

# ***LA BIEN-TRAITANCE INSTITUTIONNELLE***



*Le temps de la prise de conscience*



**Henri - Philippe GODEAU**

- *Ingénierie du Management Transformationnel*
- *Praticien en Psychologie Positive appliquée aux équipes de Travail*





*Dans la vie il n'y a jamais  
de solutions toutes faites,  
mais il y a des forces en  
marche : il faut oser les  
saisir et tout d'un coup des  
solutions nouvelles suivent*

*Antoine de Saint-Exupéry*

*Vol de nuit*

## SOMMAIRE

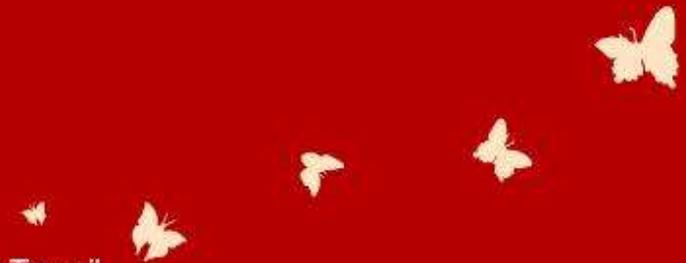
1. *Introduction : Quelle place accorder au profit ?*
2. La violence « ordinaire » « des » et « dans » les organisations
3. Les approches classiques fondées sur les dérives maltraitantes
4. Quelles facteurs peuvent contribuer au fonctionnement optimal des acteurs au sein d'une organisation ?
5. Plaidoyer pour une éthique de la « bientraitance institutionnelle »
6. *Conclusion*

# Quelle place accorder au profit ?



**Henri - Philippe GODEAU**

- *Ingénierie du Management Transformationnel*
- *Praticien en Psychologie Positive appliquée aux équipes de Travail*





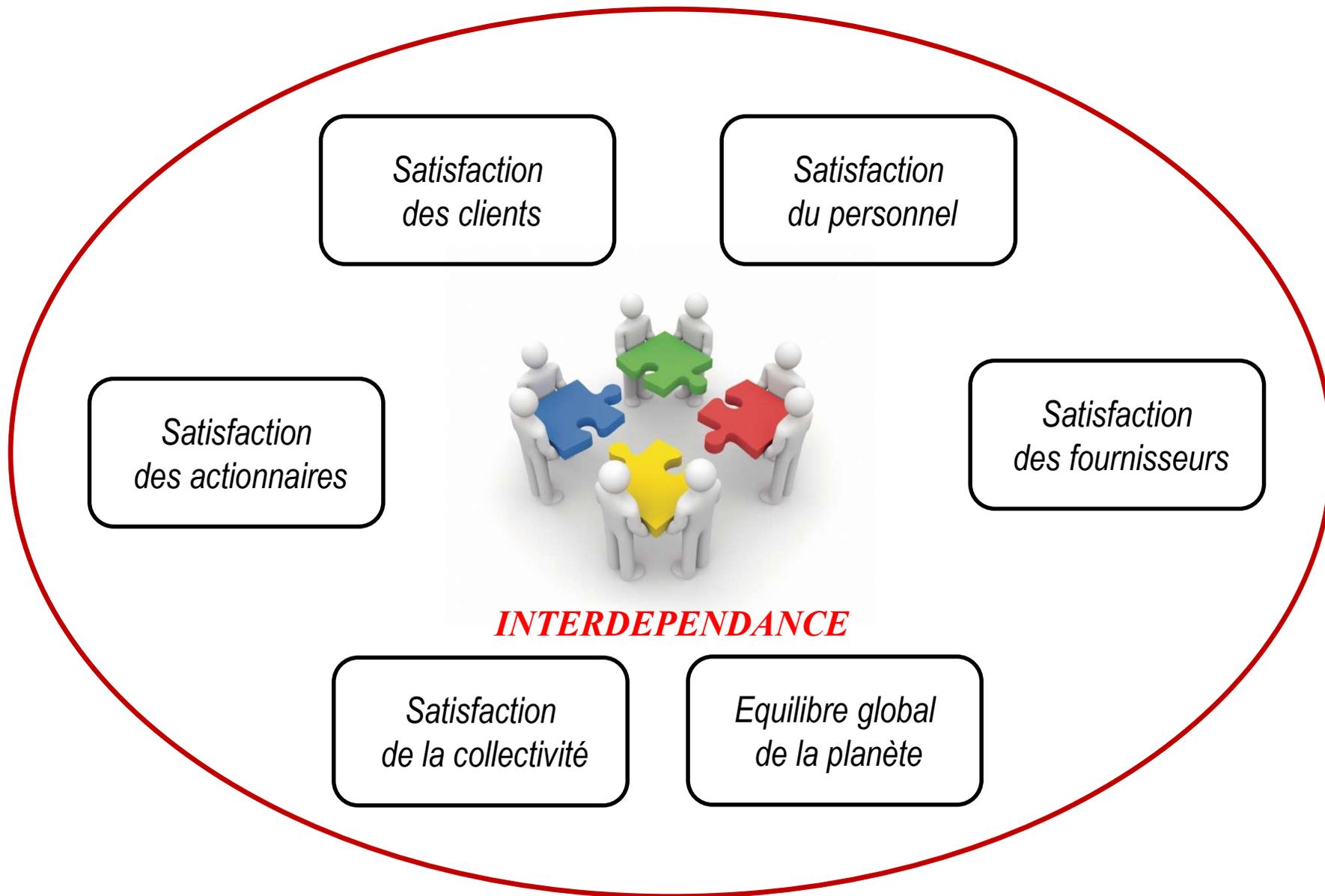
***Quelle finalité  
accorder au profit***

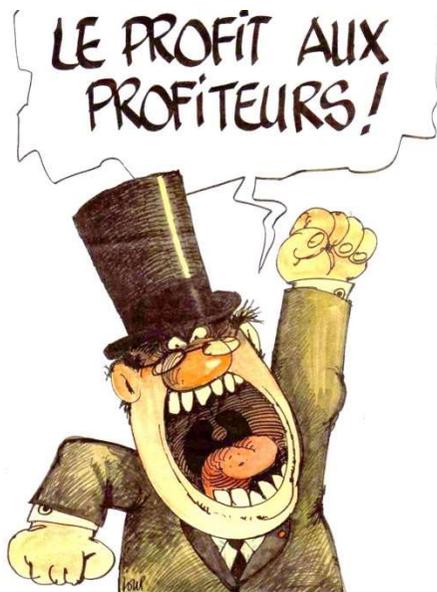
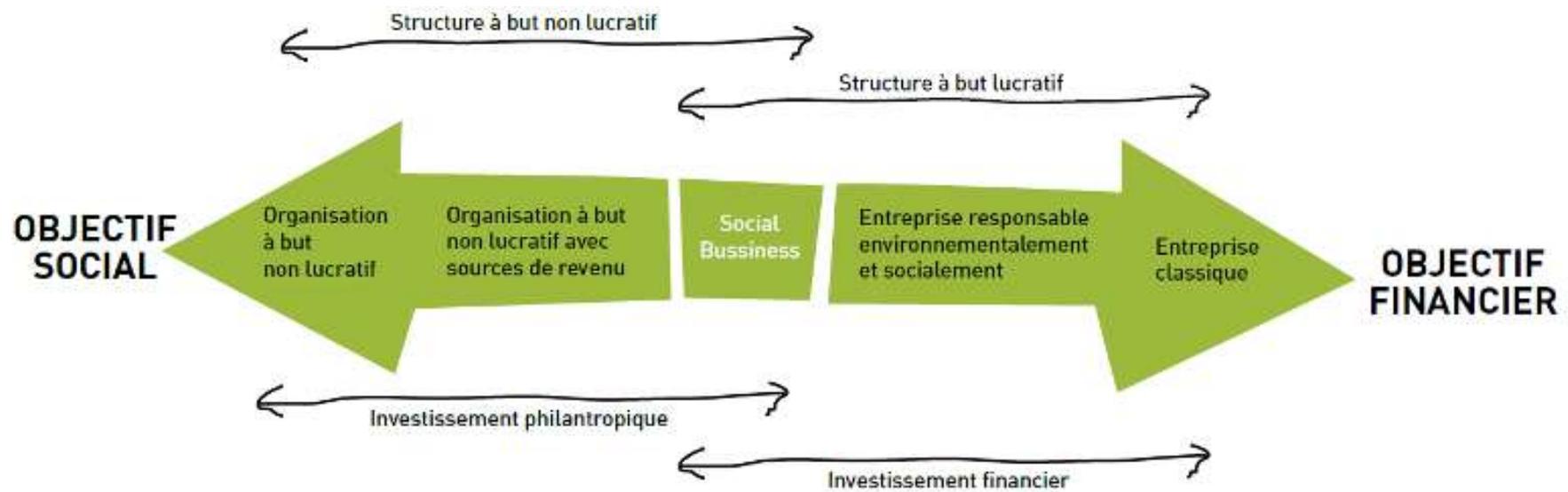




## ***L'ENTREPRISE : QUELLES FINALITES ?***

- 
- Proposer des produits et des services adaptés aux justes besoins de son système client
  - Animer une communauté d'hommes et de femmes pour qu'ils y créent du développement professionnel et personnel
  - Assumer sa responsabilité sociétale (création d'emploi, financement de la collectivité, formation des professionnels, ...)
  - Contribuer à favoriser et à restaurer l'équilibre de la planète
  - Générer le profit nécessaire pour d'atteindre les objectifs précédents





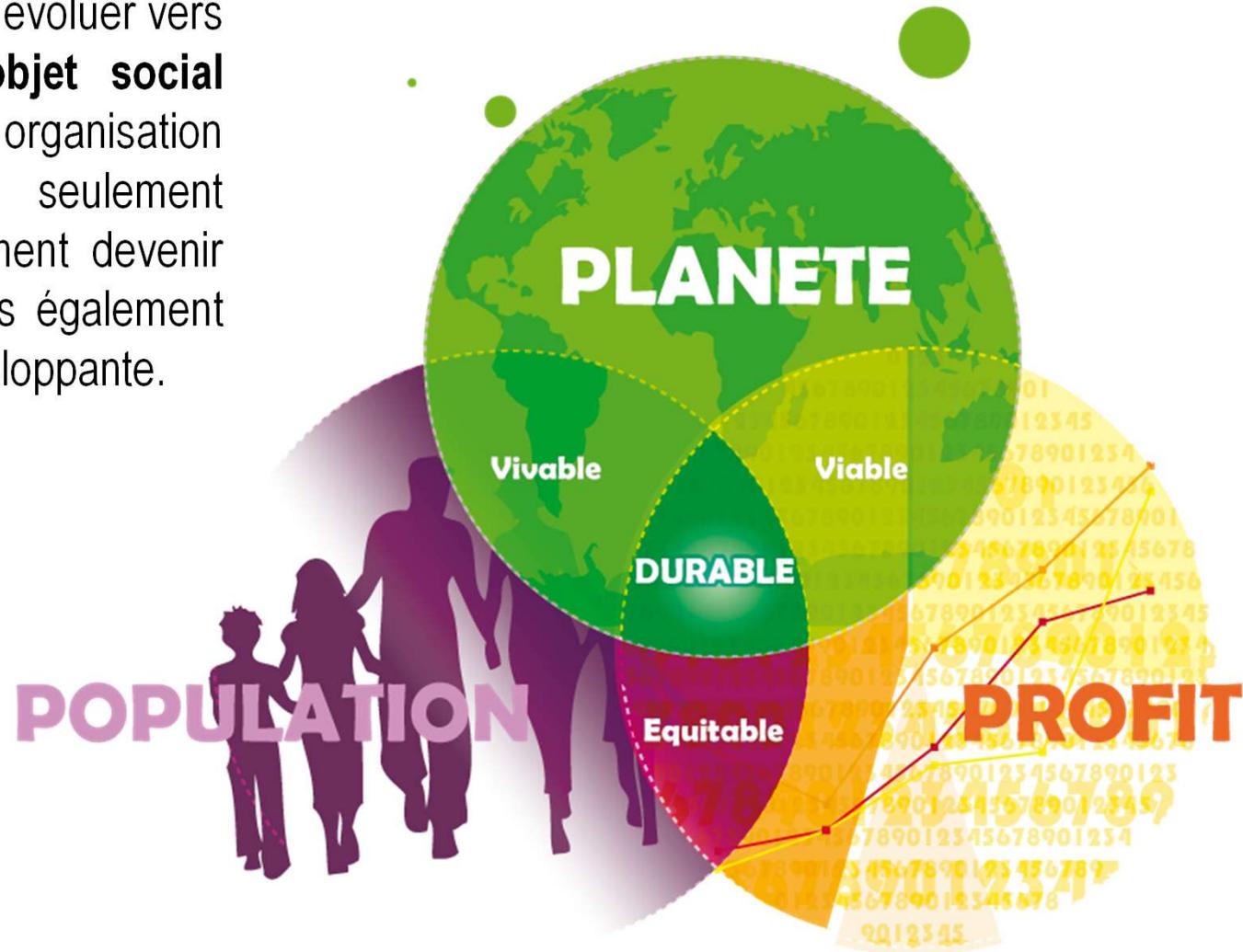
**Le profit peut être perçu  
comme un « moyen » ou  
comme la finalité ultime**



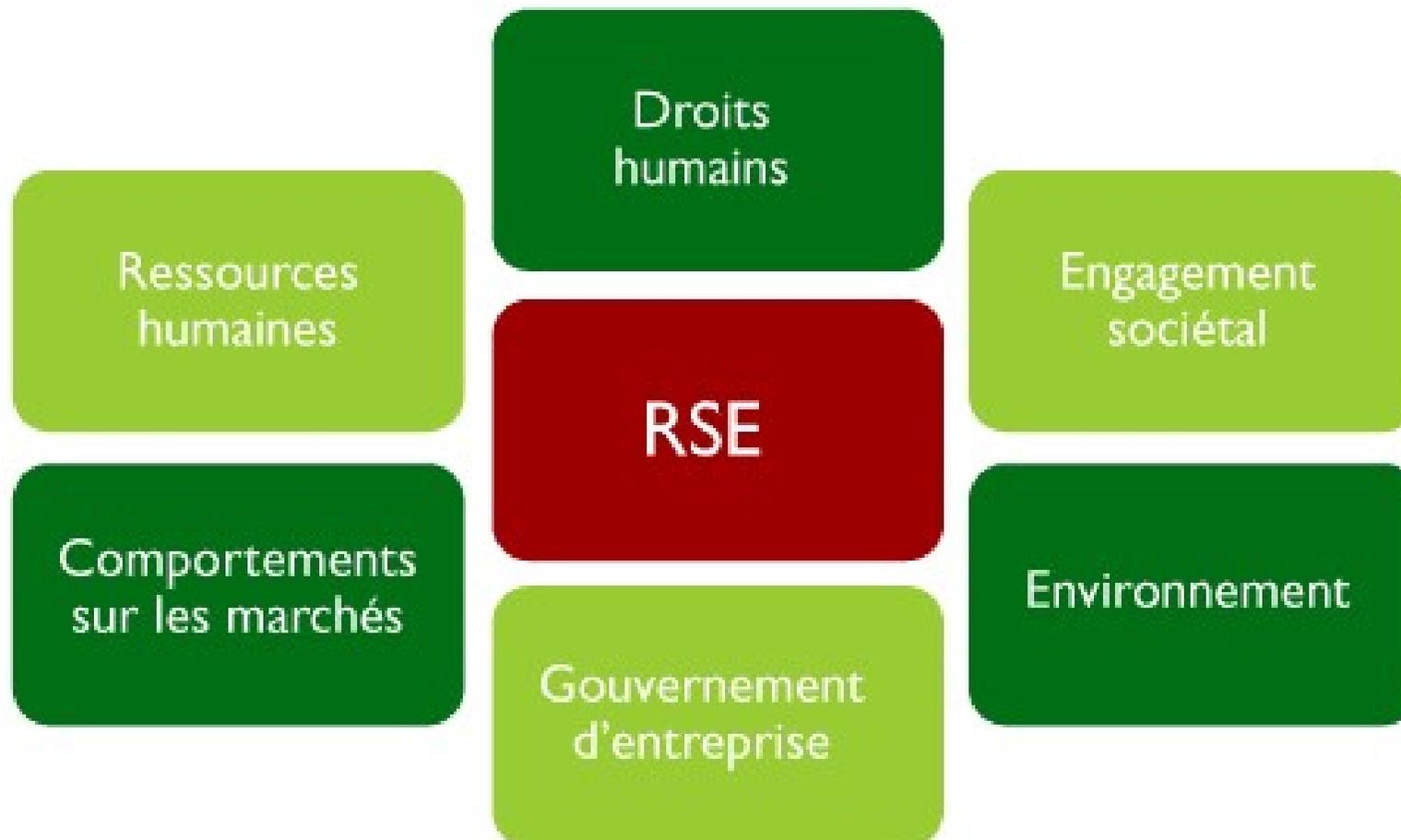
Quand le profit (\*) est élevé  
au statut d'idole il s'accompagne  
toujours de « **victimes expiatoires** »  
et de « **processus sacrificiels** » !

