes. *Connaissance de L'emploi*, 109.
- Ghosh, D., & Lusch, R. (2000). Outcome effect, controllability and performance evaluation of managers: some field evidence from multi-outlet businesses. *Accounting, Organizations and Society*, 25, 411–425.
- Gibbs, M., Merchant, K. A., Van der Stede, W. A., & Vargus, M. E. (2004). Determinants and effects of subjectivity in incentives. *The Accounting Review*, 79, 409–436.
- Gibson, L. ., & Cook, M. . (1996). Neuroticism and Sense of Coherence. *Psychological Reports*, 79, 343–349.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-Identity*. Stanford University. Stanford.
- Gilbert, P. (1998). *L'instrumentation de gestion : la technologie de gestion science humaine ?* Economica.
- Gillet, N., Berjot, S., & Paty, E. (2010). Profils motivationnels et ajustement au travail : vers une approche intra-individuelle de la motivation. *Le Travail Humain*, 73(2), 141–162.
- Giraud, F., Langevin, P., & Mendoza, C. (2008). Justice as a rationale for the Controllability Principle : a study of Manager's opinions. *Management Accounting Review*, 19(1), 32–44.
- Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthodes. In A.-C. Martinet (Ed.), *Epistémologies et Sciences de Gestion* (Economica., pp. 141–181). Paris.
- Gollac, M. (2005). L'intensité au travail : formes et effets. *Revue Économique*, 56(2).
- Gollac, M., & Bodier, M. (2008). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé*.
- Gollac, M., & Volkoff, S. (1996a). Citius, Alrius, Fortius. L'intensification du travail. *Actes de La Recherche En Sciences Sociales*, 114, 54–67.
- Gollac, M., & Volkoff, S. (1996b). Citius, altius, fortius. L'intensification du travail. *Actes de La Recherche En Sciences Sociales*, 14, 54–67.
- Gomez, P.-Y., & Chevallet, R. (2011). Impacts des technologies de l'information sur la santé au travail. *Revue Française de Gestion*, 5(214), 107–125.

- Gordon, J. . (1986). *Human Ressource Management*. Boston.
- Goretzki, L., Strauss, E., & Weber, J. (2013). An institutional perspective on the changes in management accountants' professional role. *Management Accounting Research*, 24(1), 41–63.
- Gori, R. (2011). *La dignité de penser*. Babel.
- Gori, R., & Del Volgo, M.-J. (2009). L'idéologie de l'évaluation: un nouveau dispositif de servitude volontaire ? *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 2(8), 11–26.
- Govindarajan, V., & Anthony, R. . (2007). *Management Control Systems*. (McGraw-Hill, Ed.) 12ème édit. New York.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure : The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
- Grawitz, M. (2001). *Méthodes des sciences sociales*. Dalloz.
- Gray, R. (2002). The social accounting project and Accounting Organizations and Society Privileging engagement, imaginings, new accountings and pragmatism over critique? *Accounting Organizations and Society*, 27(7), 687–708.
- Greenan, N., & Walkowiak, E. (2004). *Informatique, organisation du travail et interactions sociales*. Centre d'études de l'emploi.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. ., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5, 317–371.
- Grenier, C., & Josserand, E. (2007). Recherches sur le contenu et recherches sur le processus. In R.-A. Thiétard (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (Dunod., pp. 107–139). Paris.
- Grey, C. (1994). Career as a project of self and labour process discipline. *Sociology*, 28(2), 479–497.
- Guarnieri, F., & Rallo, J.-M. (2014). Préventeur. In *Dictionnaire des Risques psychosociaux* (Seuil., pp. 580–583). Paris.
- Guéguen, H., & Malochet, G. (2014). Reconnaissance. In Z. Philippe & F. Guarnieri (Eds.), *Dictionnaire des Risques psychosociaux* (Le Seuil., pp. 627–631). Paris.
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2-3), 141–163.
- Hansez, I., & De Keyser, V. (2002). Du diagnostic des risques psychosociaux à la gestion organisationnelle du stress. *Santé Au Travail et Santé Psychique*, 189–206.
- Hardy, C., Lawrence, T., & Philips, N. (1998). Talking action: Conservations, narrative, and action in interorganizational collaboration. In D. Grant, T. Keenoy, & C. Oswick (Eds.), *Discourse and organization* (Sage., pp. 65–83). London.

- Hartmann, F. . (2000). The appropriateness of RAPM: toward the further development of a theory. *Accounting, Organizations and Society*, 25(4-5), 451–482.
- Hassard, J., Teoh, K., Cok, T., Dewe, P., Cosmar, M., Grundler, R., Van der Broek, K. (2014). *Calculating the costs of work-related stress and psychosocial risks-a literature review*.
- Hayes, R., & Abernathy, W. (1980). Managing our way to economic decline. *Harvard Business Review*, 58(4), 67–77.
- Heckman, J. S., & Jones, C. (1967). Put people on your balance sheet. *Harvard Business Review*, 43(2), 105–113.
- Henri, J.-F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 77–103.
- Herzberg, F. (1977). A la recherche des motivations perdues. *Harvard-L'expansion, automne*.
- Hoffman, A. J., & Ventresca, M. J. (2002). *Organizations, Policy, and the Natural Environment Institutional and Strategic Perspectives*. Stanford: Stanford University Press.
- Holmgren Caicedo, M., Martensson, M., & Roslender, R. (2010). Managing and measuring employee health and wellbeing: a review and critique. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 6(4), 436–459.
- Honneth, A. (2006). La reconnaissance comme idéologie. In *La société du mépris*. La Découverte, pp. 245–274). Paris.
- Honneth, A. (2007). *La réification Petit traité de théorie critique*. Gallimard.
- Hood, C. (2007). Public Service Management by Numbers: Why Does it Vary? Where Has it Come From? What Are the Gaps and the Puzzles? *Public Money and Management*, 27, 95–102.
- Hopper, T., & Macintosh, N. (1993). Management accounting as disciplinary practice : the case of ITT under Harold Geneen. *Management Accounting Research*, 4, 181–216.
- Hopwood, A. (1972). An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of Accounting Research*, 10, 156–182.
- Hopwood, A. (1974). *Accounting and Human behavior*. Englewood Cliffs.
- Hopwood, A. (1990). Accounting and Organisation Change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 3(1), 7–17.
- Hoskin, K. W., & Macve, R. H. (1986). Accounting and the examination : a genealogy of disciplinary power. *Accounting Organizations and Society*, 11(2), 105–136.
- Jackson, N., & Carter, P. (1998). Labour as Dressage. In A. McKinlay & K. Starkey (Eds.), *Foucault, Management and Organization Theory* (pp. 49–64). Sage Publications.
- Jamal, M. (2010). Burnout among Canadian, Chinese, Malaysian and Pakistani Employees: An Empirical Examination. *International Management Review*, 6(1), 31–41.

- Jessop, B. (2009). Cultural political economy and critical policy studies. *Critical Policy Studies*, 3(3-4), 336–356.
- Johnson, C., Dowd, T. J., & Ridgeway, C. (2006). Legitimacy as a social process. *Annual Review of Sociology*, 32, 53–78.
- Johnson, J., & Hall, E. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78, 1336–1342.
- Johnson, J., & Holub, M. . (2003). Questioning organizational legitimacy : the case of US expatriates. *Journal of Business Ethics*, 47, 269–293.
- Kanter, R. . (1979). Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, 57(4), 65–75.
- Kanter, R. . (1983). *The Change Masters*. Simon & Schuster, Eds.
- Karasek, R. . (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
- Karasek, R. ., & Theorell, T. (1990). *Health Work, Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New-York.
- Kaufmann, J.-C. (2006). *L'entretien compréhensif*. Armand Collin. Paris.
- Kivimaki, M., Kalimo, R., & Toppinen, S. (1998). Sense of Coherence as a Modifier of Occupational Stress Exposure, Stress Perception, and Experienced Strain : A Study of Industrial Managers. *Psychological Reports*, 83(3), 971–982.
- Knight, D., & Morgan, G. (1991). Corporate Strategy, Organizations and Subjectivity : a Critique. *Organization Studies*, 251–273.
- Kocyba, H. (2007). Reconnaissance, subjectivation, singularité. *Travailler*, 18, 89–102.
- Koenig, G. (1993). Production de connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 9 (Novembre), 4–17.
- Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2008). Organizational Implications of Institutional Pluralism. In R. Greenwood, K. Sahlin-Andersson, & R. Suddaby (Eds.), *The Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 243–275). Londres: Sage Publications.
- Kren, L. (1997). The role of accounting information in organizational control : the state of the art. In V. Arnold & B. Sutton (Eds.), *Behavioral accounting research : foundations and frontiers*, pp. 1–48. Sarasota.
- Krichewsky, D. (2012). *La responsabilité sociale de l'entreprise : un métaencastrement des firmes, une analyse du cas indien*. IEP Paris.
- Krippner, G. (2005). The financialization of the American economy. *Socio-Economic Review*, 3(2), 173–208.

- Kurucz, E. C., Barry, A., & Wheeler, D. (2008). The business case for CSR. In A. Crane (Ed.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 84–112). Oxford University Press.
- Kvale, S. (1996). *InterViews : An Introduction to Qualitative Research Interviewing*.
- Lachmann, H., Larose, C., & Penicaud, M. (2010). *Bien-être et efficacité au travail: 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail. Rapport au premier ministre*.
- Ladva, P., & Andrew, J. (2014). Weaving a web of control: “The Promise of Opportunity” and work-life balance in multinational accounting firms. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(4), 634–654.
- Laegreid, P., Roness, P. G., & Verhoest, K. (2011). Explaining the innovative culture and activities of state agencies. *Organization Studies*, 32, 1321–1347.
- Lallement, M., Marry, C., Lorient, M., Molinier, P., Gollac, M., Marichalar, P., & Martin, E. (2011). Maux du travail : dégradation, recomposition ou illusion ? *Sociologie Du Travail*, 53(1), 3–36.
- Lambert, C. (2005). *La fonction contrôle de gestion. Contribution à l'analyse de la place des services fonctionnels dans l'organisation*.
- Lancry, A., & Ponnelle, S. (2004). La santé psychique au travail. In A. Lancry, C. Louche, & E. Brangier (Eds.), *Les Dimensions humaines au travail* (PUN.). Nancy.
- Langevin, P., & Mendoza, C. (2013). La justice : un revenant au pays du contrôle ? *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 1(19), 33–57.
- Langevin, P., & Naro, G. (2003). Contrôle et comportements : une revue de la littérature anglo-saxonne. In *Identification et maîtrise des risques: enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion*.
- Lapavitsas, C. (2011). Theorizing financialization. *Work, Employment & Society*.
- Lapsley, I. (2009). New Public Management: The Cruellest Invention of the Human Spirit? *Abacus*, 45, 1–21.
- Laschinger, H. K. ., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings. *Journal of Nursing Administration*, 31, 260–272.
- Lau, C. M., & Moser, A. (2008). Behavioral effects of nonfinancial performance measures : the role of procedural fairness. *Behavioral Research in Accounting*, 20(2), 55–71.
- Lau, C. M., & Sholihin, M. (2005). Financial and nonfinancial performance measures : How do they affect job satisfaction ? *The British Accounting Review*, 37(4), 389–413.
- Lau, C., & Tan, S. (2005). The importance of procedural fairness in budgeting. *Advances in Accounting*, 21, 333–356.

- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. In S. Clegg, C. Hardy, & T. B. Lawrence (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 214–254). London: Sage Publications.
- Lazarus, R. . (1984). *Stress Appraisal and Coping*. New-York.
- Lazonick, W., & O’Sullivan, M. (2000). Maximising shareholder value : a new ideology for corporate gouvernance. *Economy and Society*, 29(1), 13–35.
- Le Moigne, J.-L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*. (PUF, Ed.) (1ière Edit.). Paris: Collection Que sais je ?
- LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. (1982). Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review of Educational Research*, 31–60.
- Lefebvre, B., & Poirot, M. (2011). *Stress et risques psychosociaux au travail: comprendre, prévenir, intervenir*. Issy-les-Moulineaux: Elsevier Masson.
- Lefebvre, F. (2012). *Harcèlement et risques psychosociaux*. Levallois.
- Légeron, P. (2001). *Le stress au travail*. Paris: Jacob.
- Lerouge, L. (2009). *Risques psychosociaux au travail. Étude comparée Espagne, France, Grèce, Italie, Portugal*. (Collection.). Paris.
- Lesage, F.-X., & Chamoux, A. (2008). Utilisation de l’échelle visuelle analogique dans l’évaluation du stress au travail : limites et perspectives. *Revue de la littérature. Archives Des Maladies Proessionnelles et de L’environnement*, 69 (5-6), 667–671.
- Lewis, S., Cooper, C. L., & Bennett, D. (2013). Psychosocial factors and chronic fatigue syndrome. In *From Stress to Well-being* (pp. 143–158).
- Lhuiller, D. (2010). Les « risques psychosociaux » : entre rémanence et méconnaissance. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 2, 11–28.
- Lhuiller, D., & Litim, M. (2009). Le rapport santé – travail en psychologie du travail. *Mouvements*, 58(2), 85–96.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage. Beverly Hills.
- Linhart, D. (2009). Les conditions paradoxales de la résistance au travail. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 7(1), 71–83.
- Linhart, D. (2011). Une précarisation subjective du travail ? *Annales Des Mines - Réalités Industrielles*, 1 (Février), 27–34.
- Little, H. T., Magner, N. R., & Welker, R. B. (2002). The fairness of Formal Budgetary Procedures and Their Enactment. *Group & Organization Management*, 27(2), 209–225.
- Loft, A. (1986). Toward a critical understanding of accounting : the case of cost accounting in the U.K, 1914-1925. *Accounting, Organizations and Society*, 11(2), 137–169.

- Löning, H., Malleret, V., Méric, J., & Pesqueux, Y. (2008). *Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques*. Dunod.
- Lordon, F. (2000). La “création de valeur” comme rhétorique et comme pratique. Généalogie et sociologie de la “valeur actionnariale”. *L'Année de La Régulation*, 4, 117–165.
- Loriol, M. (2007). L’objectivation du stress au travail, une entreprise collective ? *Histoire & Société, Revue Européenne D’histoire Sociale*, 23, 92–108.
- Lounsbury, M., & Crumley, E. . (2007). New practive creation: An institutional approach to innovation. *Organization Studies*, 28, 993–1012.
- Lowe, T., & Chua, W. (1983). Organisational effectiveness and management control. In T. Lowe & L. Machin (Eds.), *New Perspectives in management control* (St Martin’., pp. 271–287). New-York.
- Lukács, G. (1960). *Histoire et conscience de classe : Essais de dialectique marxiste*. Minuit. Paris.
- Lukasiewicz, J. (1993). *The Ignorance Explosion: Understanding Industrial Civilization*. Ottawa: Carlton University Press.
- Lukka, K., & Kasanen, E. (1995). The problem of generalisability : anecdotes and evidence in accounting research. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 8(5), 71–90.
- Lupu, I. (2012). Approved routes and alternative paths: the construction of women’s careers in large accounting firms. Evidence from the French Big Four”. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(4), 351–369.
- Mackay, C. J., & Cooper, C. L. (1987). Occupational stress and health: Some current issues. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 167–199.
- Makela, H. (2013). On the ideological role of employee reporting. *Critical Perspectives on Accounting*, 24(4-5), 360–378.
- Manville, C. (2008). Perceptions de justice et implication – Les salariés contingents et permanents seraient-ils différents les uns des autres ? *Relations Industrielles*, 63(3), 529–554.
- Martinet, A.-C. (2009). La relation stratégie/finance à la lumière de la crise. Une approche dialogique. *Revue Française de Gestion*, 8(198-199), 135–150.
- Martory, B. (1999). Vingt ans de contrôle de gestion sociale. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 3(5), 165–177.
- Marx, K. (1993). *Le capital. Livre premier* Paris: Universitaires de France.
- Maslow, H. (1954). *Motivation and Personality*.
- Mason, J. (1996). *Qualitative Researching*.

- Matrix. (2013). *Economic analysis of workplace mental health promotion and mental disorder prevention programmes and of their potential contribution to EU health, social and economic policy objectives*.
- Maugeri, S. (2007). Travail, Dispositif de gestion et domination. In *11èmes Journées internationales de Sociologie du travail*. Londres.
- Maurel, C., & Tensaout, M. (2014). Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 20(3), 73–99.
- Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment-fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management*, 38(4), 1231–1281.
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2013). The autonomy paradox: the implications of mobile e-mail devices for knowledge professionals. *Organization Science*, 27(5), 1337–1357.
- Mc Gregor, D. (1960). *la Dimension humaine de l'entreprise*.
- Méda, D., & Davoine, L. (2008). *Place et sens du travail en Europe. Une singularité française ? Document de travail n°96*.
- Ménard, L. (2004). *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière* (2^{ème} édition.). Montréal: ICCA.
- Merchant, K. . (1982). The control function of Management. *Sloan Management Review*, Summer, 43–55.
- Merchant, K. . (1998). Modern management control systems.
- Merchant, K. ., & Simon, R. (1986). Research and Control in Complex Organizations : an Overview. *Journal of Accounting Research*, 5, 183–201.
- Merchant, K. ., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems*. (P. Education, Ed.).
- Merchant, K. A. (1990). The effects of financial controls on data manipulation and management myopia. *Accounting Organizations and Society*, 15(4), 297–313.
- Michel, A. (2011). Transcending socialization: a nine-year ethnography of the body's role in organizational control and knowledge workers' transformation. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 325–368.
- Michel, E., Amar, A., Josselin, V., Caroly, S., Merceron, G., & De Gaudemaris, R. (2007). Evaluation d'une stratégie pluridisciplinaire de maintien et retour au travail du CHU de Grenoble. *Archives Des Maladies Professionnelles et de L'environnement*, 68(5), 474–481.
- Mikael, H., Caicedo, M., & Mårtensson. (2010). Extensions and intensions of management control—The inclusion of health. *Critical Perspectives on Accounting*, 21(8), 655–668.

- Mikes, A. (2009). Risk management and calculative cultures. *Management Accounting Review*, 20, 18–40.
- Mikes, A. (2011). From counting risk to making risk count: Boundary-work in risk management. *Accounting, Organizations and Society*, 36(4-5), 226–245.
- Miles, M. B. (1979). Qualitative Data as an Attractive Nuisance. *Administrative Science Quarterly*, 590–601.
- Miles, M., & Huberman, A. M. (2007). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Milkovich, G. ., & Boudreau, J. . (1991). *Human Ressource Management* (Homewood I.). Irwin.
- Miller, P., & O’Leary, T. (1987). Accounting and the construction of a “governable person.” *Accounting, Organizations and Society*, 12(2), 235–265.
- Miller, P., & Rose, N. (1990). Governing economic life. *Economy and Society*, 19, 1–31.
- Millo, Y., & Mackenzie, D. (2009). The usefulness of inaccurate models : Towards an understanding of the emergence of financial risk management. *Accounting Organizations and Society*, 34(5), 638–653.
- Miotti, H., Guarnieri, F., Martin, C., Besnard, D., & Rallo, J.-M. (2010). *Préventeurs et politique de prévention en santé sécurité au travail*. Paris.
- Moisdon, J.-C. (1997). *Du mode d’existence des outils de gestion* (Seli Arsla.). Paris.
- Molinier, P. (2010). Souffrance, défenses, reconnaissance. Le point de vue du travail. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 10, 99–110.
- Morales, J., & Pezet, A. (2010). Les contrôleurs de gestion, “médiateurs” de la financiarisation. Etude ethnographique d’une entreprise de l’industrie aéronautique. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 16(101-132).
- Morgan, G., & Willmott, H. (1993). The “New” Accounting Research: On Making Accounting More Visible". *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 6(4), 3–36.
- Morin, C. (2014). Plan de prévention des risques psychosociaux. In *Dictionnaire des Risques psychosociaux* (Seuil., pp. 558–561). Paris.
- Morrison, E. ., & Robinson, S. . (2009). The Employment Relationship from Two Sides : Incongruence in Employee’s and Employer’s Perception of Obligations. In N. Delobbe, O. Herrbach, & K. Mignonac (Eds.), *Comportement organisationnel* (De Boeck., pp. 21–153). Bruxelles.
- Moscovici, S., & Buschini, F. (2003). *Les méthodes des sciences humaines* (PUF.). Paris.
- Moyat-Ayçoberry, C., & Fourmond, C. (2013). *Guide des risques psychosociaux en entreprise: fiches pratiques, leviers d’action, dispositifs juridiques*. Le Mans: Gereso éd.