*(\*) ou les résultats !*

- Il est temps de réconcilier l'entreprise et la société
- L'entreprise doit évoluer vers le concept **d'objet social étendu**. Son organisation doit alors non seulement apprendre comment devenir apprenante mais également réflexive et développante.



## Les domaines de la RSE



# La violence ordinaire des organisations



**Henri - Philippe GODEAU**

- *Ingénierie du Management Transformationnel*
- *Praticien en Psychologie Positive appliquée aux équipes de Travail*



*Les tyrans ne nous paraissent grands  
que parce que nous sommes à genoux*

*La Boétie*





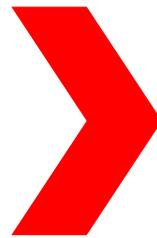
**Les organisations sont des scènes de tensions et de violences quasi permanentes qui engendrent toutes sortes de maux ...**



**Le mal-être devient un indicateur à partir duquel il est possible de remonter la chaîne de « l'agir » au sein de l'organisation pour comprendre les facteurs et les processus qui favorisent le « pâtir »**



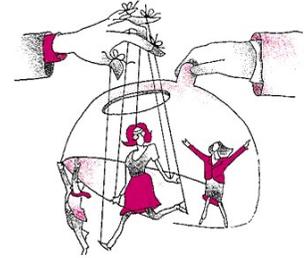
**AGIR**



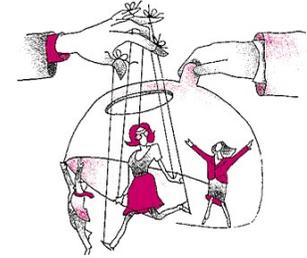
**PATIR**

JE PREFERE NE PAS VOUS  
EMBAUCHER : J'AI DEJA  
ENVIE DE VOUS FAIRE  
DU MAL ...

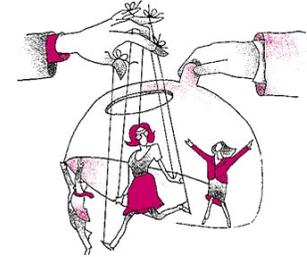




- **Une constante , voire une harmonique dominante au sein des organisations de travail : le mal-être gagne du terrain et le bien-être et le plaisir au travail en perd**
- **On assiste à l 'ordinaire d'une violence qui s'invisibilise pour se faire accepter et qui s'invisibilise à force d'être acceptée !**
- **Comment la dévastation individuelle et collective est-elle possible en continu sans susciter l'indignation collective ?**



**La violence, la souffrance seraient-elles seulement portées par une logique « systémique » avec une sorte de fatalité qui diluerait et rendrait volatiles les responsabilités et déboucherait sur des raisonnements « macrologiques » ... conduisant les individus à imputer leurs échecs à leurs proches, leurs collègues, leur supérieur, leurs collaborateurs, leur entreprise ... ?**



**Si les organisations (ces êtres sans corps) participent à la production de cette violence, elles trouvent des indispensables relais chez ceux qui s'en font les portes paroles plus ou moins zélés sous forme de violence « actionnelle » (intention de l'exercer) ou de comportements « réactionnels ». DEJOURS avance l'explication de la « domination symbolique », qui accuse le système et provoque la cécité du plus grand nombre au moyen d'une anesthésie idéologique.**

## Le triangle de SIGAULT



Le triangle de SIGAULT positionne le travail comme producteur de santé. Pour comprendre la dynamique entre le sujet (égo), l'univers de travail (réel) et la champ social (les autres), F. SIGAULT s'appuie sur 3 théories ...

# Le triangle de SIGAULT



## 1ère théorie, celle du sujet :

Par le travail, **nous cherchons tous à nous accomplir**, il est révélateur pour chacun de nos potentialités (parfois cachées !) et c'est un instrument privilégié dans la **construction** de notre **identité**. Le créateur va, par son acte, aller à la rencontre de lui-même et explorer ses capacités qu'il sait (ou pense) ne pouvoir mettre en œuvre dans un autre contexte. (*sublimation*)

# Le triangle de SIGAULT

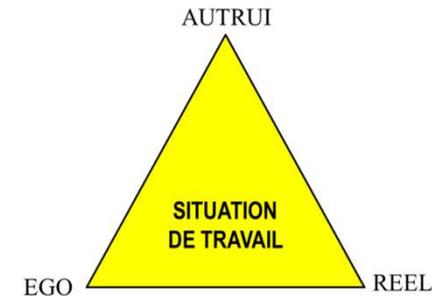


## 2ème théorie, celle du travail :

Même si nous recevons tous des consignes de travail (travail prescrit ), il existe toujours un espace plus ou moins grand d'ajustement qui signe une certaine résistance au réel, qui peut générer de **l'invention**, de la **création**.

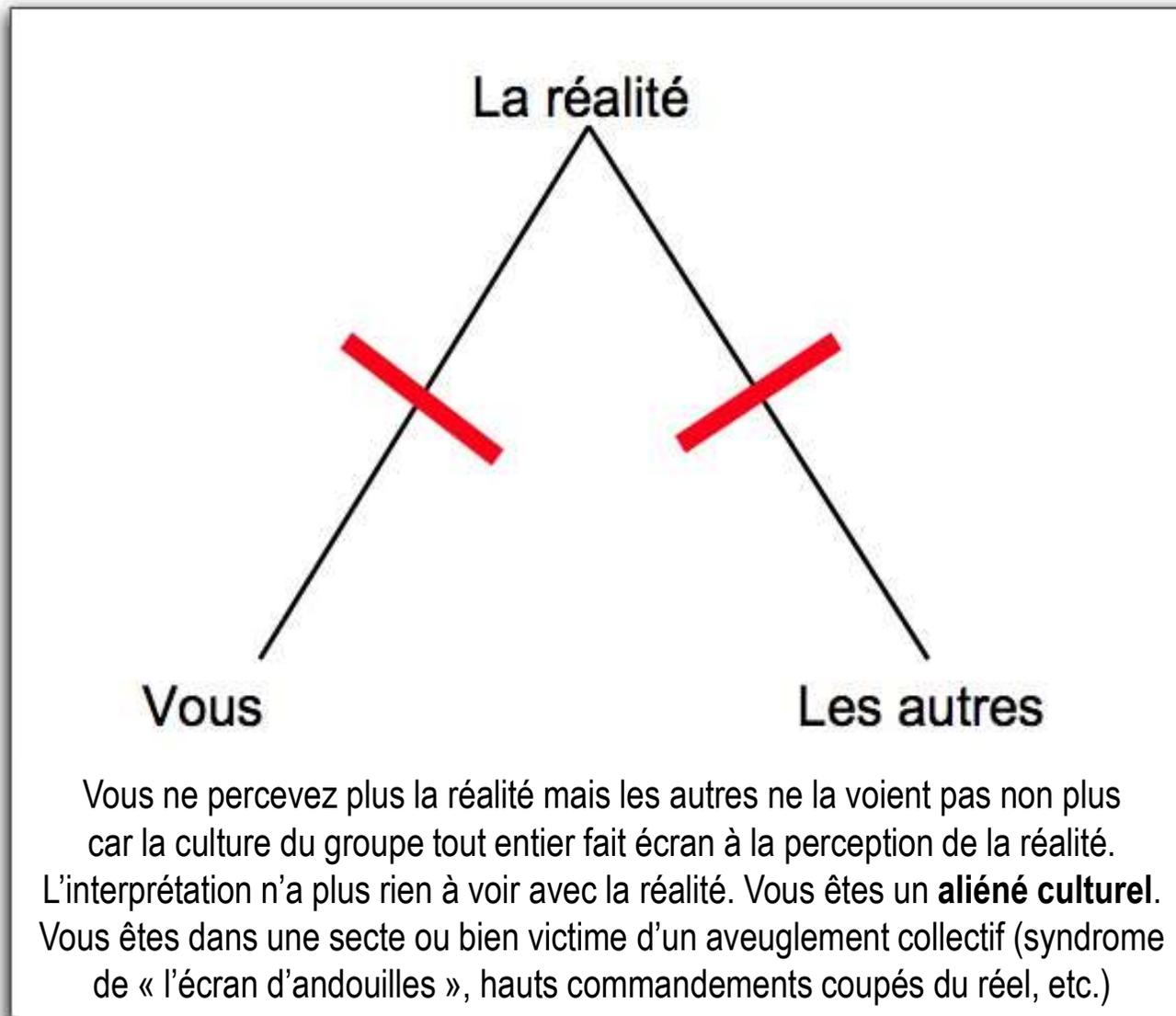
# Le triangle de SIGAULT

## 3ème théorie, celle de la société :

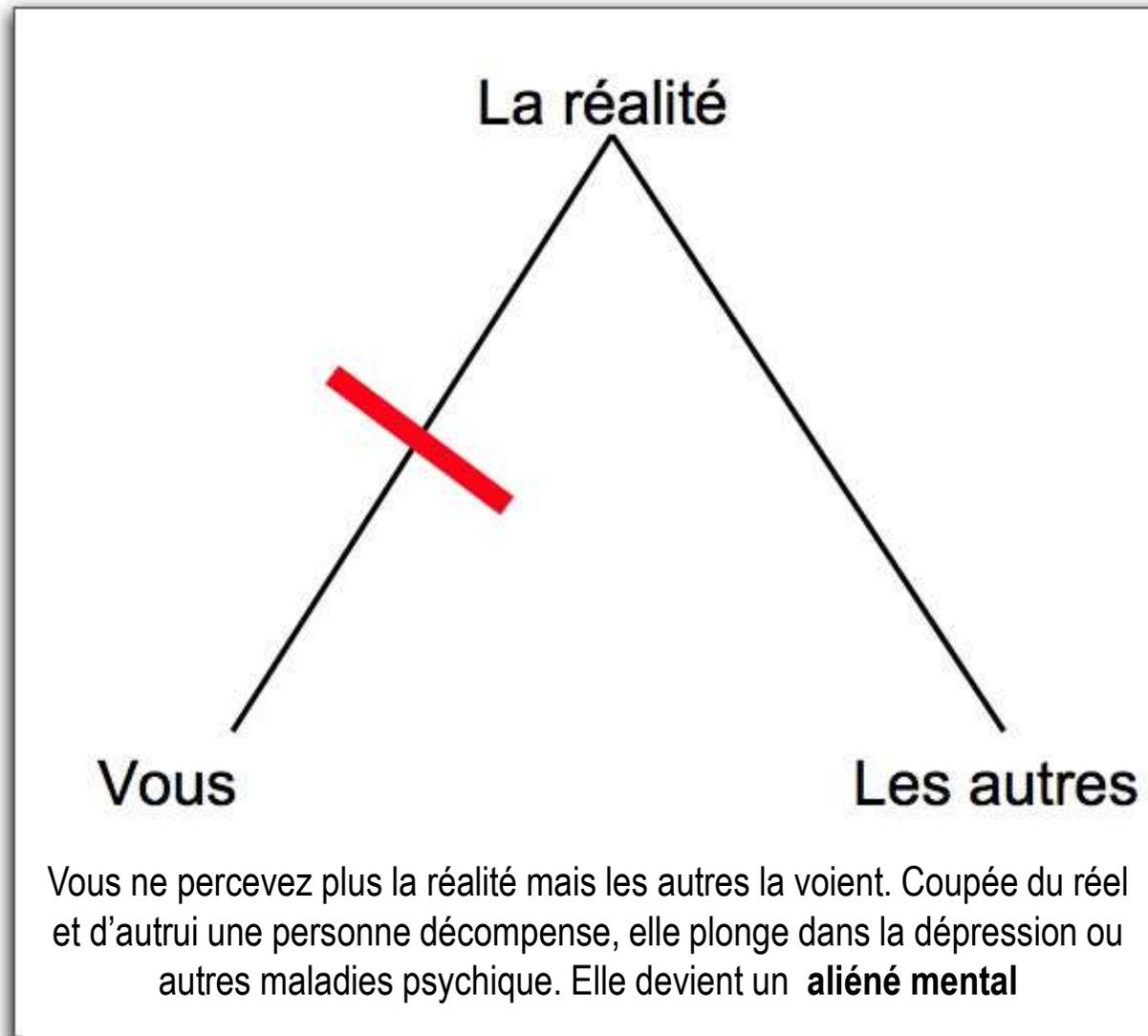


Le regard de l'autre dans la construction de notre identité est, de même que le travail, fondamental. Par nos actions, au travail comme ailleurs, nous recherchons la reconnaissance de notre entourage, et également un bien-être personnel par la mise en adéquation de nos valeurs avec la mesure des effets sociaux de nos actes. La création d'entreprise s'adresse aussi aux autres ; par son initiative, le créateur ou le repreneur cherche à imprimer sur son entourage une image de lui, et recevoir en retour reconnaissance et valorisation