- Müller, J., & Djuatio, E. (2011). Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 82, 46–66.
- Naro, G. (1998). La dimension humaine du contrôle de gestion : La recherche anglo-saxonne sur les aspects comportementaux de la gestion budgétaire. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 4(2), 45–69.
- Naro, G., & Georgescu, I. (2012). Pressions budgétaires à l'hôpital : une étude qualitative du concept de « RAPM » auprès de praticiens hospitaliers. *Comptabilité Contrôle Audit*, 18(3), 67–95.
- Neboit, M., & Vézina, M. (2002). *Stress au travail et santé psychique* (OCTARES Éd.). Toulouse: Collection Travail et Activité humaine.
- Nietzsche, F. (1887). *La généalogie de la morale*. Paris.
- Nuttin, J. (1996). *Théorie de la motivation humaine*. PUF (5e édition.). Paris.
- O'Reilly, D., & Reed, M. (2011). The grit in the oyster: professionalism, managerialism and leaderism as discourses of UK public services modernization. *Organization Studies*, 32, 1079–1101.
- Ouchi, W. . (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Sciences*.
- Pache, A. C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455–476.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences sociales et humaines* Armand Collin. Paris.
- Parasuraman, S., & Alutto, J. (1981). An examination of the organizational antecedents of stressors at work. *Academy of Management Journal*, 24, 48–67.
- Parent-Thirion, A. (2007). *Fourth European working conditions survey*.
- Parker, R., & Bradley, L. (2000). Organisational culture in the public sector: Evidence from six organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 13, 125–141.
- Perilleux, T. (2001). *Les tensions de la flexibilité*. Paris, Desclée de Brouwer.
- Perret, V., & Séville, M. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche. In R. A. Thietart (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (3^{ème} Edition., pp. 13–33). Paris: Dunod.
- Peysse-Cottenaz, G., & Garrigou, A. (2004). Contribution à la découverte du métier de préventeur et à la caractérisation de leurs besoins en formation continue. *Note Scientifique et Technique INRS*, 244.

- Pezet, E. (2004). Discipliner et gouverner : influence de deux thèmes foucaaldiens en sciences de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(3), 169 – 189.
- Piperini, M.-C. (2014). Autonomie. In Z. Philippe & F. Guarnieri (Eds.), *Dictionnaire des Risques psychosociaux* (Le Seuil., pp. 57–61). Paris.
- Poirel, E., & Yvon, F. (2011). Comprendre et intervenir sur le stress au travail : une étude de cas. *PISTES*, 13(1), 12.
- Polanyi, K. (1983). *La grande transformation* (Gallimard.). Paris.
- Power, M. (2004). Counting, control and calculation: Reflections on measuring and management. *Human Relations*, (57), 765–783.
- Power, M. (2007). *Organized Uncertainty. Designing a World of Risk Management*. Oxford.
- Prasad, A., & Prasad, P. (1998). Everyday Struggles at the workplace : The nature and implications of routine resistances in contemporary organizations. *Research in the Sociology of Organizations*, 15, 225–257.
- Qian, Y., & Roland, G. (1998). Federalism and the soft budget constraint. *American Economic Review*, 88(5).
- Reich, R. (2008). *Supercapitalisme: le choix entre le système économique émergent et la démocratie*. Vuilbert. Paris.
- Renault, E. (2004). *L'expérience de l'injustice*. La Découverte. Paris.
- Reynaud, E., & Reynaud, J. (1994). La régulation conjointe et ses dérèglements. *Le Travail Humain*.
- Reynaud, J. D. (2003). Régulations de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe. In *La théorie de la régulation sociale* (pp. 103–133). La Découverte.
- Richard, J., & Plot, E. (2014). *La gestion environnementale*. Paris. La Découverte.
- Ricoeur, P. (1991). Lectures. In *Autour du politique*. Seuil. Paris.
- Ridgway, V. (1956). Dysfunctional consequences of performance measurements. *Administrative Science Quarterly*, (September).
- Roberts, I. (1994). Remuneration and rewards. In I. Beardwell & L. Holden (Eds.), *Human Resource Management : a contemporary perspective* (pp. 499–556). London.
- Rosanas, J. M., & Velilla, M. (2005). The Ethics of Management Control Systems: Developing Technical and Moral Values. *Journal of Business Ethics*, 57, 83–96.
- Roslender, R., Marks, A., & Stevenson, J. (2015). Damned if you do, damned if you don't: Conflicting perspectives on the virtues of accounting for people. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 43–55.

- Ross, A. (1994). Trust as a Moderator of the Effect of Performance Evaluation Style on Job-related Tension: A Research Note. *Accounting, Organizations and Society*, 19(7), 629–635.
- Roux, A. (2014). Activité empêchée. In Z. Philippe & F. Guarnieri (Eds.), *Dictionnaire des Risques psychosociaux* (Seuil., pp. 19–20). Paris.
- Royer, I., & Zarlowski, P. (2007). Le design de la recherche. In R.-A. Thiétart (Ed.), *Méthode de recherche en management* (Dunod., pp. 143–172). Paris.
- Safy-Godineau, F. (2013). La souffrance au travail des soignants : une analyse des conséquences délétères des outils de gestion. *La Nouvelle Revue Du Travail*, 1(3), 1–19.
- Salecl, R. (2010). *The Tyranny of Choice*. London: Profile Books.
- Sarnin, P., Caroly, S., & Douillet, P. (2011). Contre les « risques » psychosociaux, quel débat sur l'activité ? *Le Travail Humain*, 74(4), 309–320.
- Scott, J. (1985). *Weapons of the Work : everyday forms of peasant resistance*. Yale: University Press.
- Scott, T. W., & Tiessen, P. (1999). Performance measurement and managerial teams. *Accounting, Organizations and Society*, 24(3), 263–285.
- Sekiou, L., Blondin, L., & Peretti, J. . (1995). *Passion ressources humaines*. Montréal.
- Selznick.P. (1953). TVA and the Grass Roots. *University of California Press*.
- Shields, M. D., Deng, F. ., & Kato, Y. (2000). The design and effects of control systems : test of direct and indirect effects models. *Accounting, Organizations and Society*, 185–202.
- Sholihin, M., & Pike, R. (2009). Fairness in performance evaluation and its behavioural consequences. *Accounting and Business Research*, 39(4), 397–413.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41.
- Silverman, D. (1993). *Interpreting Qualitative Data*. Londres.
- Simon, R. (1987). Accounting Control Systems and Business Strategy : an Empirical Analysis. *Accounting Organizations and Society*, 357–374.
- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1-2), 127–143.
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15, 169–189.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control, How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.

- Smithson, M. (1985). Toward a Social Theory of Ignorance. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 15, 151–172.
- Söderfeldt, M., Söderfeldt, B., Ohlson, C.-G., Theorell, T., & Jones, I. (2000). The impact of sense of coherence and high-demand/low-control job environment on self-reported health, burnout and psychophysiological stress indicators. *Work & Stress*, 14(1), 1–15.
- Sponem, S., & Lambert, C. (2009). La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 15(2), 113–144.
- Staley, A. B., & Magner, N. R. (2007). Budgetary fairness, supervisory trust, and the propensity to create budgetary slack : testing a social exchange model in a government budgeting context. *Advances in Accounting Behavioral Research*, 10, 159–182.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded Theory Methodology (pp. 273–285).
- Suchman, M. . (1995). Managing legitimacy : strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20, 571–610.
- Suddaby, R., Elsbach, K. D., Greenwood, R., Meyer, J. M., & Zilber, T. B. (2010). Organizations and their institutional environments. Bringing meaning, values, and culture back. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1234–1240.
- Tannenbaum, A. . (1964). Control in Organizations : Individual Adjustment and Organizational Performance. In C. . Bonini, R. . Jaedicke, & H. . Wagner (Eds.), *Management Controls : New Directions in Basic Research* (pp. 297–316). New-York: Mc-Graw Hill.
- Terssac, G. De. (2012). Autonomie et Travail. In *Dictionnaire du Travail* (pp. 47–53).
- Thompson, P. (2003). Disconnected capitalism: or why employers can't keep their side of the bargain. *Work, Employment and Society*.
- Thompson, P. (2013). Financialization and the workplace : extending and applying the disconnected capitalism thesis. *Work, Employment and Society*, 27(3), 472–488.
- Trethewey, A. (1997). Resistance, Identity and Empowerment : a post-modern Feminist analysis of clients in a human service organizations. *Communication Monographs*, 64, 281–301.
- Ungar, S. (2000). Knowledge, Ignorance and the Popular Culture: Climate Change versus the Ozone Hole. *Public Understanding of Science*, 9, 297–312.
- Ungar, S. (2008). Ignorance as an under-identified social problem. *The British Journal of Sociology*, 59(2), 301–326.
- Usunier, J.-C., EASTERBY-SMITH, M., & THORPE, R. (1993). *Introduction à la recherche en gestion* (Economica.).
- Uttal, B., & Fierman, J. (1983). The corporate culture vultures. *Fortune*, 108(8), 66–72.

- Vallerand, R. ., & Brissonnette, R. (1992). Intrinsic, extrinsic and amotivational styles as predictors of behavior : a prospective study. *Journal of Personality*, 60(3), 599–620.
- Vallerand, R. ., & Thill, E. (1993). *Introduction à la psychologie de la motivation* (Etudes viv.). Laval.
- Vallerand, R. J., Gauvin, L., & Halliwell, W. (1986). Negative effects of competition on children's intrinsic motivation. *Journal of Social Psychology*, 126, 649–657.
- Vallery, G., & Leduc, S. (2012). *Les risques psychosociaux*. Paris. Presses universitaires de France.
- Van Maanen, J. (1979). The fact of fiction in organizational ethnography. *Administrative Science Quarterly*, (24), 539–611.
- Verbeeten, F. H. M., & Speklé, R. F. (2015). Management Control, Results- Oriented Culture and Public Sector Performance: Empirical Evidence on New Public Management. *Organization Studies*, 36(7), 953–978.
- Vezina, M. (2007). Stress au travail et santé psychique : rappel des différentes approches. In M. Neborit (Ed.), *Stress au travail et santé psychique* (Octarès., pp. 47–58). Toulouse.
- Vézina, M. (2014). Besoins humains fondamentaux. In *Dictionnaire des Risques psychosociaux* (Seuil., pp. 65–66). Paris.
- Vidaillet, B. (2013). *Évaluez-moi! Évaluation au travail: les ressorts d'une fascination*. Seuil.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J., & Fisher, J. (1999). The roel of social support in the process of work stress : A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 314–334.
- Volkoff, S. (2008). La recherche et l'action en santé au travail. Idées ancrées et nouveaux obstacles. *Revue Française Des Affaires Sociales*, 2-3(2), 13–17.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica. Paris.
- Wassenhove, W. Van. (2014). Les obstacles à la gestion des risques psycho-sociaux : quatre pistes d'analyse. *Annales Des Mines - Gérer et Comprendre*, 115(1), 30– 40.
- Watzlawick, P., Helmick Beavin, J., & Jackson, D. D. (1972). *Une logique de la communication* (Seuil.).
- Wentzel, K. (2002). The influence of fairness perceptions and goal commitment on managers' performance in a budget setting. *Behavioral Research in Accounting*, 14, 247–271.
- Wolmark, C. (2014). Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail. In *Dictionnaire des Risques psychosociaux* (Seuil., pp. 107–112). Paris.
- Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., & De Menezes, L. . (2012). Enriched Job Design, High Involvement Management and Organizational Performance : The Mediating Roles of Job Satisfaction and Well-Being. *Human Relations*, 65, 419–445.