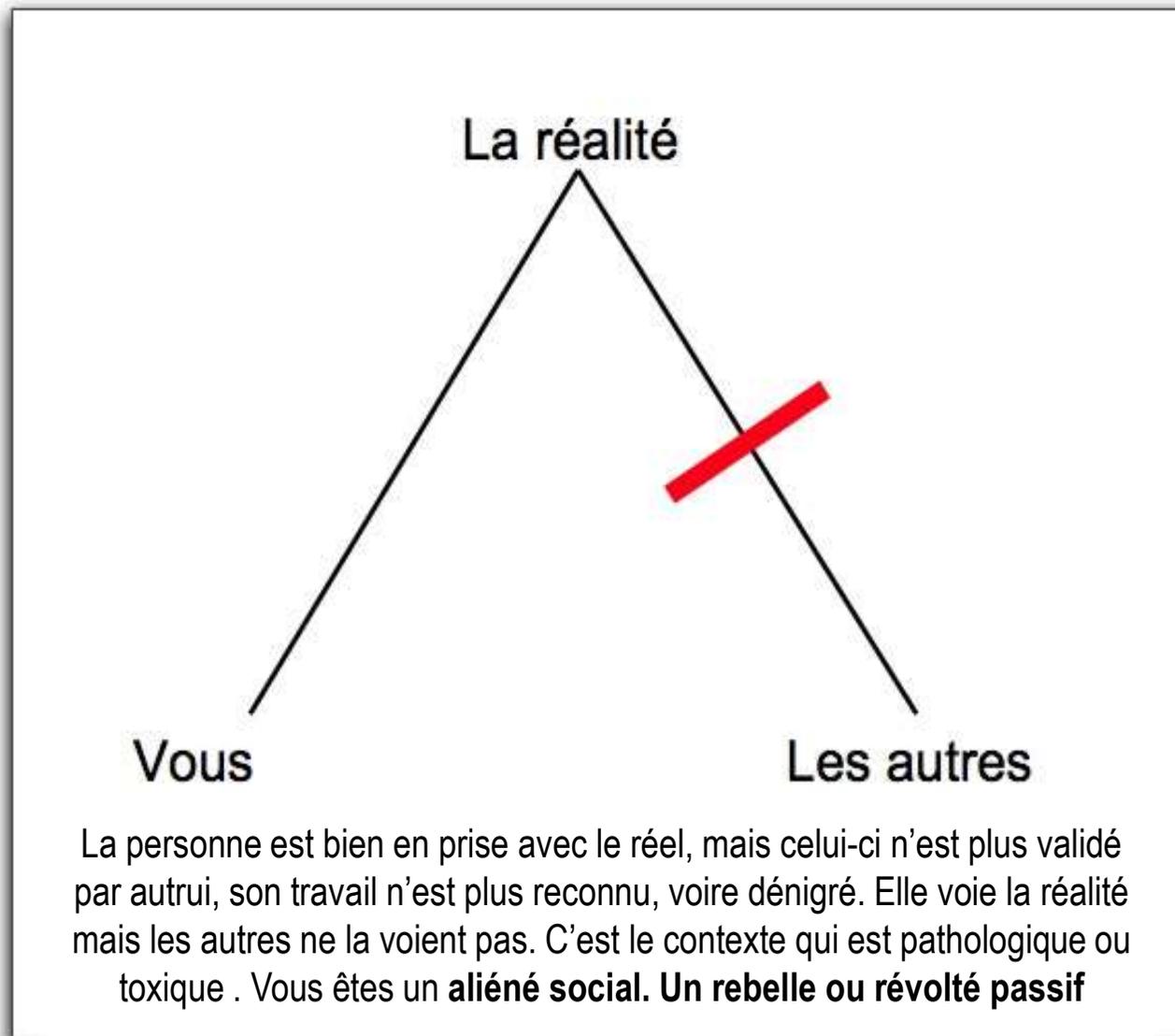
## Le triangle de SIGAULT



## Le triangle de SIGAULT



## Le triangle de SIGAULT



- **La négation, le rapt et la confiscation de la valeur du travail**
- **Les rythmes et les conditions de production**
- **La déstabilisation et les pertes de repères**
- **L'emballlement de la technique**
- **L'inférieure pression et la myopie court-termiste**
- **La disqualification des activités et des emplois**
- **La stigmatisation et la culpabilité rentrée**
- **Le déficit de reconnaissance identitaire de l'être et du métier**
- **Les multiples formes de négations émotionnelles offensantes**

**Favorisent l'aliénation, la dépossession et la disqualification de soi**

Logique politique et organisationnelle

Logique des systèmes vivants

**ACTIVITE**

Conflits  
de logiques

**PERSONNE**

Ce qu'on demande

Ce que ça demande



Ce qu'on fait (travail prescrit # du travail réel)

Compromis  
opérateur

Comportement

Ce qu'on voit et qu'on interprète

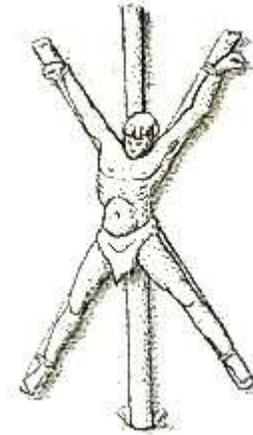
PERFORMANCE

Ce que cela produit comme résultats



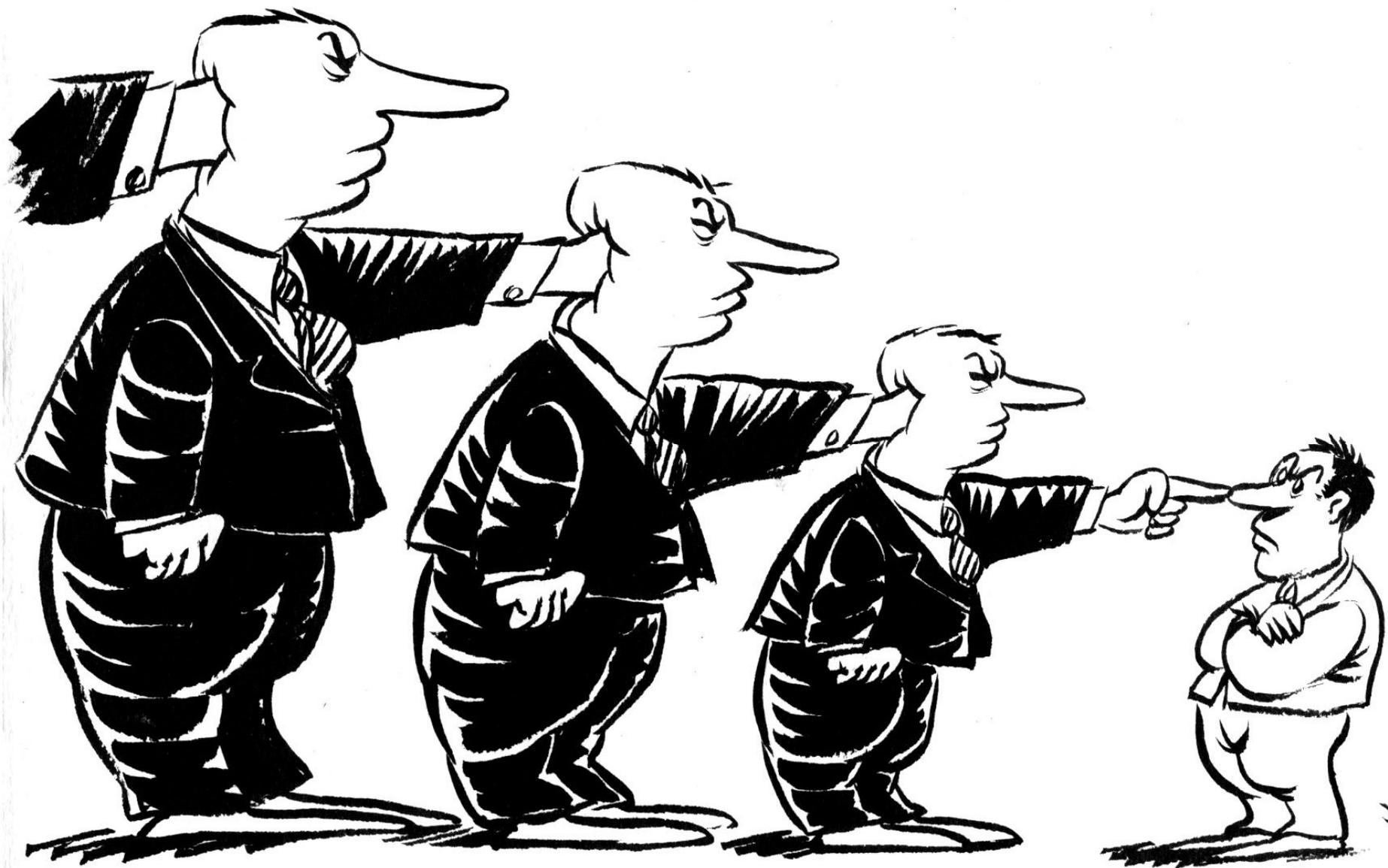
**Des petites décisions, de minuscules réactions, des petits détails logés dans un propos apparemment inoffensif, de multiples comportements éminemment ordinaires entre collègues, entre hiérarchiques et subordonnés le plus souvent recouverts d'insignifiance parce que relevant en apparence de règles du jeu sont la source de pressions de manipulations, de tensions, d'humiliations, de vexations, d'injustices, de maltraitances ... donc de fragilités, de blessures, de maltraitances, de souffrances.**

- ✓ **Troubles physiques, accidents**
- ✓ **Souffrances psychiques**
- ✓ **Angoisses psychotiques**
- ✓ **Stress, tensions psychosociales**
- ✓ **Dégradation de la santé et de la qualité de vie**
- ✓ **Désajustements culturels et pertes de repères**
- ✓ **Pertes d'identité, sentiments de régressions**
- ✓ **Sans compter tous les dommages collatéraux au niveau de la vie personnelle, familiale et de la société toute entière**





**Pour exister durablement, la violence dans une organisation a besoin de nombreuses complicités. La hiérarchie peut être l'investigatrice de cette violence, mais elle peut en être aussi complice, tout comme chacun. L'interaction des différents acteurs trame et détermine en effet la nature des « jeux » et des rapports sociaux dans l'organisation.**



**Le discours froid de la rationalisation, la bouc-émissarisation, les dispositifs de gestion fétichisés sont des ingrédients de la violence et les supports de possibles dérives maltraitances. Ils deviennent alors des rituels qui se substituent à l'analyse et à la réflexion. La plus élémentaire des réflexions organisationnelle parait alors aux acteurs comme une perte de temps inutiles ou tout simplement ils n'y songent pas ! (Crozier, Friedberg, 1997)**

**Tout se passe comme si chacun s'accommodait d'une situation globale qui provoque du mal-être. Dos courbé, en attendant que le changement passe, la plupart des acteurs essaient de limiter les dégâts, chacun espérant s'en sortir au moindre mal. Inéluctabilité des règles d'un « jeu de massacre » qui choque tout le monde mais que le plus grand nombre accepte ...**

**Se développe alors une forme de cécité collective qu'alimentent les injonctions rationalisatrices paradoxales, les objectifs sur lesquels sont évalués les acteurs, les règles et les procédures et la conviction partagée que la hiérarchie doit être respectée et que chacun doit s'appliquer à (bien) faire ce qui lui est demandé (Zarifian, 1998).**

**La conséquence pratique de ce comportement qui pourra de surcroît être qualifié de « professionnel » et de « responsable » justement parce qu'il est obéissant débouche sur l'oubli de l'autre. C'est le prix payé par tous de l'adhésion de quelques uns aux dogmes de l'organisation (Weber, 2005)**

**Combien de hiérarchiques, petits ou grands, ou plus simplement de collègues de bureau ou d'atelier oublie d'interroger les effets de leurs comportements sur ceux qu'ils côtoient quotidiennement subordonnés ou non ? Les organisations ne sont pas réflexives !**

**Sans ce genre d'interrogations, lorsque l'autorité devient de l'autoritarisme, lorsque le tutorat devient du dressage, lorsque le coaching se transforme en essai de modelage, il n'y a pas de rectification des comportements. Parce que la cécité domine, l'inacceptable peut perdurer. De la cécité à la lâcheté le glissement est vite opéré ; l'une et l'autre sont les indispensables compléments et soutiens de la violence organisationnelle et humaine !**

**Les mécanismes de la fabrique du mal-être au travail comme conséquence de la violence ordinaire sont multiples (dont les connivences, les coalitions, les petites mesquineries, les grandes jalousies, les petits arrangements, les mises au ban ...) et s'inscrivent dans la banalité des lieux, des situations dans l'oubli quotidien de la réflexion sur soi, ses pratiques, ses comportements et les effets de ceux-ci sur l'autre (Tous sont responsables ... mais aucun n'est coupable non ?)**

Gilles Herreros

# La violence ordinaire dans les organisations

Plaidoyer pour des organisations réflexives



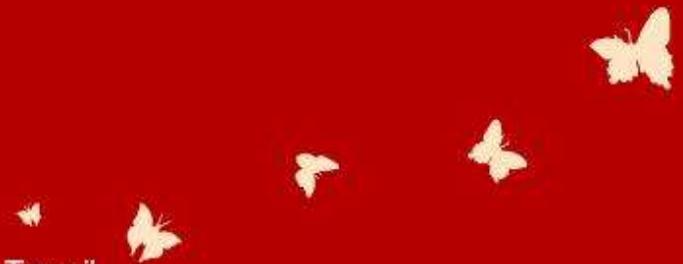
*Pour ceux qui veulent en savoir plus je vous conseille ces lectures*

# La prévention des dérives maltraitantes



**Henri - Philippe GODEAU**

- *Ingénierie du Management Transformationnel*
- *Praticien en Psychologie Positive appliquée aux équipes de Travail*





## Les approches fondées sur la prévention des dérives maltraitantes



La maltraitance se définit par tout acte, tout comportement actif, passif ou permissif, tout propos, négligence, omission ou absence d'action, volontaire ou non, imputable à un individu, un groupe ou un collectif, et qui porte atteinte à l'intégrité identitaire, physique, physique, émotionnelle ou morale d'une personne, à sa liberté, à sa sécurité et qui dans tous les cas compromet ou nuit gravement au développement et à l'épanouissement de sa personnalité ... elle se caractérise alors par différentes formes de violences

**POSITION DE  
DOMINATION**



*Fortes probabilités d'apparition de dérives maltraitantes*

**POSITION DE  
DEPENDANCE ABUSIVE**

La maltraitance débute lorsqu'une personne est oubliée et est seulement réduite à sa seule capacité de produire des résultats

Processus de réification : Transformation effective d'un rapport social, d'une relation humaine ou d'un individu en «chose». Ce concept de réification est dû à Marx ; mais il a été surtout développé par Lukács.

Il existe des facteurs de risques d'apparitions d'actes de maltraitance communs à beaucoup d'organisations. Manque de communication entre le personnel et l'encadrement, perte de la confiance et généralisation de la défiance, déficit de reconnaissances sous toutes ses formes, taylorisation du travail, rigidification des procédures, changements non accompagnés, manque d'information et de recul sur le quotidien, épuisement physique, émotionnel et moral, sentiment de solitude, fatalisme, résignation, désengagement et toutes les pertes de sens qui en découlent sont autant de facteurs qui ouvrent la voie sinon à la maltraitance du moins à des dérives maltraitantes.

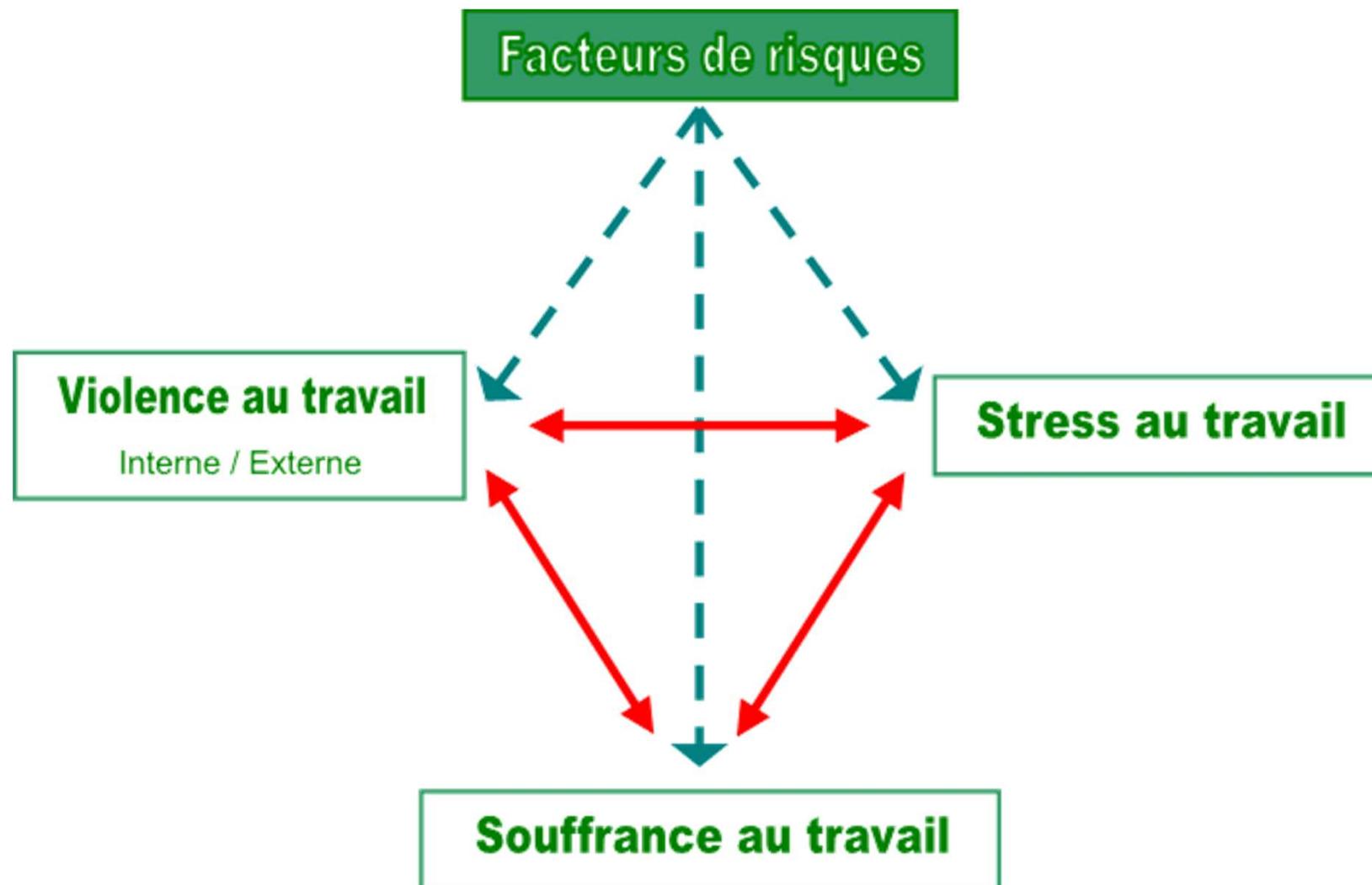
A red stamp with a distressed, ink-like texture. The letters 'R.P.S.' are written in a bold, white, sans-serif font inside a red rectangular border.