- Xu, Y., & Xu, X. (2008). Social actors, cultural capital, and the state. The standardization of bank accounting classification and terminology in early twentieth century China. *Accounting, Organizations and Society*, 33(1), 73–102.
- Yin, R. . (1989). *Case studies research : design ans methods* (Sage.). Newbury Park.
- Zarka, Y. C. (2011). Le pouvoir sur le savoir ou la légitimations postmodernes. *Cités*, 45, 4–5.
- Zorn, D. (2004). Here a Chief, There a Chief: The Rise of the CFO in the American Firm. *American Sociological Review*, 69(3), 354–364.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : Des Risques Psychosociaux et du Contrôle dans les organisations.....	8
Chapitre 1 : Des risques psychosociaux à leur gestion dans les organisations	9
SECTION 1 : Les risques psychosociaux entre tentatives de définition et recherches de responsables	9
I. Les Risques Psychosociaux (RPS), une problématique organisationnelle	9
1. Les risques psychosociaux : des manifestations très diverses	9
2. Deux visions des RPS : approches causaliste et individualiste.....	13
2.1 Partir des situations de travail pour comprendre les risques psychosociaux : les modèles de Karasek et de Siegrist	13
2.2 Partir des individus pour comprendre les RPS : approches biologique et psychosociale	17
II. Les risques psychosociaux, une problématique légale.....	22
1. La prévention des RPS, de l'incitation à l'obligation légale.....	23
2. De la faute inexcusable aux sanctions pénales fortement dissuasives, la responsabilité de l'organisation pointée du doigt	26
<i>Conclusion SECTION 1</i>	30
SECTION 2 : La gestion des RPS dans les organisations.....	31
I. Un dispositif de gestion étoffé mais lacunaire	31
1. Des outils de prévention lacunaires.....	31
1.1 Le difficile référencement des RPS au sein du Document Unique.....	31
1.2 Le Papripact, des actions préventives cantonnées à la formation des salariés.....	32
2. Les acteurs de la prévention	33
2.1 Le CHSCT, un acteur incontournable des questions de santé au travail	33
2.2 Le préventeur et les équipes de médecine du travail	34
2.3 Les cabinets extérieurs	35
II. Des rapports ministériels qui préconisent plus d'outils de contrôle.....	37
1. Le rapport Nasse et Légeron : mesurer le stress grâce aux indicateurs.....	38
2. Le rapport Gollac : mesurer les sources de RPS et rajouter du contrôle.....	39
3. Le rapport Lachmann : faire des indicateurs de RPS des objectifs de performance	40
4. Une volonté de contrôler le social par les chiffres	43
<i>Conclusion SECTION 2</i>	45
<i>Conclusion Chapitre 1</i>	46

Chapitre 2 : Du contrôle des résultats aux risques psychosociaux.....	47
SECTION 1 : Le contrôle dans les organisations	47
I. Le contrôle de la performance dans les organisations	47
1. Contrôle, dispositif, outil et instrument de gestion	47
2. Les différents modes de contrôle	50
II. Le contrôle des résultats, un mode de contrôle privilégié.....	52
1. Des acteurs financiers qui propagent une culture du résultat.....	53
2. Des outils de contrôle sur les résultats qui se développent	56
3. La quête continue de performance : une norme comportementale	58
<i>Conclusion SECTION 1</i>	60
SECTION 2 : Des promesses du contrôle des résultats aux risques psychosociaux.....	61
I. La promesse de méritocratie	61
1. Etre récompensé pour sa performance : une promesse méritocratique motivante.....	61
2. Vouloir atteindre ses objectifs à tout prix : comportements dysfonctionnels et tensions	63
II. La promesse d'autonomie	66
1. Une promesse d'autonomie épanouissante	66
2. Du manque d'autonomie à l' <i>autonomy paradox</i>	68
III. La promesse de justice	71
1. Une évaluation source de justice et d'engagement organisationnel.....	71
2. De l'injustice à l'insécurité	74
<i>Conclusion SECTION 2</i>	76
SECTION 3: L'étude des relations entre contexte, individus et outils	78
I. Relation entre le contexte et les individus	78
1. Influence du contexte sociétal sur les organisations	78
2. Réponses des individus face à la responsabilité.....	80
II. Relation entre les individus et les outils de gestion	82
1. Des outils de gestion à la fois vecteurs et régulateurs de domination.....	82
2. Des outils vecteurs d'efficastration	84
III. Relation entre les outils de gestion et le contexte	86
1. Des discours et des informations diffusés par les outils.....	86
2. Des outils qui réifient la réalité	87
<i>Conclusion SECTION 3</i>	90
<i>Conclusion Chapitre 2</i>	91
PARTIE II : Méthodologie et Etude exploratoire	92

Chapitre 3 : Positionnement épistémologique et Méthodes de recherche.....	93
SECTION 1 : Architecture de la recherche.....	93
I. Positionnement épistémologique	93
1. Une perspective interprétativiste.....	93
2. Finalité de la recherche : une recherche à visée compréhensive.....	94
3. Stratégie de découverte : l'abduction	95
II. Un <i>design</i> qualitatif de recherche en deux temps.....	96
1. Un <i>design</i> qualitatif.....	96
2. Une étude exploratoire	97
3. Quatre études de cas : TELECOM, BANQUE, BIG 4 et HOPITAL	98
<i>Conclusion SECTION 1</i>	102
SECTION 2: Recueil des données	103
I. Calendrier et modalités d'accès au terrain	103
1. Calendrier de recherche.....	103
2. Modalités d'accès au terrain.....	103
II. Entretiens semi-directifs.....	104
1. Les entretiens semi-directifs.....	104
2. Les personnes interrogées	105
2.1 Etude exploratoire	105
2.2 Cas TELECOM.....	108
2.3 Cas BANQUE.....	110
2.4 Cas BIG 4.....	112
2.5 Cas HOPITAL	113
3. Déroulement des entretiens	116
3.1 Propos introductifs.....	116
3.2 Suivi du guide d'entretien.....	116
III. Observations non participantes	120
1. Cas HOPITAL.....	120
2. Cas TELECOM.....	121
IV. Documentations internes et externes.....	122
1. Documentations externes	122
2. Documentations internes	123
<i>Conclusion SECTION 2</i>	126
SECTION 3: Analyse et traitement des données	129

I.	Méthodologie d'analyse des données	129
1.	Analyse thématique du contenu de nos entretiens.....	129
2.	Exploitation des données.....	130
2.1	Fiches de synthèse.....	130
2.2	Méthode de codage	133
3.	Traitement et interprétation des données	136
II.	Rigueur, validité et fiabilité de la recherche.....	137
1.	Un <i>design</i> de recherche rigoureux.....	137
2.	Validité et fiabilité des résultats	139
	<i>Conclusion SECTION 3</i>	141
	<i>Conclusion Chapitre 3</i>	142
	Chapitre 4: Etude exploratoire	143
	SECTION 1 : Culture du résultat et RPS	143
I.	Faire plus avec moins : optimiser l'organisation du travail.....	143
1.	Faire plus	143
1.1	Augmentation des exigences de performance.....	144
1.2	<i>Burn-out</i> et esprit de compétition	146
2.	Avec moins.....	148
2.1	Moins de moyens humains : licenciement et démissions	148
2.2	Moins de moyens financiers : des environnements de travail réduits et des outils imparfaits	150
II.	Contrôler strictement la performance des individus	154
1.	Passer d'un contrôle lâche à un contrôle strict.....	154
2.	Conséquences psychologiques du contrôle strict	157
	<i>Conclusion SECTION 1</i>	162
	SECTION 2 : La gestion des RPS.....	164
I.	Préconisations des organismes externes	164
1.	INRS et ANACT : privilégier la prévention primaire.....	164
2.	Cabinets extérieurs : gérer le risque en le quantifiant	167
II.	La gestion des RPS dans les organisations.....	171
1.	Questionnaires, formations et suivi d'indicateurs : une dissonance entre les discours RH et opérationnel	171
2.	Perspectives de l'étude exploratoire.....	176
	<i>Conclusion SECTION 2</i>	178
	<i>Conclusion Chapitre 4</i>	179

PARTIE III : Analyses empiriques	180
Chapitre 5 : Analyse des cas	181
SECTION 1 : Cas TELECOM	181
I. La problématique des RPS chez TELECOM.....	181
1. Evolutions organisationnelles et RPS	181
1.1 D'une organisation publique à une entreprise privée	182
1.2 Plan de redressement, changements organisationnels et suicides.....	183
2. Le développement d'outils de contrôle de la performance des salariés	189
2.1 Le passage de la note du fonctionnaire à une évaluation par objectifs	189
2.2 Une évaluation de plus en plus quantifiée source de stress	192
II. Dispositif de gestion des RPS chez TELECOM	194
1. Prévenir les RPS à trois niveaux	194
1.1 Prévenir au niveau institutionnel : établir un contrat social et surveiller les conditions de travail	194
1.2 Prévenir au niveau organisationnel : du difficile référencement des risques psychosociaux à leur objectivation	199
1.3 Prévenir au niveau individuel : de la détection des populations à risque à l'individualisation du risque.....	206
2. Diagnostiquer les RPS grâce au baromètre social.....	211
2.1 Créer cinq indicateurs de performance sociale	211
2.2 Communiquer et intégrer la performance sociale dans la rémunération variable des managers	214
3. Externaliser la prévention sur des populations ciblées.....	216
3.1 Des comités de pilotage RPS animés par des acteurs extérieurs	216
3.2 S'assurer contre les RPS en s'appuyant sur des méthodes scientifiques et fiables	217
<i>Conclusion SECTION 1</i>	220
SECTION 2 : Cas BANQUE	222
I. La problématique des RPS chez BANQUE.....	222
1. Industrialisation bancaire et risques psychosociaux.....	222
1.1 Une quête de rentabilité et de productivité : l'industrialisation bancaire	222
1.2 Fluctuation de la charge de travail individuelle et RPS	226
2. Outils de contrôle des performances du collaborateur	229
2.1 Contrôler la performance grâce à des objectifs quantifiés incontestables	229
2.2 Vers une évaluation plus objective	231
II. Le dispositif de gestion des RPS chez BANQUE	235