On qualifie de « risques psychosociaux » (ou RPS) les éléments qui portent atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés au sein de leur environnement professionnel. Ces risques peuvent recouvrir différentes formes dont les plus courantes sont le stress, le harcèlement, l'épuisement professionnel et la violence au travail. Ils sont la cause de plusieurs maux et pathologies (problèmes de sommeil, irritabilité, agressivité, dépression, troubles musculo-squelettiques, maladies psychosomatiques, etc.).

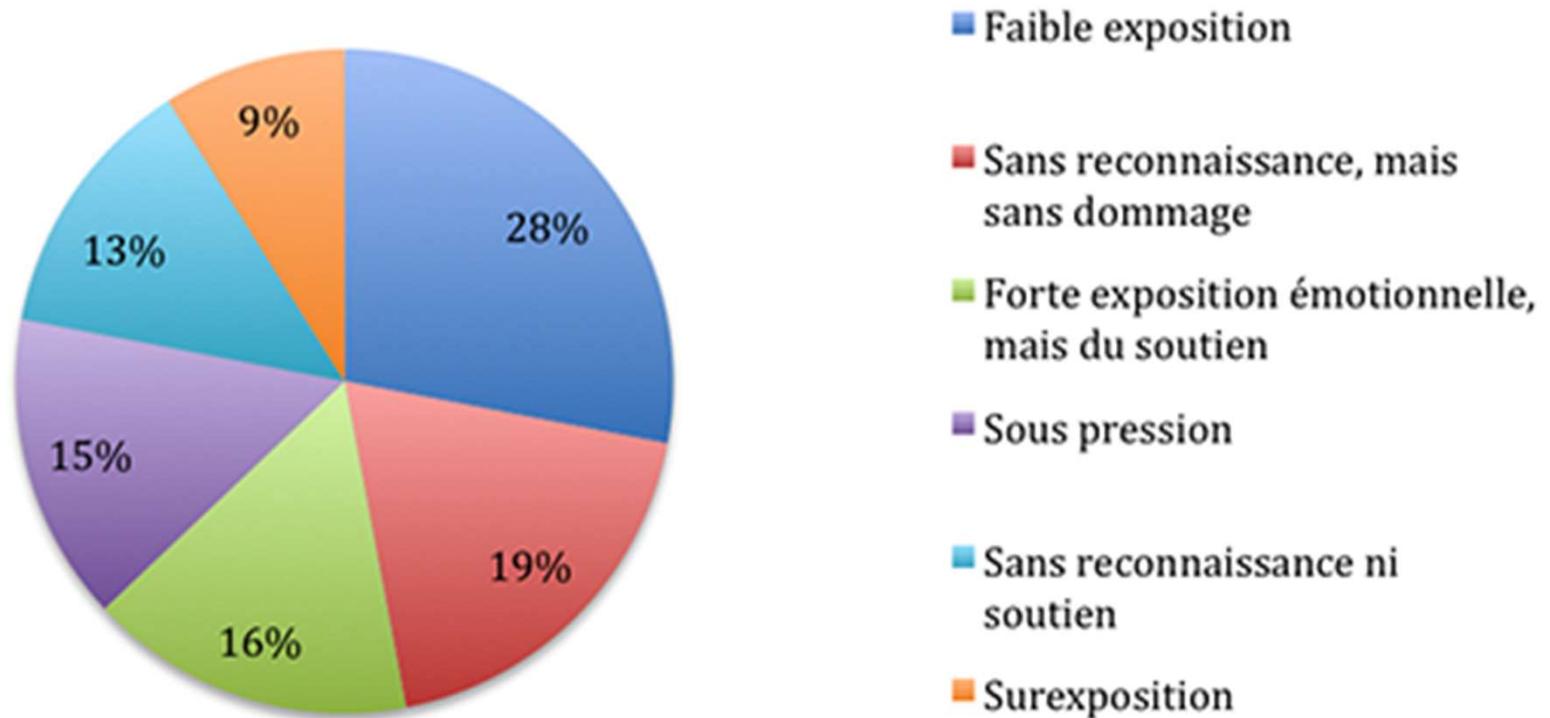
L'INSERM définit les RPS comme **la combinaison d'un grand nombre de variables, à l'intersection des dimensions individuelles, collectives et organisationnelles de l'activité professionnelle**, d'où leur complexité et leur caractère souvent composite. Pour Patrice Adam et Ariane Bilheran "Les facteurs de risques psychosociaux sont souvent pluriels, engendrant des cercles vicieux entre eux. Nous parlons alors de « facteurs pathogènes et toxiques» dans l'environnement et les conditions de travail, à savoir des facteurs qui créent du « mal-être » et sont à l'origine de « maladies » dans l'entreprise. En réalité, toute entreprise (comme tout individu d'ailleurs) qui ne porte pas un respect fondamental de l'être humain est malade.



Risques psychosociaux et leurs effets sur la santé (Chouaniere S. Stress et risques psychosociaux : concepts et prévention. Documents pour le Médecin du Travail 2006; 106)



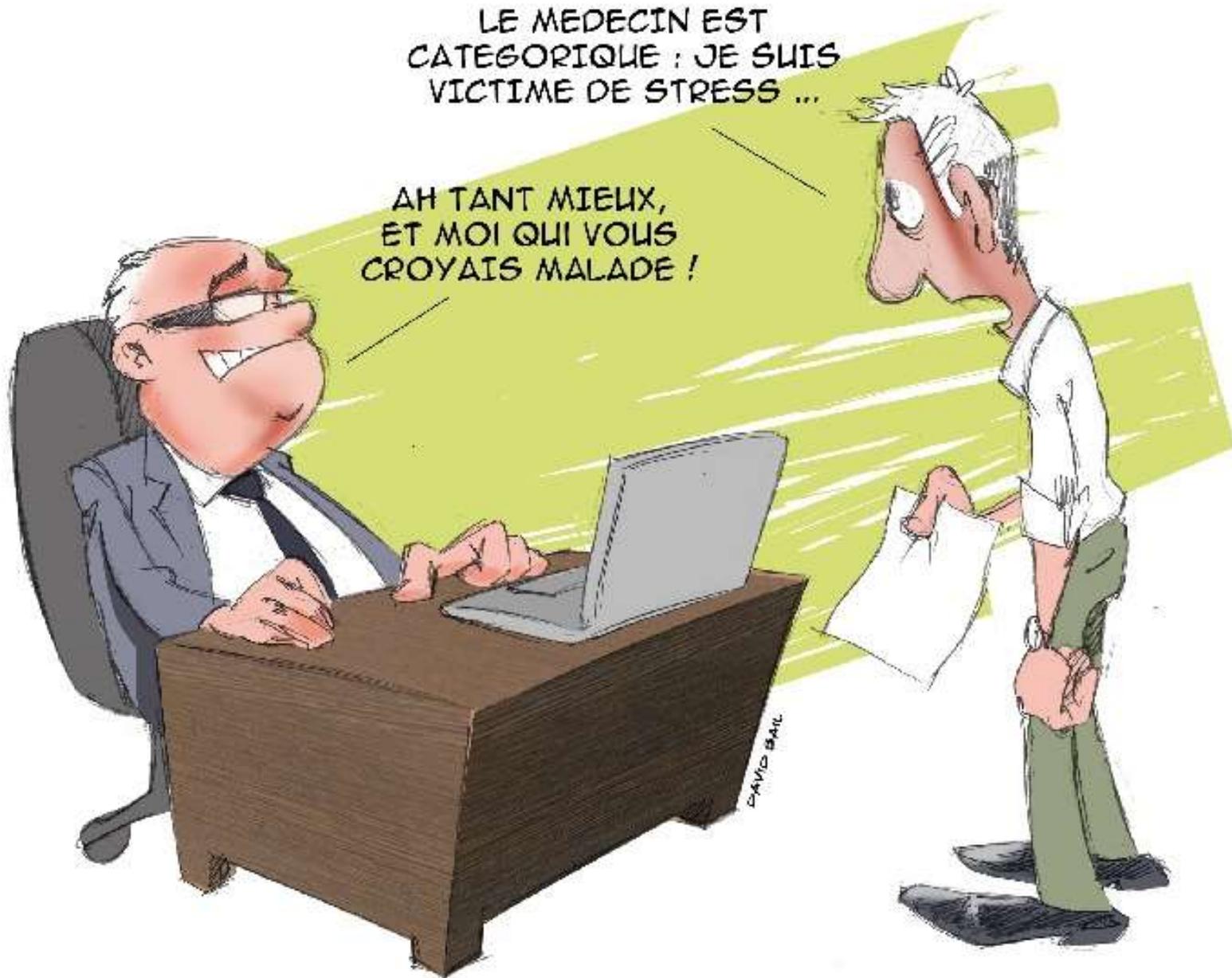
## Répartition des salariés selon leur profil d'exposition aux risques psychosociaux

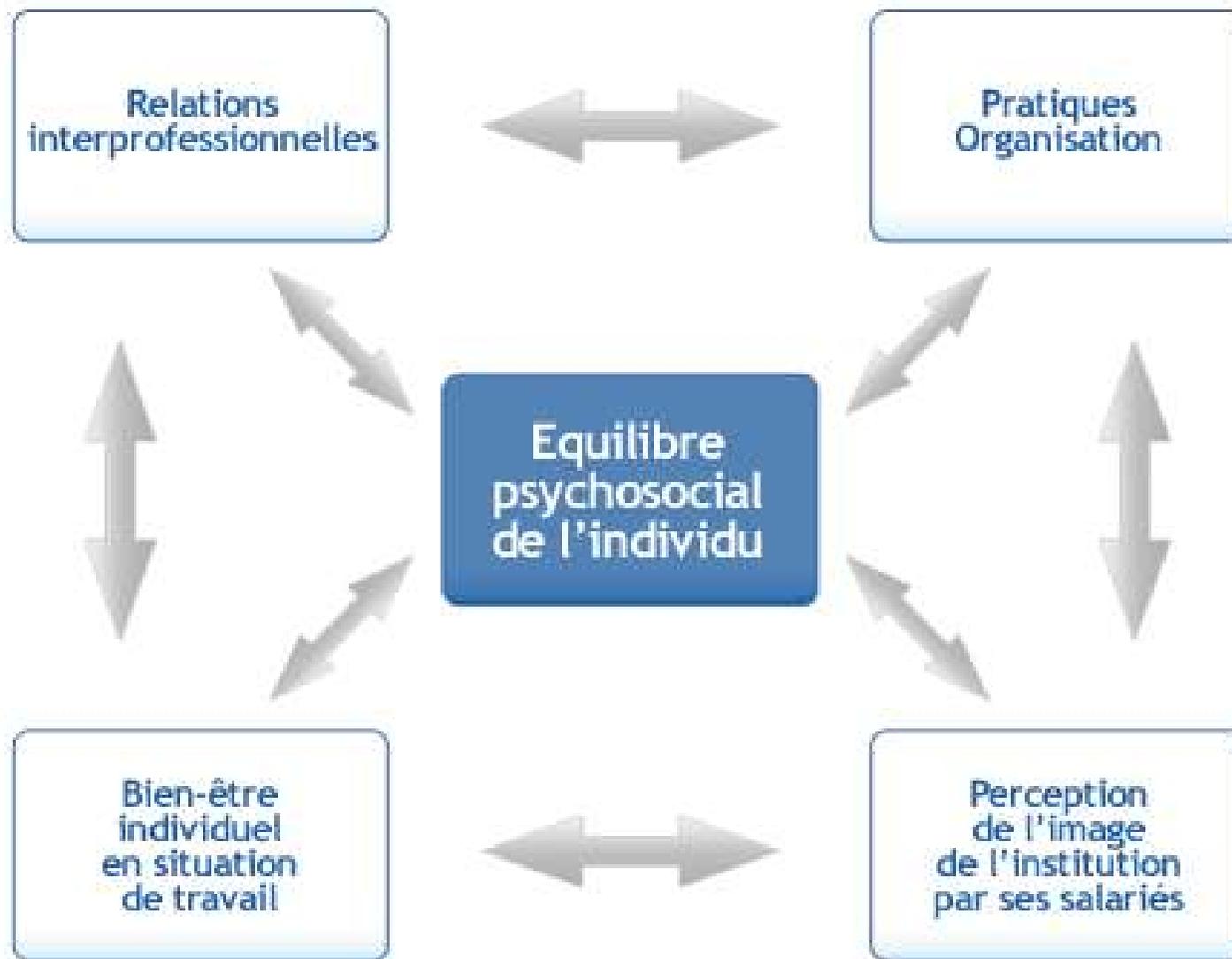


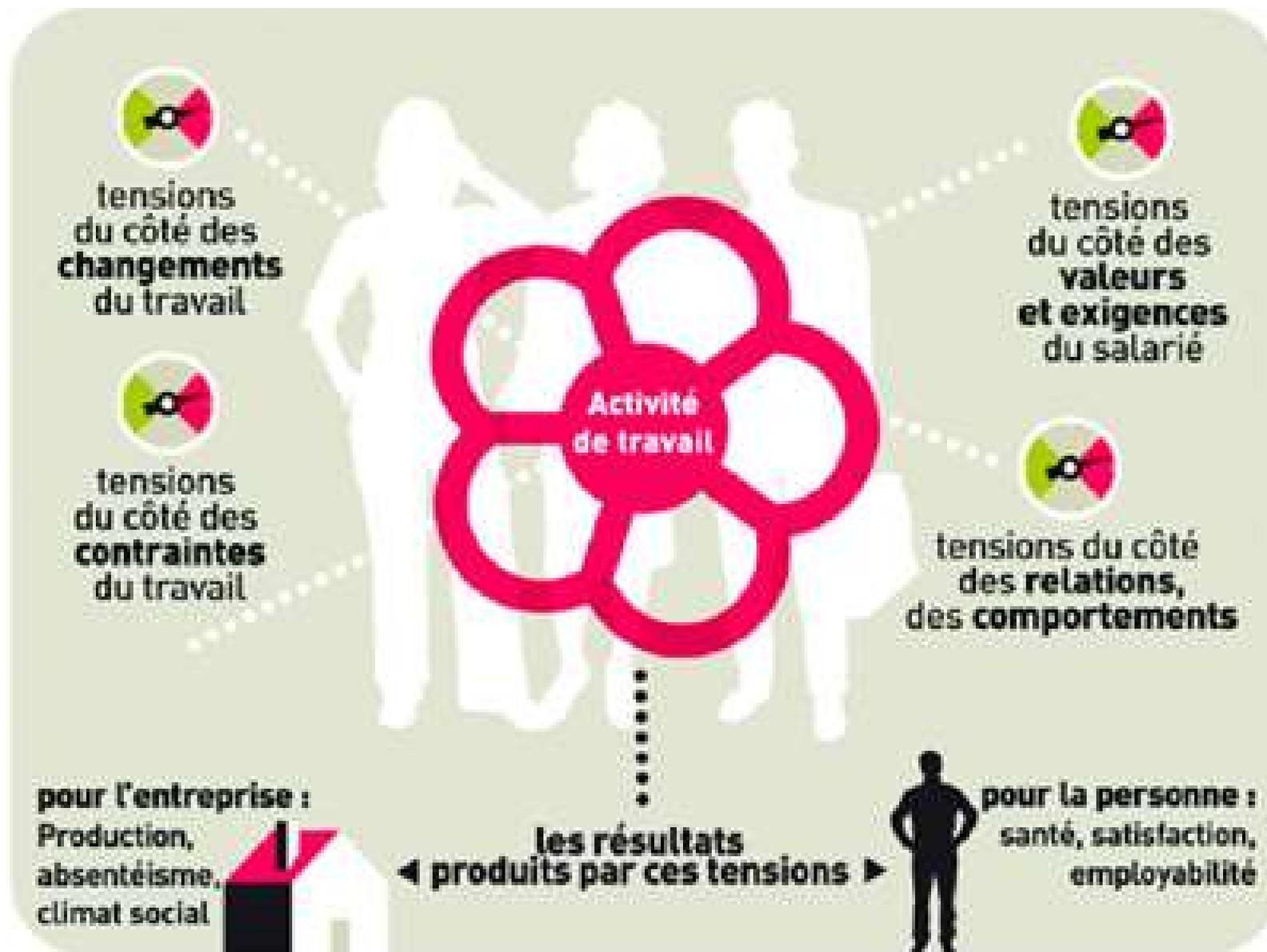
Source ANACT – 2010 / Données issues de l'enquête de la Dares Santé et itinéraire professionnel 2010

LE MEDECIN EST  
CATEGORIQUE : JE SUIS  
VICTIME DE STRESS ...