1.	Prévenir les RPS à trois niveaux	235
1.1	Prévenir au niveau institutionnel : encadrer la gestion des RPS et négocier les conditions de travail	235
1.2	Prévenir au niveau organisationnel : accompagner et former les collaborateurs.	240
1.3	Prévenir au niveau individuel : signaler les individus « à risque ».....	247
2.	Diagnostiquer les RPS grâce à deux outils.....	250
2.1	Le questionnaire OMS	250
2.2	Le questionnaire Galileo	253
3.	Mettre en exergue la performance sociale : communication et suivi d'indicateurs	258
3.1	Communiquer en interne et à l'externe.....	258
3.2	Contrôler les RPS grâce à des indicateurs de performance sociale	260
	<i>Conclusion SECTION 2</i>	263
	SECTION 3 : Cas BIG 4.....	265
I.	La problématique des risques psychosociaux dans les Big 4.....	265
1.	Un univers professionnel source d'épuisement physique et psychique	265
1.1	Sous-staffing et intensification physique	265
1.2	Pression permanente et intensification cognitive.....	269
2.	Un univers professionnel source de précarité subjective	272
2.1	Une culture de l'évaluation « objective »	272
2.2	Un contrôle normatif des comportements.....	280
2.3	Un système de promotion interne ralenti	284
II.	Le dispositif de gestion des RPS dans les Big 4	289
1.	Prévenir les RPS à trois niveaux	289
1.1	Prévenir au niveau institutionnel: négocier les conditions de travail.....	289
1.2	Prévenir au niveau organisationnel : sensibiliser et former les auditeurs	290
1.3	Prévenir au niveau individuel : accompagner l'auditeur au quotidien.....	292
2.	Diagnostiquer des RPS grâce à l'outil Galileo	295
2.1	Collecter des données sans trahir la confidentialité.....	295
2.2	Exploiter les données sans les orienter	298
3.	Promouvoir une performance durable.....	301
3.1	Sensibiliser à la qualité de vie au travail.....	301
3.2	Faire de l'auditeur un athlète d'entreprise	303
	<i>Conclusion SECTION 3</i>	307
	SECTION 4 : Cas HOPITAL.....	309
I.	La problématique des RPS chez HOPITAL	309

1.	Tarification à l'activité et RPS	309
1.1	Culture du résultat et injonctions paradoxales	309
1.2	Réorganisations successives, réductions d'effectifs et stress.....	315
2.	Renforcement de la charge de travail et du contrôle de la performance	318
2.1	Augmentation de la charge de travail : TMS, <i>burn-out</i> et <i>turn-over</i>	318
2.2	Renforcement de l'évaluation de la performance individuelle	321
II.	Le dispositif de gestion des RPS chez HOPITAL.....	325
1.	Prévenir les RPS à trois niveaux	325
1.1	Prévenir au niveau institutionnel : de l'occultation à l'instrumentalisation des risques psychosociaux.....	325
1.2	Prévenir au niveau organisationnel : du difficile référencement des risques psychosociaux à leur gestion par les indicateurs	327
1.3	Prévenir au niveau individuel : parler, former, sans relai institutionnel	330
2.	Diagnostiquer les RPS grâce au baromètre social.....	333
2.1	Collecter des données pour établir des indicateurs	333
2.2	Exprimer les informations collectées au regard de plans d'action.....	336
2.3	Exploiter l'expertise de consultants	338
3.	Faire connaître et faire parler des RPS par des groupes de travail.....	340
3.1	Agir sur les RPS sans le soutien d'acteurs de la prévention	340
3.2	Eluder les RPS au profit des TMS	343
	<i>Conclusion SECTION 4</i>	347
	<i>Conclusion Chapitre 5</i>	349
	Chapitre 6 : Interprétation des résultats.....	351
	SECTION 1 : Individus et contexte : des liens entre culture du résultat et risques psychosociaux dans les organisations.....	351
I.	Culture du résultat et RPS.....	351
1.	Une culture du résultat source de risques psychosociaux	351
2.	Mécanismes de résistance et de protection : entre déni, renoncement et attitudes négatives	352
II.	Réponses organisationnelles aux risques psychosociaux.....	356
1.	La symétrie du degré de considération de l'individu et de celui des RPS dans l'organisation.....	356
2.	Quatre stratégies organisationnelles de réponse aux RPS.....	360
	<i>Conclusion SECTION 1</i>	366
	SECTION 2 : Individus et outils de gestion : de l'émergence de risques psychosociaux à leur contrôle.....	367

I.	Des outils de contrôle vecteurs de risques psychosociaux.....	367
1.	Stress et précarisation subjective.....	367
2.	Injustice et manque de reconnaissance.....	369
II.	Influence des individus sur les outils de gestion des RPS.....	371
1.	Contrôle diagnostic actif ou passif.....	371
2.	Contrôle interactif ouvert ou fermé.....	374
	SECTION 3 : Outils de gestion et contexte : de la conception à l'altération de la réalité	378
I.	Influence du contexte sur les outils.....	378
1.	Influence d'un discours efficacitaire par les outils.....	378
2.	Entre encastrement et désencastrement : des outils porteurs d'une certaine conception de la réalité	380
II.	Des outils de gestion qui altèrent la perception de la réalité.....	383
1.	Réification du travail et des risques psychosociaux.....	383
2.	La gestion des RPS : une fabrication d'ignorance	385
	<i>Conclusion Chapitre 6</i>	390
	CONCLUSION	392
	BIBLIOGRAPHIE	397
	TABLE DES MATIERES	423
	TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	431
	LISTE DES TABLEAUX.....	434
	ANNEXES	436
	ANNEXE 1- Listes des études européennes et internationales sur les RPS	437
	ANNEXE 2 - Liste des études statistiques françaises en lien avec les risques psychosociaux	438
	ANNEXE 3 - Enquêtes sur le champ du travail et de la santé mentale – Synthèse.....	439
	ANNEXE 4 : Guide d'entretien type – Cas BIG 4	443
	ANNEXE 5 : Guide d'entretien type – Cas HOPITAL	444
	ANNEXE 6 : Guide d'entretien type – Cas BANQUE.....	445
	ANNEXE 7 : Guide d'entretien type – Cas TELECOM	446

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : PLAN DE THESE	7
FIGURE 2 : PLAN DE LA PARTIE I	8
FIGURE 3: TRADUCTION DU MODELE DE KARASEK (1979)	14
FIGURE 4 : MODELE DE KARASEK ET THEORELL (1990)	15
FIGURE 5: MODELE DE SIEGRIST, DESEQUILIBRE ENTRE L’EFFORT ET LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL.....	16
FIGURE 6: MODELE DE TYPE INTERACTIONNISTE (VALLERY ET LEDUC, 2012)	19
FIGURE 7: MODELE DE TYPE TRANSACTIONNEL (VALLERY & LEDUC, 2012).....	19
FIGURE 8: SCHEMATISATION DU MODELE DE LAZARUS ET FOLKMAN (1984).....	20
FIGURE 9 : EXTRAIT DU JCQ DE KARASEK (VALLERY ET LEDUC, 2012).....	36
FIGURE 10 : EXEMPLE D’EVA APPLIQUEE AU STRESS (LESAGE & CHAMOIX, 2008).....	36
FIGURE 11 : EXTRAIT DE L’ERI DE SIEGRIST (VALLERY & LEDUC, 2012)	37
FIGURE 12: LES 10 FACTEURS DE STRESS PROFESSIONNEL SELON LE RAPPORT LACHMANN (2010)	41
FIGURE 13 : LES 10 PROPOSITIONS POUR LE BIEN-ETRE ET L’EFFICACITE AU TRAVAIL DU RAPPORT LACHMANN (2010)	42
FIGURE 14: L’OUTIL DE CONTROLE DES RESULTATS, UN RELAIS DE DEVELOPPEMENT ET UN OUTIL DE LEGITIMATION DE LA CULTURE DES RESULTATS.....	57
FIGURE 15: L’EVALUATION QUANTITATIVE DES PERFORMANCES DES SALARIES, UNE SOURCE D’ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL.....	74
FIGURE 16 : VISION ENCASTREE DU DEVELOPPEMENT DURABLE / RPS	79
FIGURE 17 : VISION DESENCASTREE DU DEVELOPPEMENT DURABLE / RPS	80
FIGURE 18 : LE MASQUE DE LA REIFICATION, D’APRES BOURGUIGNON (2006).....	88
FIGURE 19: CADRE THEORIQUE- SYNTHESE DES TROIS RELATIONS ETUDIEES	90
FIGURE 20 : PLAN DE LA PARTIE II	92
FIGURE 21 : CHRONOLOGIE DE LA REALISATION DU TERRAIN DE RECHERCHE.....	103
FIGURE 22: GESTION DE L’HUMAIN DANS LES CABINETS D’AUDIT DU BIG 4.....	112
FIGURE 23 : REPRESENTATION SIMPLIFIEE DES DIFFERENTS NIVEAUX HIERARCHIQUES D’UN HOPITAL DU GROUPE HOSPITALIER.....	114
FIGURE 24 : EXEMPLE D’UNE FICHE DE SYNTHESE- DIRECTRICE MARKETING, EDITION	132
FIGURE 25 : CODAGE DE L’ETUDE EXPLORATOIRE- REPRESENTATION DE L’ARBORESCENCE NVIVO.....	134
FIGURE 26 : CODAGE DES ETUDES DE CAS - REPRESENTATION DE L’ARBORESCENCE NVIVO. .	135
FIGURE 27 : SYNTHESE RESULTATS PREMIERE SOUS QUESTION DE RECHERCHE- ETUDE EXPLORATOIRE.....	163
FIGURE 28: EXTRAIT D’UN PLAN DE PREVENTION DES RPS - CADRER LA DEMARCHE.....	168
FIGURE 29: EXTRAIT D’UN PLAN DE PREVENTION DES RPS – DISCERNER LES RPS POUR MIEUX LES TRAITER.....	168
FIGURE 30: EXTRAIT D’UN PLAN DE PREVENTION DES RPS – POURQUOI MESURER LES RPS ?	169
FIGURE 31: EXTRAIT D’UN PLAN DE PREVENTION DES RPS – EXEMPLE DE DIAGNOSTIC	169
FIGURE 32 : EXEMPLE DE CHARTE DE RELATIONS AU TRAVAIL – EXTRAITS.....	171
FIGURE 33 : EXEMPLE DE QUESTIONNAIRE D’ENTREPRISE SUR LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL.....	172

FIGURE 34 : EXTRAITS CHARTE DE RELATIONS AU TRAVAIL – SUIVI D’INDICATEURS RH.....	175
FIGURE 35 : PERSPECTIVES DE L’ETUDE EXPLORATOIRE	176
FIGURE 36 : PLAN DE LA PARTIE III.....	180
FIGURE 37 : CHRONOLOGIE DU PASSAGE DE COM+ A TELECOM.....	182
FIGURE 38 : TRANSFORMATIONS ORGANISATIONNELLES ET RPS CHEZ TELECOM- CHRONOLOGIE	184
FIGURE 39 : REPRESENTATION DU CYCLE DES EVALUATIONS INDIVIDUELLES DE PERFORMANCE CHEZ TELECOM.....	190
FIGURE 40 : LES SIX POINTS DU NOUVEAU CONTRAT SOCIAL	196
FIGURE 41: EXEMPLE DE GRILLE D’EVALUATION DE RPS UTILISEE PAR LES PREVENTEURS	201
FIGURE 42 : REGLE D’EVA - EVALUATION DU STRESS ET PLAISIR AU TRAVAIL	206
FIGURE 43 : EVALUATION CLINIQUE DE LA CHARGE AU TRAVAIL – GRILLE D’INDICATEURS...	208
FIGURE 44 : EXEMPLE DE QUESTIONNAIRE SUR LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL	213
FIGURE 45 : PERCEPTIONS DES SALARIES DE TELECOM EN FONCTION DES 5 INDICATEURS DU BAROMETRE SOCIAL- EXTRAIT DU RAPPORT RSE 2013	214
FIGURE 46 : EXEMPLE TYPE DE DIAGRAMME DE FARMER.....	218
FIGURE 47 : PRINCIPALES EVOLUTIONS ORGANISATIONNELLES DE BANQUE - CHRONOLOGIE	222
FIGURE 48 : EVOLUTION DES EFFECTIFS DE BANQUE (GROUPE ET FRANCE) ENTRE 2010 ET 2015	226
FIGURE 49 : EXTRAIT GUIDE D’EVALUATION PROFESSIONNELLE - CATALOGUE DES COMPETENCES - COMPETENCE N°17 « ETRE ORIENTE RESULTATS ».....	227
FIGURE 50 : CALENDRIER DU DISPOSITIF D’EVALUATION INDIVIDUELLE CHEZ BANQUE	229
FIGURE 51 : EXTRAIT DE DOCUMENT D’EVALUATION - COMPETENCES REQUISES	232
FIGURE 52 : PRESENTATION DE LA STRUCTURE CONDITIONS DE TRAVAIL, DE LA SANTE ET DE L’ACCOMPAGNEMENT	237
FIGURE 53 : 15 ENGAGEMENTS POUR L’EQUILIBRE DES TEMPS DE VIE	238
FIGURE 54 : EXTRAIT DOCUMENTATION INTERNE - PLAQUETTE RH D’INFORMATION SUR LES RPS A DESTINATION DES MANAGERS	247
FIGURE 55: EXTRAIT GALILEO- ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITE.....	255
FIGURE 56: QUESTIONS SIGNALETIQUES – QUESTIONNAIRE GALILEO.....	255
FIGURE 57 : EXEMPLES DE QUESTIONS GALILEO	256
FIGURE 58 : QUESTIONNAIRE GALILEO - 8 QUESTIONS SUR LE STYLE DE MANAGEMENT	257
FIGURE 59 : QUESTIONNAIRE GALILEO - 13 QUESTIONS SUR LE MANAGER.....	257
FIGURE 60: SOURCE INTERNE BIG 4 – EXTRAIT DOCUMENTATION GESTION DES RPS : ENCADREMENT DES EQUIPES	267
FIGURE 61: SOURCE INTERNE BIG 4 – EXTRAIT DOCUMENTATION GESTION DES RPS : RESPECT DES EQUILIBRES DE VIE	270
FIGURE 62: SOURCE INTERNE BIG 4 – EXTRAIT DOCUMENTATION GESTION DES RPS : USAGE DU MAIL ET DU <i>BLACKBERRY</i>	271
FIGURE 63 : CYCLE D’EVALUATION DES PERFORMANCES DES AUDITEURS.	273
FIGURE 64 : SOURCE INTERNE BIG A - EXTRAIT D’UNE EVALUATION DE FIN DE MISSION.....	273
FIGURE 65 : SOURCE INTERNE BIG 4 - EXEMPLE DE <i>TIMESHEET</i> ANONYMISEE.....	275
FIGURE 66 : FONCTIONNEMENT DU COMITE D’EVALUATION DANS LES BIG 4.	278

FIGURE 67: SOURCE INTERNE BIG 4 – EXTRAIT DOCUMENTATION GESTION DES RPS : RESPECT DES EQUILIBRES DE VIE	281
FIGURE 68: SOURCE INTERNE BIG 4 – EXTRAIT DOCUMENTATION GESTION DES RPS : ENCADREMENT DES EQUIPES	283
FIGURE 69 : SYSTEME PYRAMIDAL DE PASSAGE EN GRADE DANS LES CABINETS DU BIG 4	284
FIGURE 70 : DOCUMENT INTERNE- EXEMPLE D’ACTIVITES DU DEPARTEMENT RH DANS UN BIG 4	290
FIGURE 71 : DOCUMENTATION INTERNE - ORGANISATION DU <i>PEOPLE MANAGEMENT</i> AU SEIN D’UNE BUSINESS UNIT	293
FIGURE 72 : EXTRAITS DU SITE INTERNET DE BIG A – COMMUNICATION DES RESULTATS DE GALILEO	299
FIGURE 73 : EXEMPLES DE LABELS REÇUS PAR LES CABINETS DU BIG 4	300
FIGURE 74 : EXEMPLES DE CHARTES SUR LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL DANS LES CABINETS DU BIG 4.....	301
FIGURE 75 : EXTRAITS DOCUMENTATION INTERNE ADRESSEE AUX ASSISTANTS - COMPORTEMENT PROFESSIONNEL ET RESPONSABILITES ADMINISTRATIVES	303
FIGURE 76 : REPRESENTATION SIMPLIFIEE DE L’ORGANISATION MATRICIELLE DU GROUPE HOSPITALIER.....	310
FIGURE 77 : EXEMPLE DE FORUM AUTOUR DES QUESTIONS DE BIEN-ETRE AU TRAVAIL.....	330
FIGURE 78 : ECHELLE EVALUATION DU RISQUE PROFESSIONNEL- DOCUMENTATION INTERNE HOPITAL	331
FIGURE 79 : LIEN ENTRE LA FINANCIARISATION INTERNE ET LE RAPPORT A LA PERFORMANCE.....	357
FIGURE 80 : LES TROIS RAPPORTS AUX RISQUES PSYCHOSOCIAUX.....	358
FIGURE 81 : REPRESENTATION DE LA MATRICE D'OLIVER (1991).....	361
FIGURE 82 : IDENTIFICATION DE QUATRE STRATEGIES DE REPONSES FACE AUX RPS	364
FIGURE 83 : LE PARADOXE D’UN CONTROLE DES RPS PAR LES INDICATEURS : LE CYCLE DE DEVELOPPEMENT DES RPS	373
FIGURE 84 : APPLICATION DU CYCLE DE POWER (2004) AU CONTROLE DES RPS.....	373
FIGURE 85 : RE-ENCASTREMENT DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX PAR LE DISPOSITIF DE GESTION	381
FIGURE 86 : LE DESENCASTREMENT DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX	382
FIGURE 87 : FABRICATION DE L'IGNORANCE.....	386
FIGURE 88 : LA GESTION DES RPS : IDENTIFICATION DE TROIS TYPES D'IGNORANCE.....	388

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : D'APRES VALLERY ET LEDUC (2012) - EXEMPLES DE RISQUES SELON LES FACTEURS ASSOCIES, LES MODES DE MEDIATION ET LES ATTEINTES A LA SANTE.....	10
TABLEAU 2: SYNTHESE DES APPROCHES THEORIQUES DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX.....	21
TABLEAU 3: TRANSPOSITION ACCORD CADRE EUROPEEN / ANI – ETAPES CLEFS.....	25
TABLEAU 4: CHEFS D'ACCUSATION UTILISES POUR SANCTIONNER PENALEMENT LES RPS D'APRES LEFEBVRE (2012).....	27
TABLEAU 5 : PRISE EN CONSIDERATION DES RPS – SYNTHESE DES EVOLUTIONS JURIDIQUES ...	29
TABLEAU 6 : RAPPORT GOLLAC - SYNTHESE DES VARIABLES UTILISEES POUR LA CREATION D'INDICATEURS DE SUIVI DES RPS.....	39
TABLEAU 7 : SYNTHESE DES TROIS RAPPORTS DE REFERENCE – OBJETS ET LIMITES DU RAPPORT	43
TABLEAU 8: LIENS ENTRE INTENSIFICATION DU TRAVAIL ET RISQUES PSYCHOSOCIAUX (AUDETAT & VOIROL, 1998).....	69
TABLEAU 9: LES TROIS PROMESSES DU CONTROLE DES RESULTATS : EFFETS PSYCHOLOGIQUES POSITIFS ET NEGATIFS	77
TABLEAU 10 : CAS D'ETUDE SELON L'IMPORTANCE DES OBJETS DE RECHERCHE CLES	99
TABLEAU 11: PRESENTATION DES PERSONNES INTERROGEEES POUR L'ETUDE EXPLORATOIRE .	107
TABLEAU 12 : PRESENTATION DES ENTRETIENS REALISES POUR LE CAS TELECOM	109
TABLEAU 13 : PRESENTATION DES ENTRETIENS REALISES POUR LE CAS BANQUE	111
TABLEAU 14: PRESENTATION DES PERSONNES INTERROGEEES POUR L'ETUDE DU CAS BIG 4 ...	113
TABLEAU 15: PRESENTATION DES PERSONNES INTERROGEEES POUR L'ETUDE DU CAS HOPITAL	115
TABLEAU 16: ETUDE EXPLORATOIRE - GUIDE D'ENTRETIEN TYPE	118
TABLEAU 17 : PRESENTATION DE L'OBSERVATION NON PARTICIPANTE CHEZ HOPITAL	121
TABLEAU 18: SALARIES DE TELECOM PRESENTS LORS DU COMITE DE PILOTAGE OBSERVE .	121
TABLEAU 19 : DOCUMENTATIONS EXTERNES ANALYSEES POUR NOS QUATRE CAS D'ETUDE ...	123
TABLEAU 20: DOCUMENTS INTERNES - CAS TELECOM	124
TABLEAU 21: DOCUMENTS INTERNES - CAS BANQUE	124
TABLEAU 22: DOCUMENTS INTERNES - CAS BIG 4	127
TABLEAU 23 : DOCUMENTS INTERNES- CAS HOPITAL	128
TABLEAU 24 : DISPOSITIFS D'EVALUATION.....	155
TABLEAU 25 : CAS D'ETUDE SELON L'IMPORTANCE DES OBJETS DE RECHERCHE CLES	177
TABLEAU 26: MOBILITES EXTERNES, DEPARTS EN RETRAITE ET DEMISSIONS ENTRE 2007 ET 2009 SUR COM+ S.A	185
TABLEAU 27: POURCENTAGE DE FONCTIONNAIRES DANS LA MASSE SALARIALE TOTALE EN FRANCE.....	186
TABLEAU 28 : ZONES ASSOCIEES AU SCORE EVA	206
TABLEAU 29 : SYNTHESE DES RESULTATS DE TELECOM	221
TABLEAU 30: MOBILITES INTERNES EN FRANCE ENTRE 2010 ET 2015.	225
TABLEAU 31 : EVALUATION INDIVIDUELLE - ECHELLE DE NOTATION DE L'ATTEINTE DES OBJECTIFS	230
TABLEAU 32: QUESTIONNAIRE GALILEO - THEMATIQUES ABORDEES PAR QUESTION.....	254
TABLEAU 33 : SYNTHESE DES RESULTATS DU CAS BANQUE	264
TABLEAU 34 : SYSTEME DE NOTATION DES CABINETS DU BIG 4.....	278