AH TANT MIEUX,  
ET MOI QUI VOUS  
CROYAIS MALADE !







## Les quatre familles de tensions

Source : Prévalence de stress et de risques professionnels au travail



| Familles de facteurs de RPS<br>(classification INRS – ED6140 - 2013) | Dimensions des familles de facteurs RPS                                  |
|--|--|
| <b>Intensité et complexité du travail</b>                            | Contraintes de rythme de travail   |
|  | Niveau de précision des objectifs de travail                             |
|  | Adéquation des objectifs avec les moyens et les responsabilités          |
|  | Compatibilités des instructions de travail entre elles                   |
|  | Gestion de la polyvalence  |
|  | Interruption dans le travail   |
|  | Attention et vigilance dans le travail                                   |
| <b>Horaires de travail difficiles</b>                                | Durée hebdomadaire de travail  |
|  | Travail en horaires atypiques  |
|  | Extension de la disponibilité en dehors des horaires de travail          |
|  | Prévisibilité des horaires de travail et anticipation de leur changement |
|  | Conciliation entre vie professionnelle et personnelle                    |
| <b>Exigences émotionnelles</b>                                       | Tensions avec le public  |
|  | Confrontation à la souffrance d'autrui                                   |
|  | Maîtrise des émotions  |
| <b>Faible autonomie au travail</b>                                   | Autonomie dans la tâche  |
|  | Autonomie temporelle   |
|  | Utilisation et développement des compétences                             |
| <b>Rapports sociaux au travail dégradés</b>                          | Soutien de la part des collègues   |
|  | Soutien de la part des supérieurs hiérarchiques                          |
|  | Violence interne au travail  |
|  | Reconnaissance dans le travail   |
| <b>Conflits de valeurs</b>   | Qualité empêchée   |
|  | Travail inutile  |
| <b>Insécurité de l'emploi et du travail</b>                          | Insécurité socio-économique (emploi, salaire, carrière...)               |
|  | Conduite du changement dans l'entreprise                                 |

## LE TABLEAU DE SYNTHÈSE DE L'INRS (2013)

# LES PRINCIPALES SITUATIONS A RISQUES

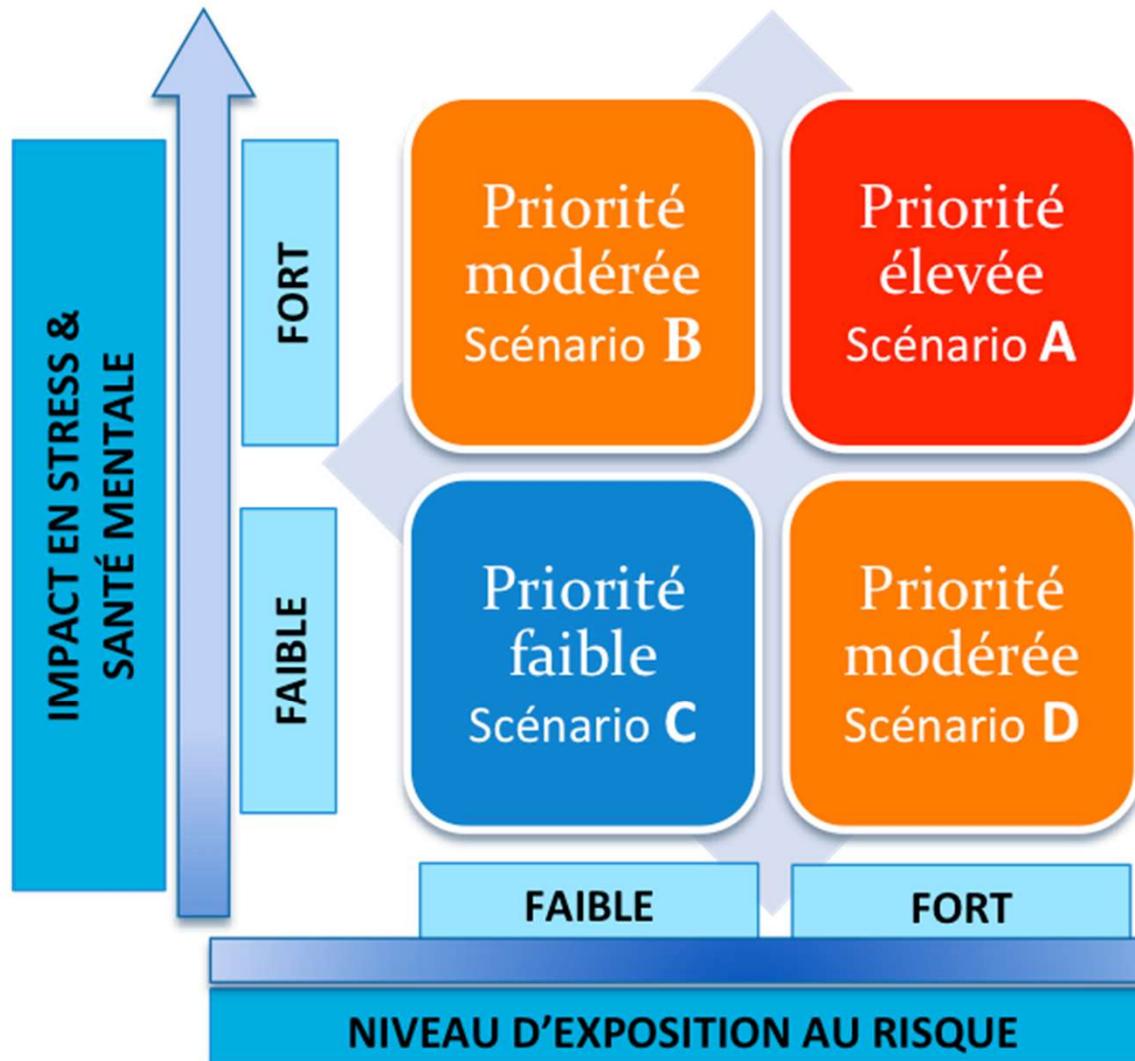
- L'opposition aux orientations stratégiques (conflits de valeurs)
- Des processus de changement mal gérés, mal accompagnés et brutaux dans leur forme
- Les nombreuses pertes de repères, de pouvoir, d'influence
- Le sentiment d'incompétence, la configuration du piège de la « souricière »
- La surcharge de travail, les régressions identitaire et professionnelle
- L'autonomie paradoxale (plus d'initiative et d'autonomie exigées, plus de contrôles et de risques)
- Des objectifs définis ou perçus comme inatteignables
- Les tensions et les conflits (ou des rivalités) au sein de l'équipe
- Une pression managériale ou organisationnelle trop forte
- Le manque de pratiques de reconnaissance et un déficit de valorisation
- Les comportements « toxiques », une mauvaise relation managériale
- L'isolement social, le sentiment d'injustice
- La perte du sens et de l'utilité sociale comme de l'appartenance
- Le manque d'intérêt récurrent pour les situations de travail
- Des contraintes trop fortes ou incompatibles avec le projet personnel
- L'absence de développement professionnel et personnel
- Tous les processus dont le fondement s'appuie sur des comportements de réification

# LES INDICATEURS DE QUALITE DE VIE AU TRAVAIL PROPOSES PAR L'ANACT

- La santé : nombre de personnes déclarant des douleurs, absentéisme de courte durée
- Niveau de formation et de compétences
- Pourcentage de promotion et d'augmentations de salaires
- Nombre de personnes travaillant en (relative) autonomie
- Nombre de personnes en exposition aux risques et aux nuisances recensées
- Horaires, travail de nuit, de week-end, horaires coupés, temps passe hors du domicile
- Charges de travail
- Relations de travail et climat social
- Innovation technique, spatiale, organisationnelle, managériale
- Satisfaction au travail
- Niveau de stress
- Climat social

TRAVAIL ET CHANGEMENT N°334 • novembre/décembre 2010

# Modèle d'Analyse de Cooper



**Scénario A:** salariés très exposés au risque et ce facteur de risque a un impact important sur le niveau de stress & la détresse psychologique des personnes.

**Scénario B:** Salariés peu exposés à un facteur qui a un fort impact.

**Scénario C:** Salariés peu exposés à un facteur qui a un faible impact

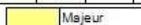
**Scénario D:** Salariés très exposés à un facteur avec faible impact.

**Site : Lyon**

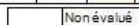
| N° | Famille de danger   | ASS | BUR | CDT | CH | COM | CON | CVM | DCH | EMB | FOU | GAZ | LPA | LPB | MIG | NET | NH3 | PCH | PIN | REA | SGX | SII | TEU | TIG | TS |
|----|---|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|
| 2  | AGENTS ENVIRONNEMENTAUX STRESSANTS - Chaleur  |     | 40  |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 20  |     |     |     | 30  |     |     |     |     |     | 72 |
| 3  | AGENTS ORGANISATIONNELS STRESSANTS - Relation aux clients   | 6   |     |     |    | 120 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |
| 4  | AGENTS PROPRES A L'ACTIVITE STRESSANTS - Pressions temporelles  |     |     |     |    | 120 |     |     |     |     |     |     |     |     | 40  |     | 16  |     |     |     |     |     |     |     |    |
| 6  | AMBIANCE THERMIQUE  | 10  |     |     |    |     |     |     |     |     | 24  |     |     |     | 6   |     |     |     | 12  |     | 24  | 4   |     | 6   |    |
| 7  | AUTRES POLLUANTS NON ETIQUETABLES   |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     | 48  | 12  |     |     |     | 22  |     |     |     |     |     | 12 |
| 8  | AUTRES SOURCES DE DANGER PHYSIQUES - Enceinte confinée  |     |     |     |    | 12  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 37  |     |    |
| 9  | BRUIT/ NUISANCES SONORES - Les travaux sur métaux par percussion, abrasion ou projection  | 12  |     |     |    |     |     | 24  |     |     |     |     |     |     | 6   |     |     |     | 12  | 12  |     |     |     |     | 6  |
| 10 | CIRCULATION AUTOUR DU POSTE - Sol glissant en raison de son humidité ou des produits répandus : produits de nettoyage, détritux, produits grassex | 5   |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 36  |     |     |     | 20  |     | 24  |     |     |     | 12 |
| 12 | ECLAIRAGE - Poste de travail comportant des zones d'ombres  | 50  |     |     |    | 2   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |
| 13 | ELECTRICITE - Electricité statique  |     |     | 60  |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 45  |     |     |     |     |    |
| 14 | ENGINS MOBILES LEVAGE - Manutention du matériel de calage et d'arrimage   |     |     |     | 10 |     |     |     | 10  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 4   |     |     |     |     |    |
| 15 | INTERVENTION D'ENTREPRISES EXTERIEURES - Utilisation des services d'une entreprise extérieure   |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     | 20  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |
| 17 | MACHINES OUTILS - Partie mobile accessible au personnel   | 16  |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 8   |     |     |     |     |    |
| 18 | MANUTENTIONS MANUELLES - Gestes répétitifs  | 50  |     |     |    | 22  |     |     |     |     |     | 12  |     |     | 9   |     |     |     |     | 15  |     |     |     | 9   |    |
| 19 | POSTURE CONTRAIGNANTE - Mouvements de torsions  |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 5   |     |     |     |     |    |
| 20 | PRODUITS CANCEROGENES MUTAGENES ET/OU TOXIQUES POUR LA REPRODUCTION (CMR)   |     |     |     |    |     | 64  |     |     |     |     |     |     |     | 3   |     |     |     |     | 1   |     |     |     | 3   | 1  |
| 21 | PRODUITS CORROSIFS ET/OU SENSIBILISANTS   |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 4  |
| 22 | PRODUITS INFLAMMABLES /EXPLOSIFS  |     |     |     |    |     |     | 6   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 10  |     |     |     |     | 25 |
| 23 | PRODUITS NOCIFES ET/OU IRRITANTS  |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 28  | 6   |     |     |     |     |     |     |     | 5   | 3  |
| 24 | PRODUITS TOXIQUES (Non CMR)   |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     | 30  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |

Légende des couleurs :

 Critique

 Majeur

 Mineur

 Non évalué

 Ex. :  80 Valeur du niveau de risque en cours (critique) le plus élevé

Légende des UT

ASS : Assemblage

BUR : Bureaux

CDT : Conditionnement

CH : Chargement

COM : Salle de commande

CON : Salle de contrôle

CVM : Sphère de CVM

DCH : Déchargement

EMB : Emballage

FOU : Four

GAZ : Alimentation Gaz

LPA : Ligne de production A

LPB : Ligne de production B

MIG : Soudure MIG

NET : Nettoyage

NH3 : Réservoir d'ammoniac

PCH : Presses à chaud

PIN : Presses à injection

REA : Réacteurs

SGX : Services généraux

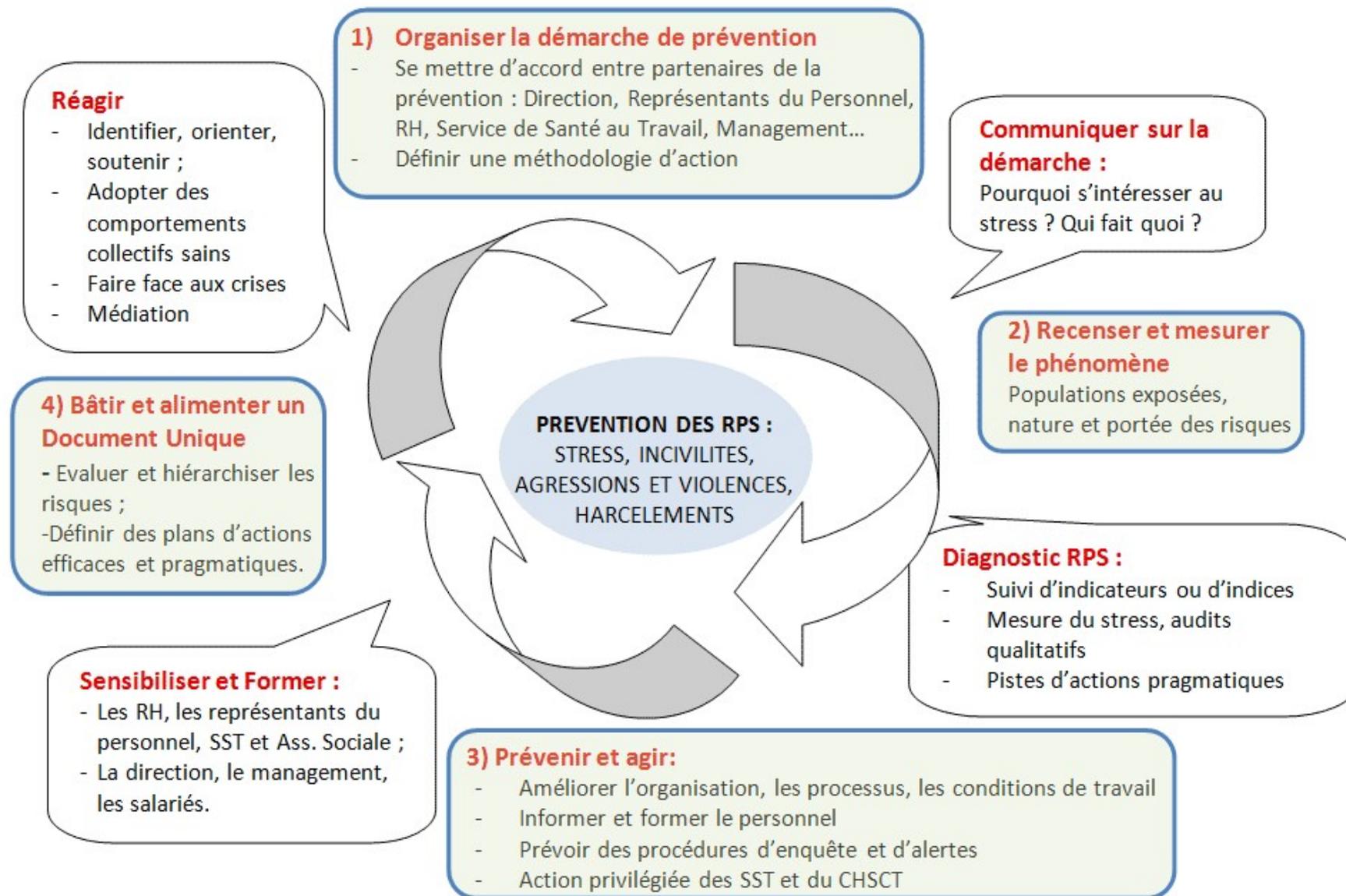
SII : Service informatique

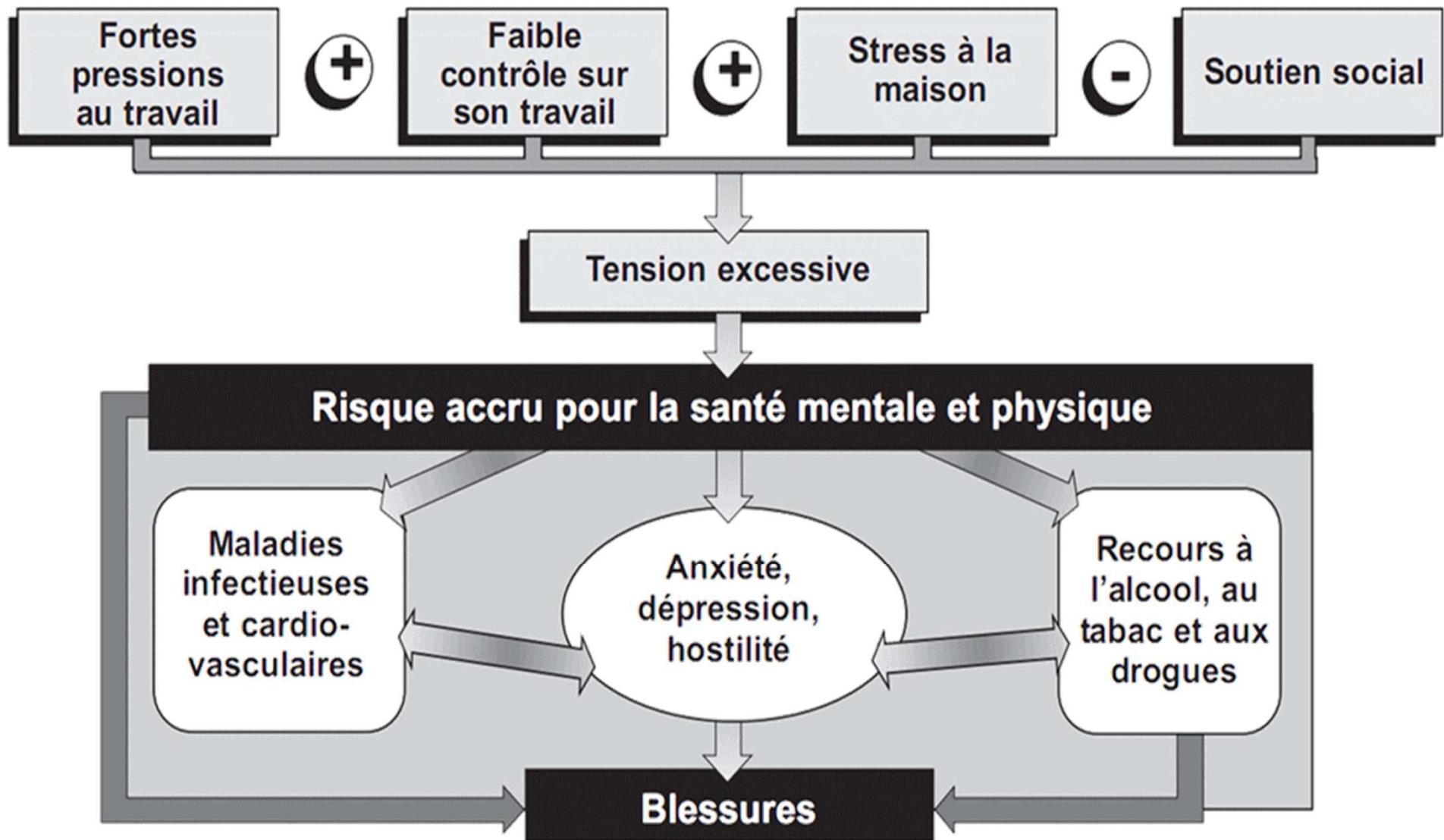
TEU : Traitement des eaux usées

TIG : Soudure TIG

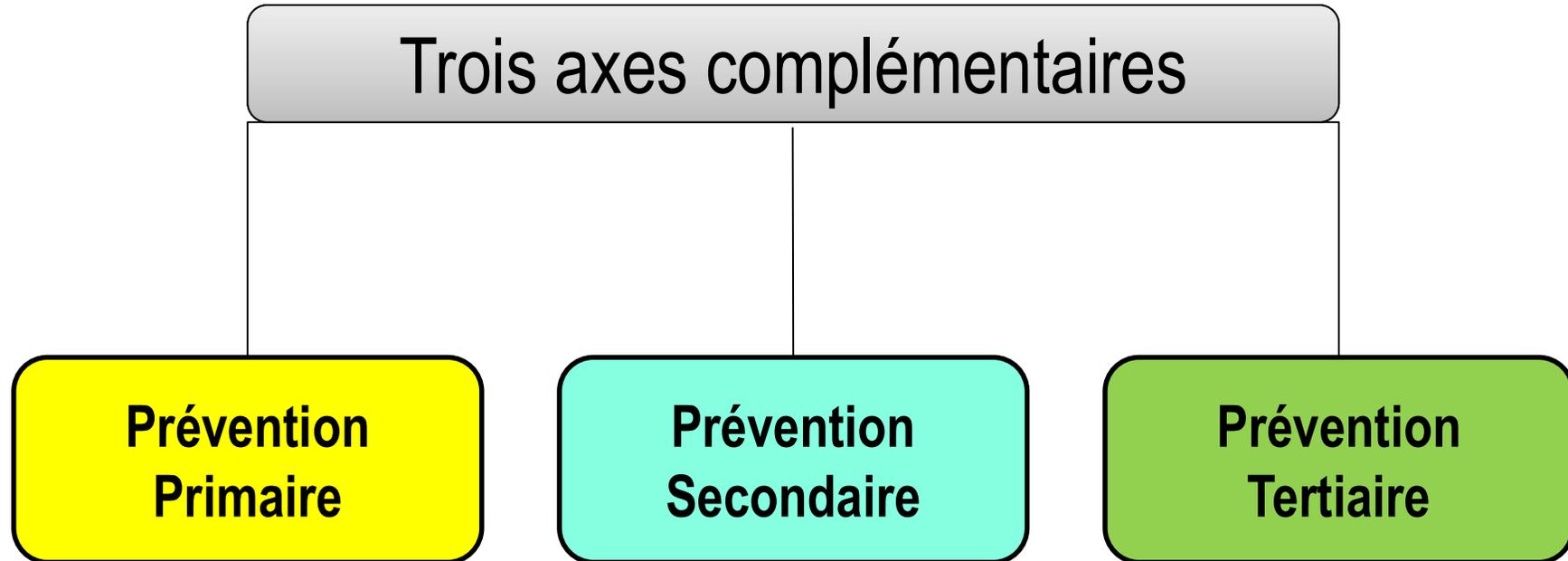
TS : Traitement de surface



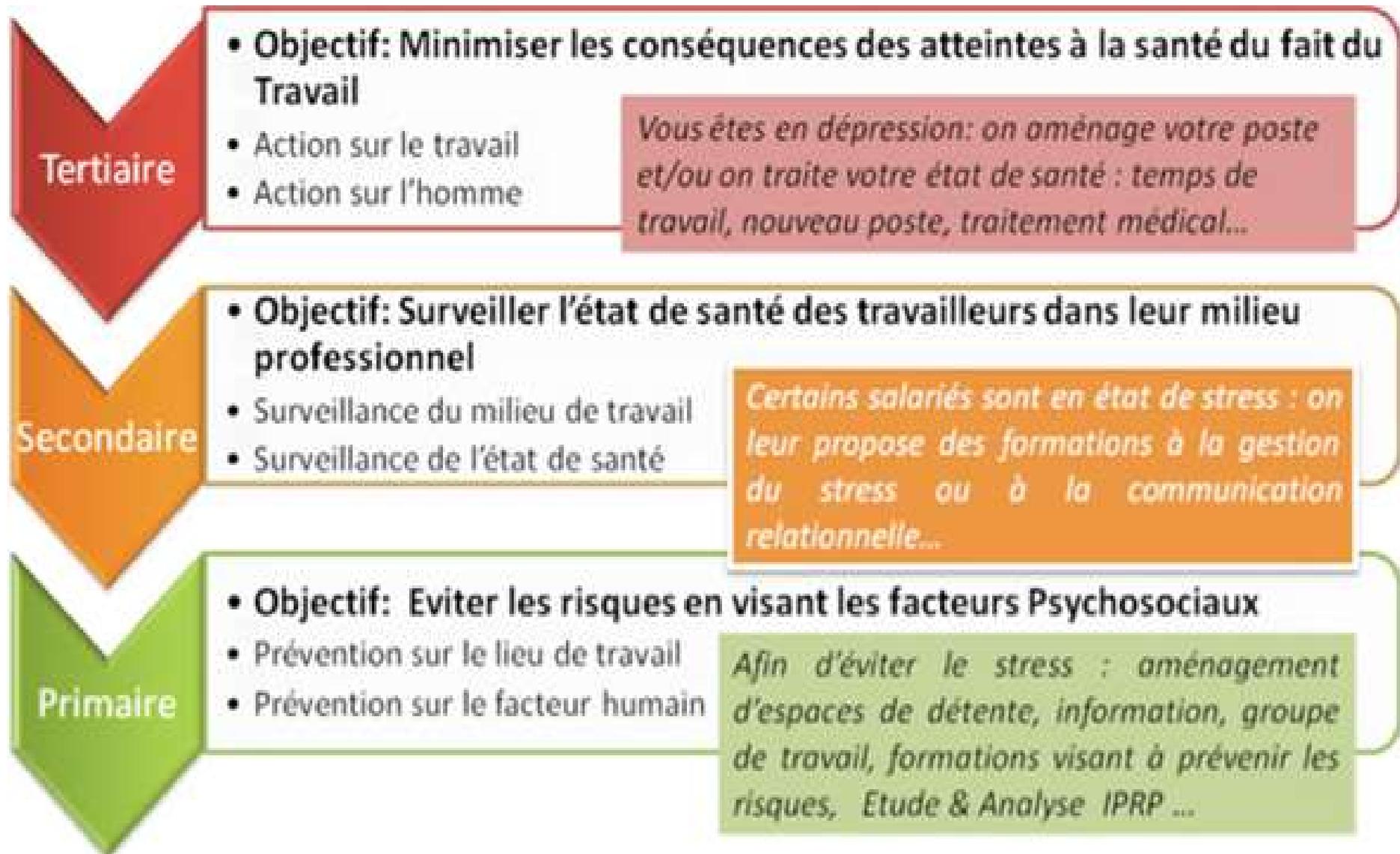


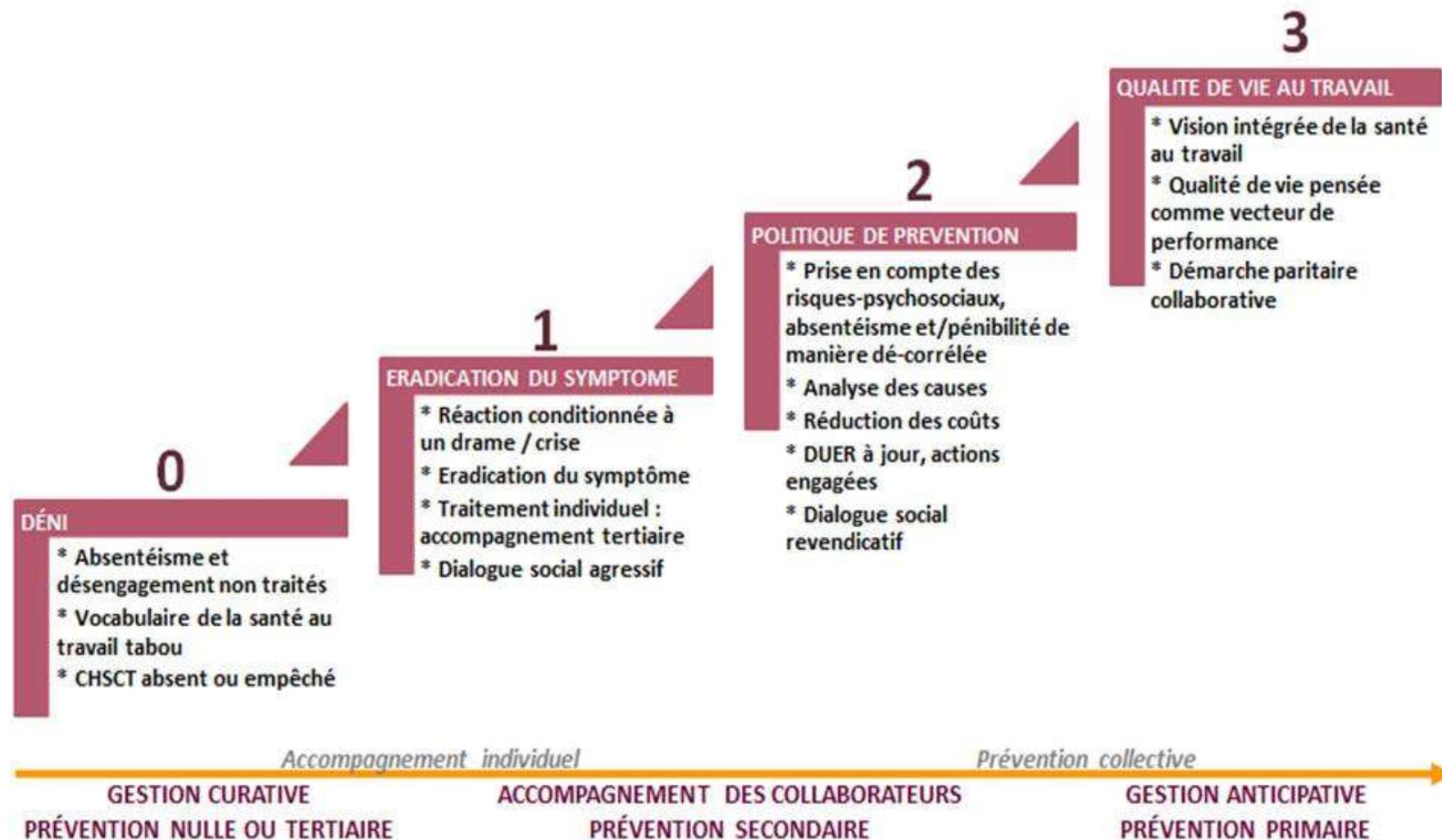


# La démarche de prévention ...

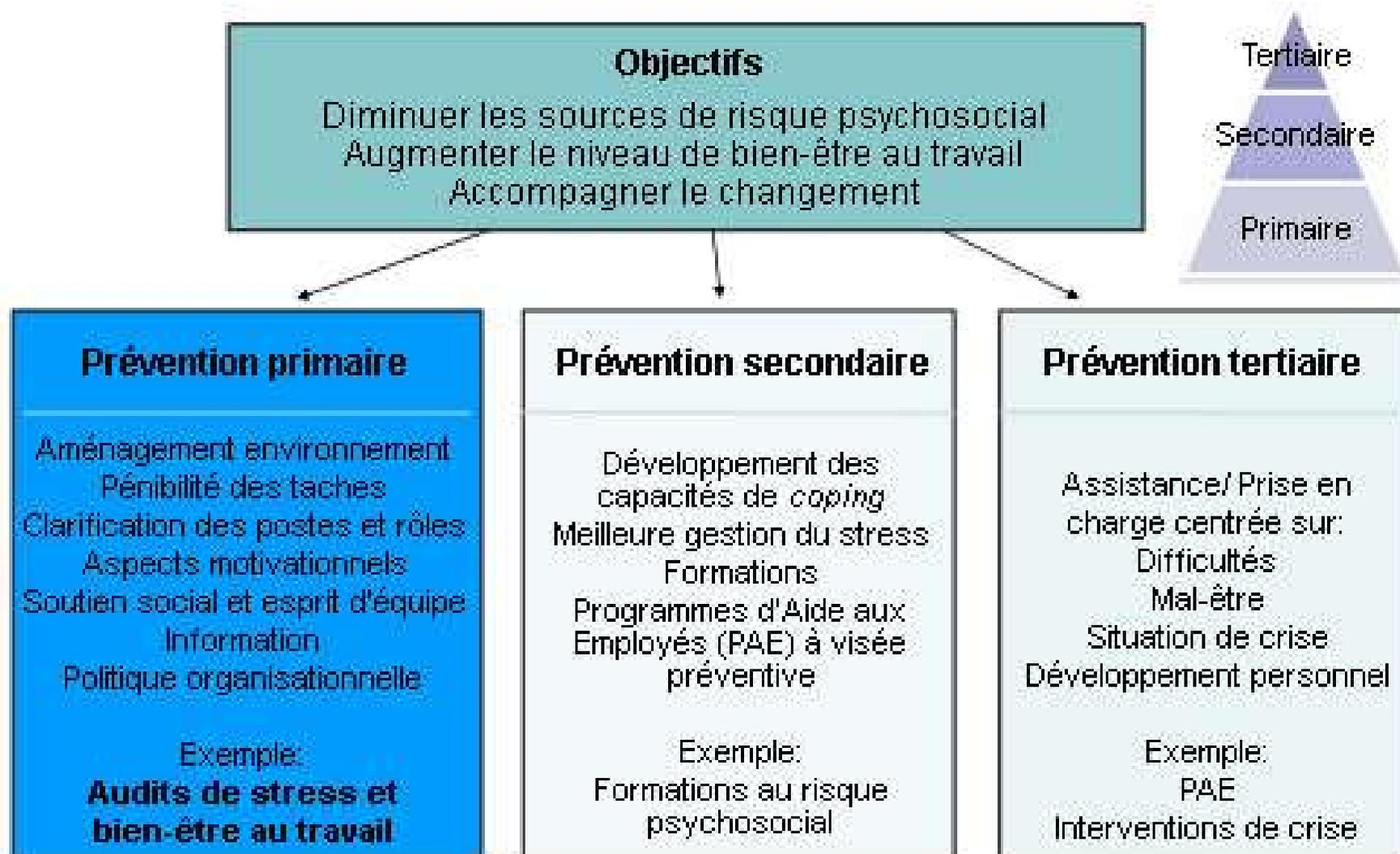


- **Prévention Primaire (réduction des sources)**
- **Prévention Secondaire (aider les individus à développer des compétences pour faire face)**
- **Prévention Tertiaire (prendre en charge et accompagner les individus en difficultés ou en souffrance).**

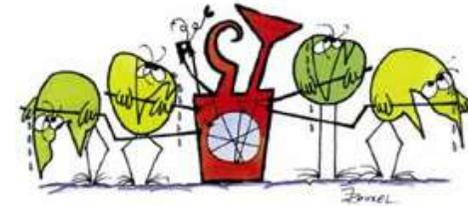




Echelle de maturité de la prise en compte des risques psychosociaux dans l'entreprise, Sia Partners - 2010



# Plan d'action



| Prévention primaire   | Prévention secondaire  | Prévention tertiaire   |
|---|--|--|
| <p><i>Principe :</i></p> <p><b><u>Agir directement sur les causes ou les sources de RPS présentes pour les réduire ou les éliminer.</u></b></p> | <p><i>Principe :</i></p> <p><b><u>Aider et accompagner les individus à développer des connaissances et des habiletés pour mieux reconnaître et gérer leur réaction face aux situations de changements</u></b></p> <p><b><i>Ex : formations sur la gestion du temps, des priorités et du stress, la communication, tenue ateliers sur la gestion et l'adaptation aux changements...</i></b></p> | <p><i>Principe :</i></p> <p><b><u>Prendre en charge les individus en difficultés</u></b><br/> <b><u>Réhabiliter, permettre le retour pour les individus ayant souffert d'un problème de santé au travail.</u></b></p> <p><b><i>Ex : réseau d'entraide, prise en charge par des spécialistes (médecins, psychologues, psychiatres, travailleurs sociaux)...</i></b></p> |