TABLEAU 35 : SYNTHÈSE DES RESULTATS DU CAS BIG 4	308
TABLEAU 36: SYNTHÈSE RESULTATS DU BAROMETRE SOCIAL- POINTS FORTS ET FAIBLES DU GH	334
TABLEAU 37 : SYNTHÈSE DES RESULTATS DU CAS HOPITAL.....	348
TABLEAU 38 : RAPPORT AUX RPS ET STRATEGIE DE REPOSES FACE A CES RISQUES POUR CHAQUE CAS D'ETUDE	366
TABLEAU 39 : D'APRES MERCHANT (1982)- LE CONTROLE DES RPS : PASSAGE D'UN CONTROLE DES RESULTATS A UN CONTROLE DU PERSONNEL	374
TABLEAU 40 : TYPE DE CONTROLE DES RPS SELON LES CAS D'ETUDE- AVANTAGES ET INCONVENIENTS	377
TABLEAU 41 : COMPARAISON DE NOS QUATRE CAS D'ETUDE.....	391
TABLEAU 42 : PRINCIPALES CONTRIBUTIONS A LA LITTERATURE	395

ANNEXES

ANNEXE 1- Listes des études européennes et internationales sur les RPS

- Health and safety executive : defining a case of work related stress, Tom Cox, Amanda Griffiths, Jonathan Houdmont
- European Psychiatry, APARAND programme, An intervention to prevent relapses of anxiety and depressive disorders, first results of a medical health promotion intervention in a population of employees
- EUROGIP, février 2004, Pathologies psychiques liées au travail : quelle reconnaissance en Europe ?
- Santé, société et solidarité n° 2.2006 : Prévention des risques psychosociaux en Belgique et au Québec
- Comment maîtriser les problèmes psychosociaux et réduire le stress d'origine professionnel, Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail, 2003
- Recherche sur le stress au travail, Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail, Tom COX, Amanda GRIFFITHS, Eusebio RIAL-GONZALES, 2006
- Travailler sans stress, Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail, dans le cadre de la semaine européenne de la sécurité et de la santé au travail, 2002
- Coût du stress, Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (1999)
- European ways to combat psychosocial risks related to work organisation : towards organisational interventions ?, Partnership for European research (PEROSH), 2004
- Démarche stratégique de prévention des problèmes de santé au travail, Etudes et recherches, rapport R-514, Jean-Pierre BRUN, Caroline BIRON, Hans IVERS, IRSST (Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité au travail, août 2007, Québec, CANADA)
- Expert forecast on emerging psychological risks related to occupational safety and health, Luxembourg, Office for official publications of the European communities, European agency for safety and health at work (Bilbao) , 2007
- Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Dublin), 4^{ème} enquête européenne, Luxembourg, Office for official publications of the European communities, 2007
- Impact économique de la santé et de la sécurité au travail dans les Etats membres de l'Union Européenne, Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 1999
- Impact of changing social structures on stress and quality of life : individual and social perspectives, Rapport non publié réalisé par 6 pays européens sous l'égide de l'Université de Surrey, Stress impact consortium, Surrey University, UK, 2006
- International Labour Organization (ILO), Stress at work, Programme on safety and health at work and the environment (safe work), Genève, 2002
- Stress at work, US Department of health and human services, Public Health Service, Center for Diseases Control and Prevention, National institute for occupational safety and health, Cincinnati, 1999

ANNEXE 2 - Liste des études statistiques françaises en lien avec les risques psychosociaux

- Enquête santé mentale en population générale (SMPG), 1999-2003, OMS/DREES
- Enquête décennale santé, INSEE/DREES, 2002-2003
- Baromètre Santé, INPES, 2004-2005
- Enquête SUMER (Surveillance médicale des risques professionnels), DARES
- Enquête réponse, Relation professionnelle et négociation d'entreprise, DARES, 2004-2005
- Enquête COI (Changements organisationnels et informatisation), DARES, CEE, DREES et DGAFP
- Enquêtes conditions de travail 1978, 1984, 1991, 1998, DARES
- Enquêtes Santé et itinéraires professionnel (SIP), 2006-2007, DREES et DARES
- Enquête Emploi, INSEE
- Base nationale des accidents du travail et des maladies professionnelles, Données CRAM et CNAMTS
- Etude SAMOTRACE (Santé Mentale Observatoire Travail), InVS
- Enquête GERICOTS (Groupe d'étude et de références sur l'impact des conditions de travail sur la santé), Institut de médecine du travail du nord de la France (IMTNF) et Gip-Cereste de Lille, 1999 (enquête sur les interrelations entre l'organisation du temps de travail (OTT), le stress au travail et la santé perçue de salariés avant et après l'application de la loi Aubry)
- Enquête ESTEV (Santé, travail et vieillissement), INSERM, Inspection médicale régionale de Nantes et CREAPT (Centre de recherche et d'études sur l'âge et les populations au travail)
- Enquête Bonheur et travail, Travail et mode de vie, ENS (Ecole normale supérieure) et CEE (Centre d'étude de l'emploi), Christian Baudelot, Michel Gollac et Danièle Guillemot, 1997
- COHORTE GASEL 1989, EDF-GDF, INSERM, CNAMTS,
- Observatoire de santé-travail EVREST
- Baromètre du Stress, CFE-CGC

ANNEXE 3 - Enquêtes sur le champ du travail et de la santé mentale – Synthèse

Nom de l'enquête/ périodicité / Organisme responsable	Objectifs	Caractéristiques de la collecte	Variables observées
SUMER Surveillance Médicale des Risques professionnels. Périodique : 1987, 1994,2003, 2008. DARES	Décrire les contraintes organisationnelles, les expositions professionnelles de type physique, biologique et chimique auxquelles sont soumis les salariés. Suivre les indicateurs prévus en application de la loi de santé publique d'août 2004 Aider les entreprises et les médecins du travail à évaluer les risques	Questionnaire anonyme standardisé rempli par le médecin du travail Les salariés sont tirés au sort à l'occasion de la visite médicale. L'enquête est représentative de 17,5 millions de salariés soit 80% de l'ensemble des salariés.	- caractéristiques employeur/ salarié - contraintes organisationnelles et relationnelles - ambiances et contraintes physiques - expositions à des agents biologiques - expositions à des agents chimiques - jugement du médecin sur la qualité du poste - auto-questionnaire type Karasek - auto-évaluation de l'état de la santé/ relations entre le travail et la santé
La Santé mentale en population générale (SMPG). Recueillies de 1999 à 2003 Centre collaborateur de l'Organisation mondiale de la santé et DREES	- décrire les représentations liées aux maladies mentales et les termes couramment utilisés - évaluer la prévalence des principaux troubles mentaux dans la population générale.	Enquête par questionnaire sur 1000 volontaires Les enquêteurs : équipes psychiatriques volontaires (recherche-action)	Questionnaire MINI (Mini International Neuropsychiatric Interview) sur la classification internationale des maladies / les variables sociodémographiques/ représentations liées aux maladies mentales /connaissance des lieux de soins/prévalence de certaines pathologies mentales dans la population enquêtée.
Conditions de travail Tous les sept ans depuis 1978 par la DARES	Quantifier les conditions de travail et cerner au plus près le travail réel tel qu'il est perçu par le travailleur	Se déroule « en continu » sur six trimestres. Les enquêtés sont interrogés deux fois en face à face et quatre fois par téléphone.	En 2005, de nouvelles questions ont été introduites sur la charge mentale au travail et sur les politiques de prévention des risques menées par les entreprises.

<p>Enquête sur la santé et l'itinéraire professionnel (SIP) Novembre 2006 à janvier 2007 ; la deuxième est prévue pour 2010. DARES et DREES.</p>	<p>Explorer les dynamiques de santé liées aux caractéristiques des parcours professionnels et des conditions de travail.</p>	<p>L'enquête s'appuie sur un questionnaire informatisé (CAPI), une grille biographique et un auto questionnaire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les événements marquants de la vie familiale du salarié - Les épisodes successifs de l'itinéraire professionnel - Une description du travail actuel, ses contraintes, les moyens de travail, le type de reconnaissance ou son absence - Des questions d'appréciation de la santé physique et mentale actuelle - Un relevé de gênes fonctionnelles et de douleurs
<p>SAMOTRACE, Santé Mentale Observatoire Travail 2006 en région Centre et en 2007 en Rhône-Alpes InVS (Institut de veille sanitaire)</p>	<p><u>but</u>s : tester la mise en place d'un système de surveillance épidémiologique de la santé mentale en relation avec l'activité professionnelle. - estimer la fréquence des troubles de santé mentale selon l'emploi ; - produire des données destinées à mieux identifier les facteurs professionnels à risque</p>	<p>Les données sont recueillies par un auto questionnaire lors de la visite périodique de médecine du travail et complétées par un questionnaire administré par le médecin.</p>	<p>Variables socio démographiques (sexe, âge, niveau d'éducation, type d'habitation, revenu...) et personnelles</p>
<p>Enquête décennale santé 1970-1971, 1980-1981, 1991-1992, 2001-2002 INSEE et DRESS</p>	<p>Evaluation des états de santé et la pratique des soins médicaux et de la prévention dans la population. Mesure de la consommation individuelle annuelle de soins et de prévention.</p>		<p>Caractéristiques socio-démographiques des individus, y compris diplômes et profession.</p>

<p>EMPLOI Trimestrielle depuis 2003 INSEE</p>	<p>Mesurer le chômage au sens du Bureau international du travail (BIT) et des données sur les professions, l'activité des femmes ou des jeunes.</p>	<p>La collecte se déroule tout au long de l'année. par téléphone.</p>	<p>L'enquête comporte plus de 400 variables regroupées selon différents thèmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Position sur le marché du travail - Activités professionnelles - Recherche d'emploi - Inscription à l'ANPE - Activité professionnelle antérieure - Formation - Inactivité - Allocations - Origine géographique et sociale - Calendrier mensuel rétrospectif d'activité
<p>Base nationale des accidents du travail et des maladies professionnelles CNAMTS Caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés</p>	<p>Etablir la tarification collective annuelle de la branche « accidents du travail et maladies professionnelles » pour le régime général et de fournir</p>	<p>La population source : les nouveaux cas de sinistres - accidents du travail et maladies professionnelles</p>	<p>Caractéristiques de la victime pour les accidents du travail et pour les maladies professionnelles</p>
<p>Baromètre santé Périodique : 1992,1993,1995, 1996, 1997, 1998,1999, 2004 INPES</p>	<p>Evaluation des attitudes, des comportements et des connaissances des français en matière de santé.</p>	<p>Les données sont recueillies par un institut de sondage choisi après appel d'offre. Le recueil se fait par téléphone, assisté par un ordinateur et dure 34 minutes en moyenne.</p>	<p>Caractéristiques personnelles et socio-professionnelles de l'interrogé et sa relation au monde de la santé</p>

ANNEXE 4 : Guide d'entretien type – Cas BIG 4

GUIDE D'ENTRETIEN TYPE – CAS BIG 4

Entretien M/Mme X

Date :

Nom du cabinet :

Grade :

Questions introductives : Parcours et contexte professionnel

Parlez-moi de votre parcours professionnel : formation/choix de l'audit/ avenir au sein du cabinet ou ailleurs

Parlez-moi de votre travail, de vos missions, de vos rôles au sein du cabinet.

Questions thématiques

1) Contrôle de la performance des auditeurs

Parlez-moi de la politique RH de votre cabinet.

Parlez-moi du système d'évaluation dans votre cabinet. A t-il connu des modifications récentes ?

Comment-êtes-vous évalué ? Avec quels outils ? Selon quels critères ? Quelles sont les conséquences suite à votre l'évaluation ? Qu'est-ce qui peut bloquer un passage en grade ?

Comment vivez-vous les périodes d'évaluation ?

2) Gestion des RPS

Quels sont les points positifs et négatifs de votre travail ? Est-ce que votre cabinet met des dispositifs en place pour lutter contre les aspects négatifs du travail d'auditeur ?

Entendez-vous parler de RPS dans votre cabinet ? Si oui, quelles sont selon vous les sources de stress ?

Existe-t-il un dispositif de gestion des RPS sur lequel vous pouvez vous appuyer en cas de problème ? Si oui, comment se matérialise-t-il (outils/personnes)?

Comment en avez pris connaissance ? Que pensez –vous de ce dispositif ?

Est-ce que la situation pourrait être différente selon vous ?

Entretien M/Mme X

Date :

Fonction :

Service :

Questions introductives : Parcours et contexte professionnel

Parlez-moi de votre parcours professionnel : formation/choix du secteur hospitalier / avenir au sein de l'hôpital ou ailleurs

Parlez-moi de votre poste de vos missions, de vos rôles au sein du groupe hospitalier.

Questions thématiques

1) Contrôle de la performance des agents

Avez-vous observé des changements depuis l'instauration de la T2A dans votre établissement ? Si oui de quel ordre ? Comment vivez-vous ces changements ? Quelles difficultés avez-vous rencontré ?

Comment les agents gèrent-ils les nouvelles exigences de rentabilité ?

Comment votre performance est-elle évaluée (ou comment évaluez-vous la performance des agents) ? Avec quels outils ? Selon quels critères ? Le système d'évaluation a-t-il connu des modifications récentes ?

Quelles sont les conséquences suite à votre l'évaluation ? Comment vivez-vous les périodes d'évaluation ? Ce système vous semble-t-il adapté ?

2) Gestion des RPS

Entendez-vous parler de RPS chez HOPITAL ? Si oui, quelles sont selon vous les sources de stress ?

Quels sont les dispositifs développés par HOPITAL pour gérer ces risques ? Est-ce des outils tels que le DU et le Papripact vous sont familiers ? Si oui comment les avez connus ?

Que pensez-vous des groupes de travail mis en place pour gérer les RPS ? Que pensez-vous du baromètre social ?

Pensez-vous que la situation puisse évoluer positivement ?

Entretien M/Mme X

Date :

Fonction :

Service :

Questions introductives : Parcours et contexte professionnel

Parlez-moi de votre parcours professionnel : formation/choix du secteur bancaire/ avenir au sein de BANQUE ou ailleurs

Parlez-moi de votre travail, de vos missions, de vos rôles chez BANQUE.

Questions thématiques

1) Contrôle de la performance des collaborateurs

Parlez-moi de la politique RH chez BANQUE.

Parlez-moi du système d'évaluation. A-t-il connu des modifications récentes (retour sur l'évolution des pratiques) ? Si oui de quel ordre ? Que pensez-vous de ce système d'évaluation ?

Comment-êtes-vous évalué ? Avec quels outils ? Selon quels critères ? Quelles sont les conséquences suite à votre l'évaluation ?

Comment vivez-vous les périodes d'évaluation ?

2) Gestion des RPS

Quels sont les points positifs et négatifs de votre travail ? Est-ce que BANQUE met des dispositifs en place pour lutter contre les aspects négatifs du travail ?

Entendez-vous parler de RPS ? Si oui, comment ? Quelles sont selon vous les sources de stress ?

Existe-t-il un dispositif de gestion des RPS sur lequel vous pouvez vous appuyer en cas de problème ? Si oui, comment se matérialise-t-il (structure / outils/personnes)?

Comment en avez pris connaissance ? Que pensez-vous de ce dispositif (retour en tant que salarié ou de personne en charge de ce dispositif) ?

Est-ce que la situation pourrait être différente selon vous ?

Entretien M/Mme X

Date :

Fonction :

Service :

Questions introductives : Parcours et contexte professionnel

Parlez-moi de votre parcours professionnel : formation/choix de TELECOM / avenir au sein de TELECOM ou ailleurs

Parlez-moi de votre travail, de vos missions, de vos rôles chez TELECOM.

Questions thématiques

1) Contrôle de la performance des collaborateurs

Parlez-moi de la politique RH chez TELECOM.

Parlez-moi du système d'évaluation chez TELECOM. A-t-il connu des modifications récentes ?

Comment-êtes-vous évalué ? Avec quels outils ? Selon quels critères ? Quelles sont les conséquences suite à votre l'évaluation ? Que pensez-vous de ce système d'évaluation ?

Comment vivez-vous les périodes d'évaluation ?

2) Gestion des RPS

Quels sont les sources de stress selon vous chez TELECOM ? Comment avez-vous vécu la période de crise sociale (si la personne était chez TELECOM à l'époque) ?

Entendez-vous davantage parler des RPS depuis ?

Quels dispositifs ont été mis en place suite à la crise sociale (outils/acteurs) ? Pouvez-vous vous appuyé dessus ? L'avez-vous déjà utilisé ?

Mobilisez-vous des outils tels que le DU et le Papripact ?

Comment la situation a-t-elle évolué depuis la crise sociale selon vous ?

Résumé

Depuis la fin des années 2000, les risques psychosociaux (stress, anxiété, burn-out...) sont au cœur des débats sociétaux. La littérature explique l'apparition accrue de ces phénomènes par la diffusion d'une culture du résultat exigeant toujours plus des individus et contrôlant leur performance grâce à un ensemble de dispositifs et d'outils de gestion. Parallèlement, pour prévenir les risques psychosociaux les organisations s'appuient également sur des outils de gestion. Cette thèse vise donc à répondre à la question de recherche suivante : dans quelle mesure les outils de gestion participent aux risques psychosociaux, à leur production et à leur prévention ? Pour y parvenir nous avons réalisé une étude exploratoire, puis, quatre études de cas au sein d'organisations privées et publiques selon un design qualitatif composé de 67 entretiens semi-directifs, de deux observations non participantes et de documentations internes et externes. En étudiant les relations systémiques entre contextes sociétal et organisationnel, individus et outils de gestion, nous approfondissons les mécanismes complexes liant culture du résultat, dispositifs de gestion et risques psychosociaux.

Mots Clés

Dispositifs de gestion, Risques psychosociaux, Contrôle de la performance, Culture du résultat, Financiarisation

Abstract

Since the late 2000s, psychosocial risks (job strain, anxiety, burn out...) are a debating point. The literature explains it by the dissemination of a results-oriented culture which demands more and more to people and controls their performance by using management tools. Furthermore, to prevent psychosocial risks organizations also use management tools. That's why we focus our attention on the use of management tools in organizations to study the complex links between management control and psychosocial risks. Thus, our thesis aim to answer the following research question: to what extent management tools participate to psychosocial risks, to their creation and to their prevention ? To do this, we have first made an exploratory study and then four case studies in private and public organizations. So our qualitative design is composed by collecting 67 semi-structured interviews, two non-participatory observations and internal and external documents. By studying mutual relationship between societal and organisational contexts, individuals and management tools, we explore the complex mechanisms binding results-oriented culture, management tools and psychosocial risks.

Keywords

Management tools, Psychosocial risks, Management control, Results-oriented culture, Financialization