Source : Réalités et Projets

QU'EST-CE  
QUE VOUS NOUS  
PROPOSEZ POUR  
LUTTER CONTRE  
LA SOUFFRANCE  
AU TRAVAIL?

HEU... UN  
NUMÉRO  
VERT?



**Les limites  
de toutes ces  
approches**

ET POUR  
TERMINER,  
LES RISQUES  
PSYCHOSOCIAUX  
...

- 1 AUGMENTER LES VENTES <
- 2 AMELIORER LA QUALITE <
- 3 DIMINUER LES COÛTS <
- 4 OPTIMISER LA LOGISTIQUE <
- 5 LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX <



# Les facteurs du fonctionnement optimal des acteurs au sein d'une organisation



**Henri - Philippe GODEAU**

- *Ingénierie du Management Transformationnel*
- *Praticien en Psychologie Positive appliquée aux équipes de Travail*





**Quelles conditions, facteurs et pratiques  
peuvent contribuer au fonctionnement optimal  
des acteurs au sein d'une organisation ?**

# LES CONDITIONS DU BONHEUR AU TRAVAIL

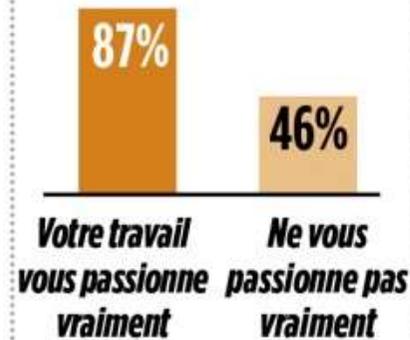
## NOTE DE LECTURE

Les actifs qui se sentent reconnus par leurs supérieurs hiérarchiques sont 94% à se déclarer « heureux » dans leur travail, contre seulement 57% de ceux qui ne se sentent pas reconnus.

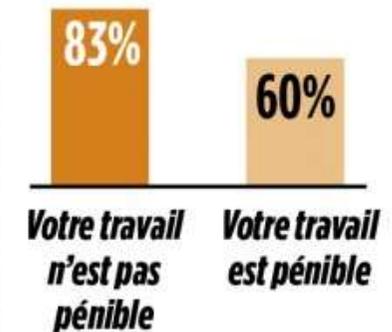
## LA RECONNAISSANCE



## LA MOTIVATION



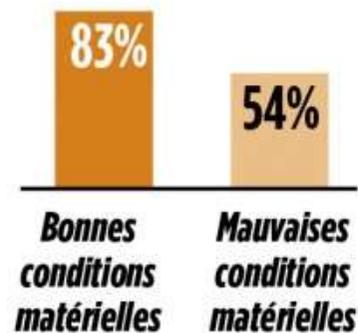
## LA PÉNIBILITÉ



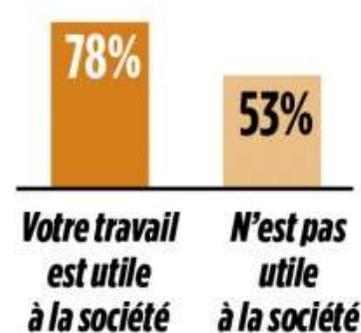
## LES RELATIONS ENTRE COLLÈGUES



## LES CONDITIONS MATÉRIELLES



## LE SENTIMENT D'UTILITÉ



## LA PRÉCARITÉ



Sondage Viavoice, réalisé pour "le Nouvel Observateur" auprès de plus de 5.000 actifs - 2013

Facteurs  
organisationnels  
et managériaux  
dangereux



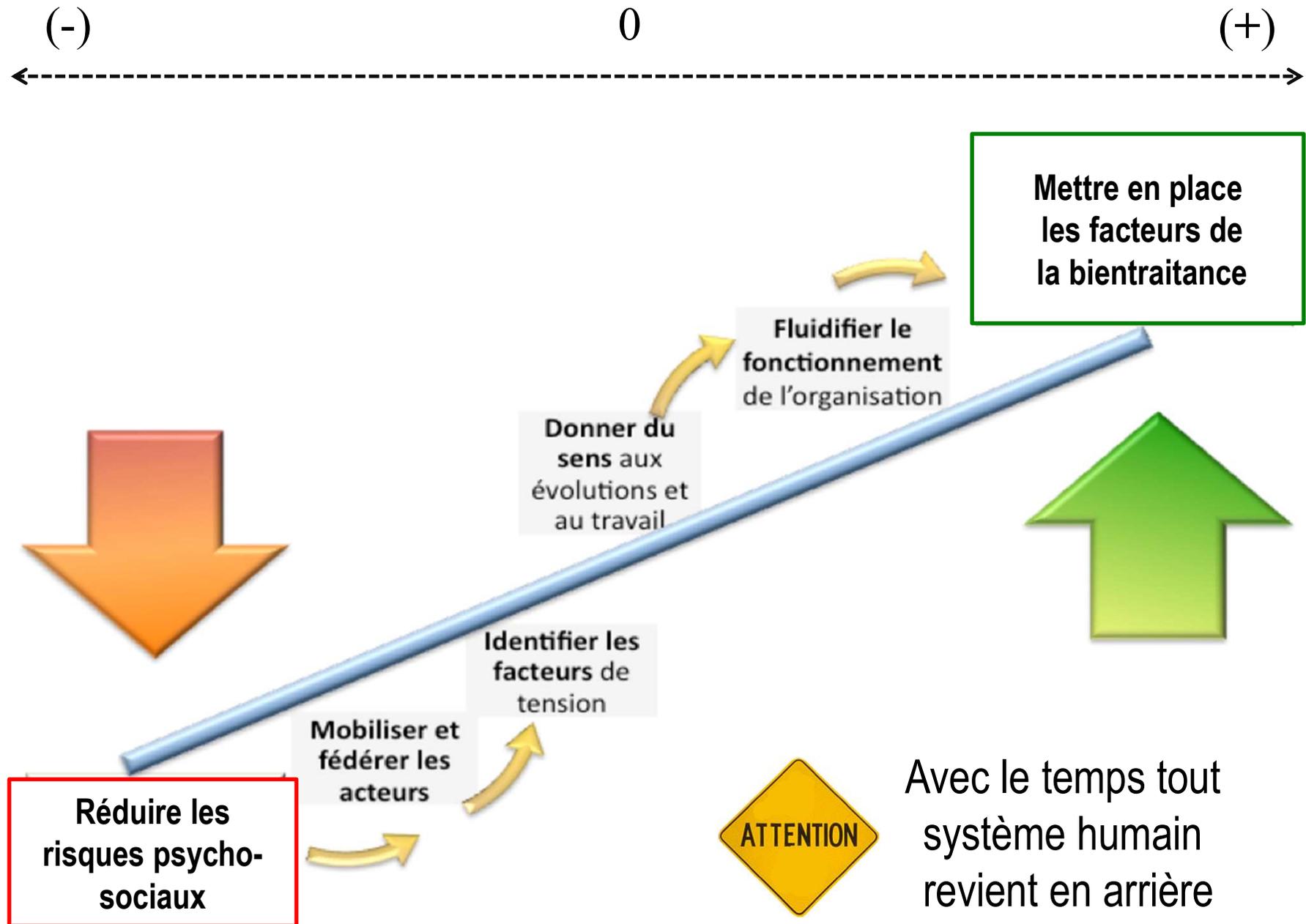
Attention!  
**DANGER!**



Risques  
psycho-sociaux



**S'il existe des  
risques c'est qu'il  
y a du danger !**



Facteurs  
organisationnels  
et managériaux  
« **positifs** »

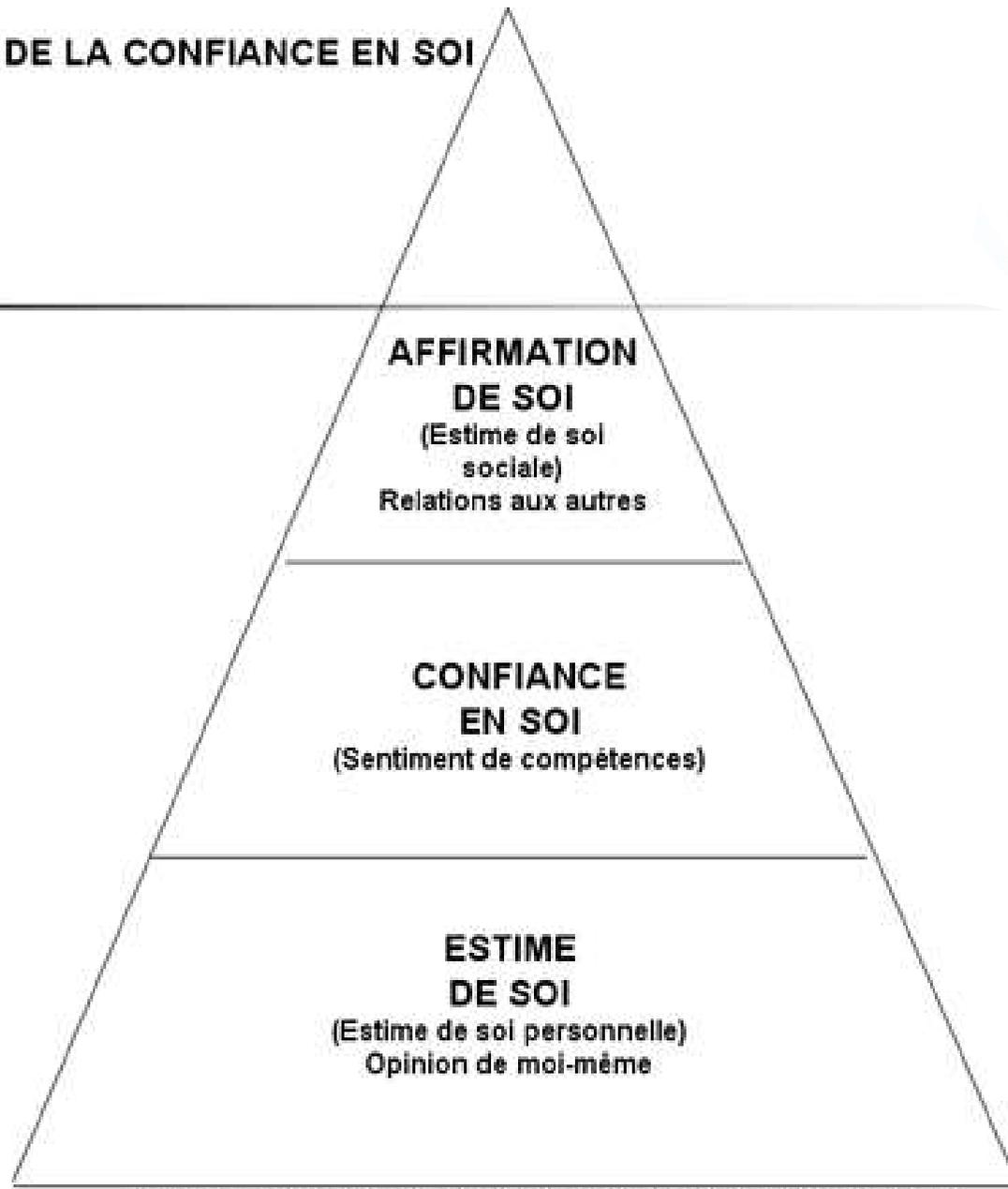
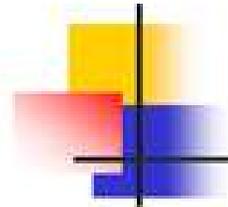


Organisation

- ✓ apprenante
- ✓ qualifiante
- ✓ développante
- ✓ bientraitante



# LA PYRAMIDE DE LA CONFIANCE EN SOI



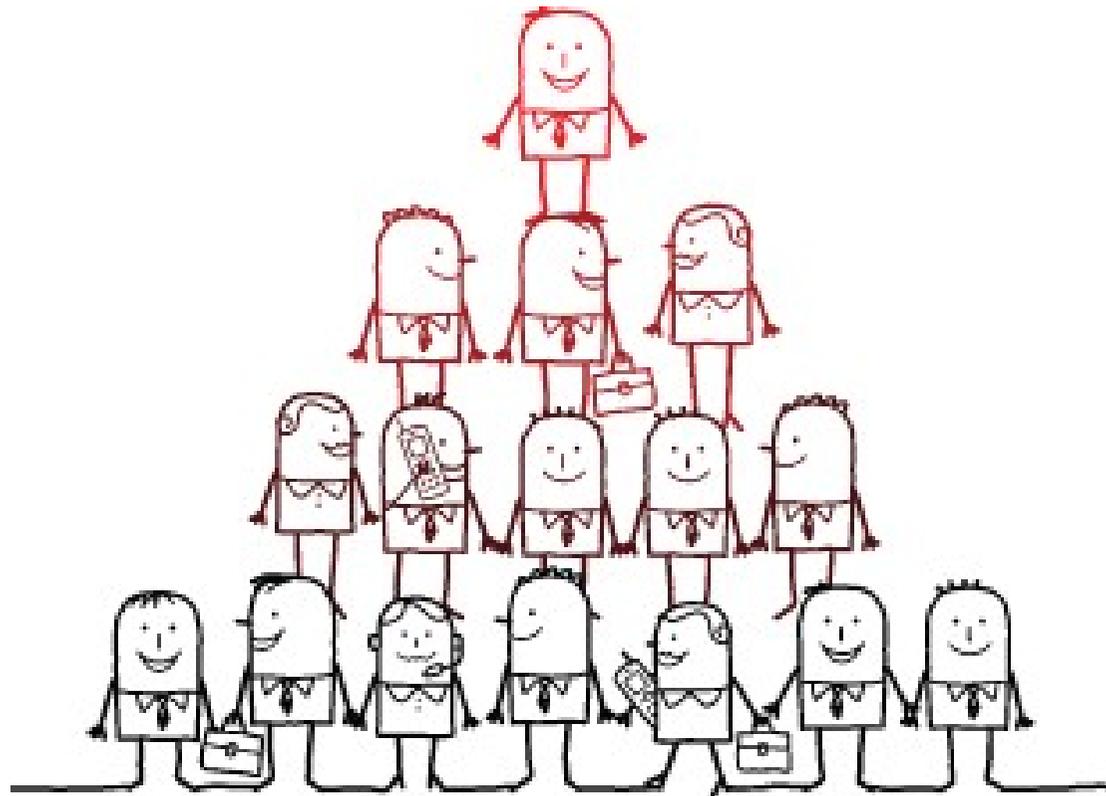
**ORGANISATION QUALIFIANTE**

**ORGANISATION APPRENANTE**

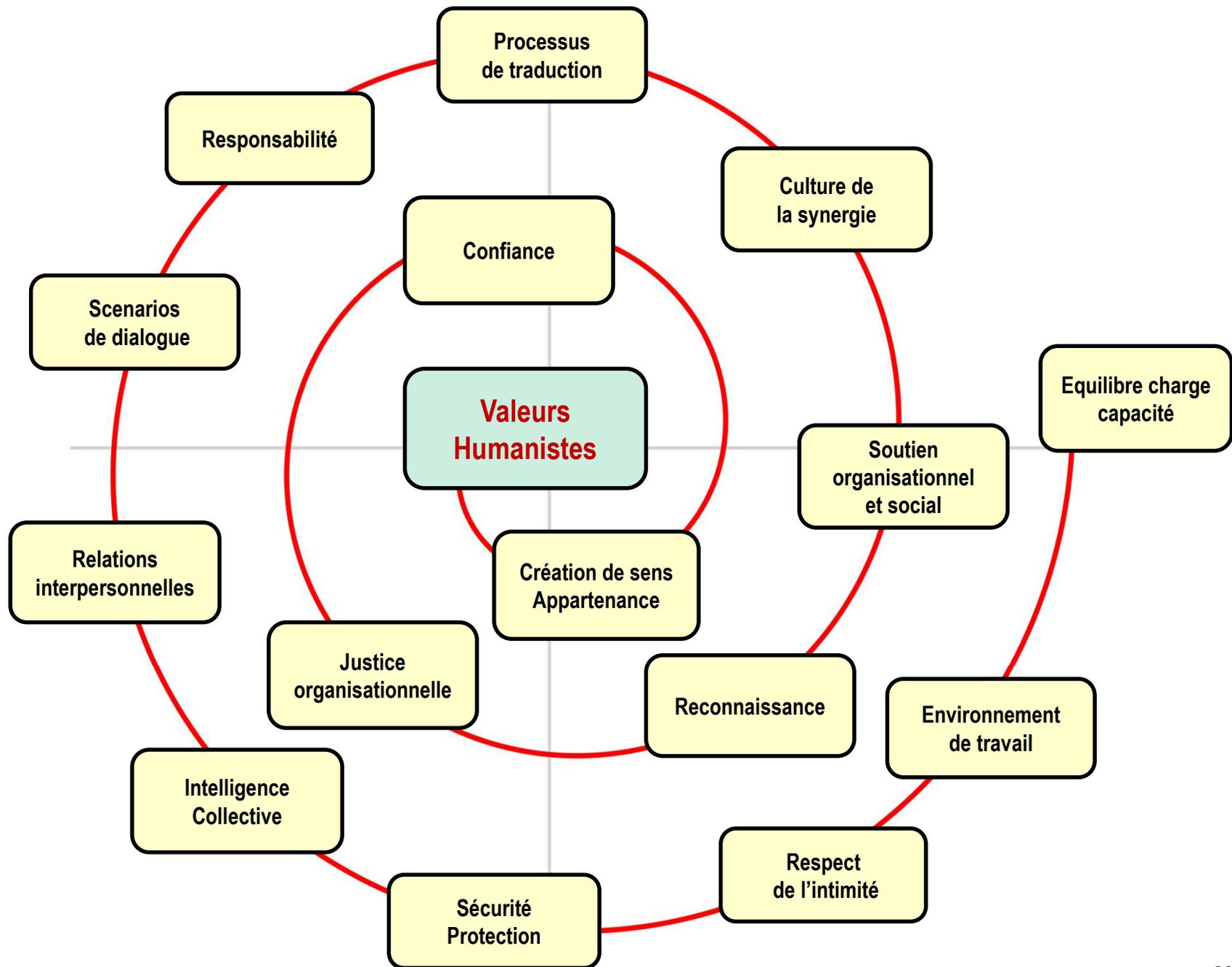


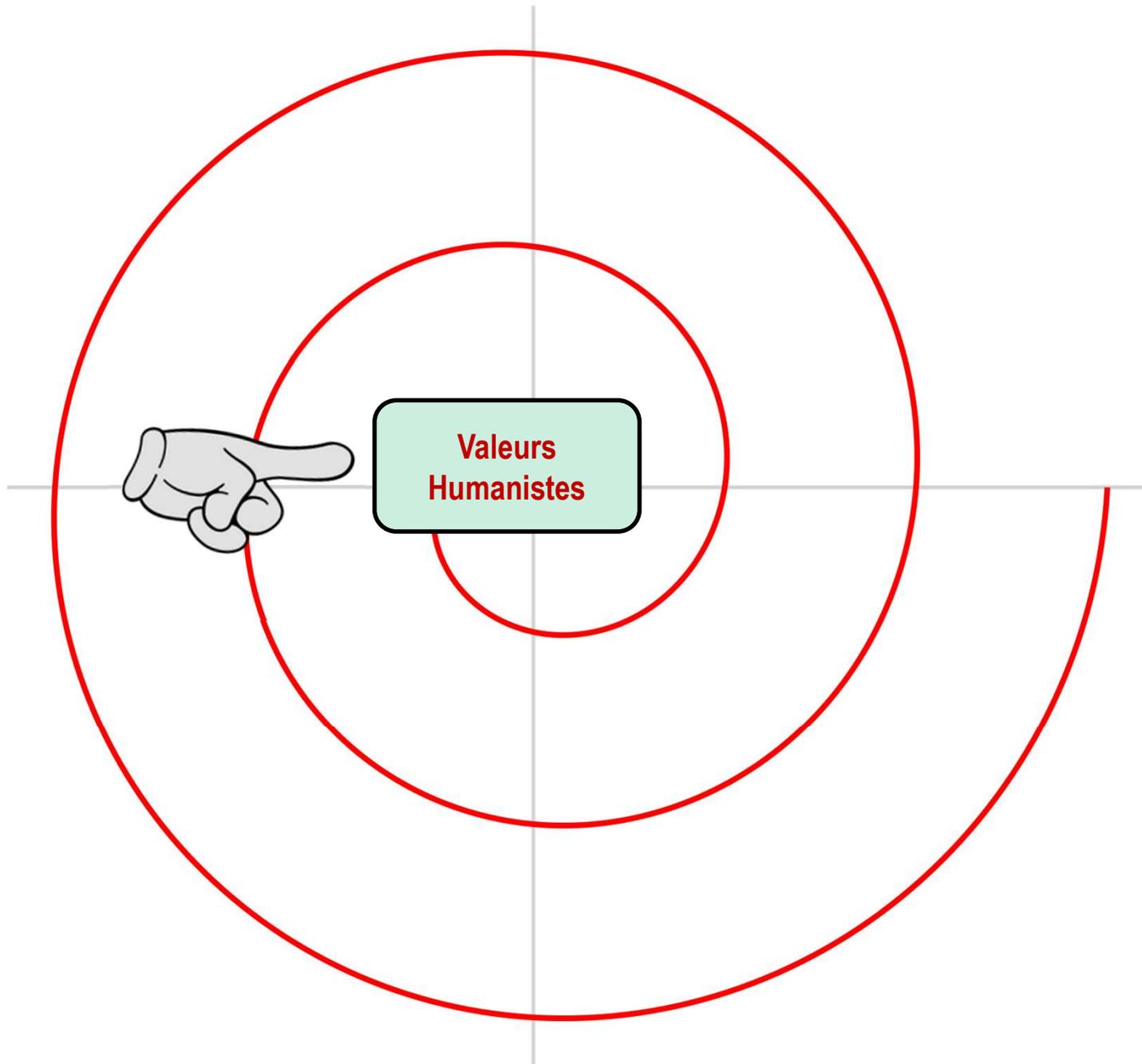
**ORGANISATION BIEN TRAITANTE**

**ORGANISATION DEVELOPPANTE**

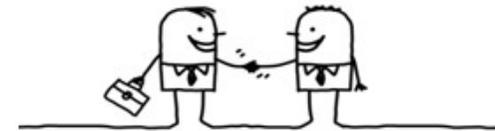


**LES COMPOSANTES D'UN FONCTIONNEMENT  
OPTIMAL AU SEIN D'UNE ORGANISATION**





## Valeurs Humanistes



- La faculté de subordonner une action à une valeur constitue l'essence même de l'individu pro-actif. Les valeurs sont le fondement, le ciment qui peut fédérer les équipes.
- Le management par les règles peut renforcer les conflits d'intérêts (chacun défend son périmètre) au lieu de favoriser la cohésion et de la cohérence entre tous les
- L'entreprise doit être gérée par des vraies valeurs et non par des mauvaises règles
- Il faut éviter la souffrance éthique générée par des conflits de valeur professionnelles, sociales, et personnelles
- Les valeurs vécues sont souvent différentes des valeurs déclarées
- Les valeurs partagées sont souvent différentes des valeurs promues
- Dans le management par les valeurs il faut se méfier de la perte de contact avec les faits
- Préférer l'incarnation à l'incantation
- Quelle est la véritable identité de l'entreprise ?

## Les 2 typologies de valeurs :

Il existe deux types de valeurs, dont les finalités divergent :

- ✓ les **valeurs terminales**, diffusées vers l'extérieur (clients, fournisseurs, partenaires), ont pour objectif de promouvoir l'image de l'entreprise et construire sa réputation. Citons à titre d'exemple des valeurs telles que l'éthique (Cartier), l'excellence (LVMH) ou encore la passion (M6).
- ✓ les **valeurs instrumentales**, diffusées en interne, constituent le socle identitaire commun au sein duquel sont mentionnés les comportements (respect, partage), aptitudes (créativité) et modes de pensée (ouverture, synergie) que chacun doit adopter pour contribuer au projet d'entreprise, et ce, quelle que soit sa fonction ou son niveau de responsabilité.

## **Les 4 catégories de valeurs instrumentales :**

Une valeur instrumentale exprime une attente en matière de :

- 1. Capacité** (compétence ou aptitude à mobiliser) : créativité, adaptabilité, réactivité, anticipation, esthétisme.
- 2. Comportement** (manière d'être, ligne de conduite) : écoute, exemplarité, initiative, proximité, respect, partage, synergie.
- 3. Etat d'esprit** (mentalité, mode de pensée) : confiance, solidarité, bon sens, passion, ouverture, ambition.
- 4. Vertu** (éthique et valeur morale) : courage, loyauté, responsabilité, droiture, humilité, bienveillance.

## **Les 4 finalités des valeurs instrumentales :**

L'expression de valeurs doit être source de bénéfice pour l'entreprise et lui permettre de :

1. Fédérer l'ensemble des acteurs, quels qu'ils soient, autour d'un sens commun à donner à un travail ou une activité
2. Faciliter l'acceptation d'un changement (nouvelle stratégie, réorganisation...)
3. Animer une équipe au quotidien (relations, motivation, appartenance, reconnaissance)
4. Introduire de la simplicité face à la complexité des modes d'organisation (cloisonnement fonctionnel, organigramme matriciel, double rattachement hiérarchique...). On parle alors d'organisation neuronale

## Les 4 critères de validité d'une valeur instrumentale :

Pour qu'une valeur instrumentale puisse être animée, elle doit satisfaire quatre critères :

1. **Soutien** : elle doit se positionner en appui d'une stratégie ou d'un projet d'entreprise
2. **Adéquation** : elle doit être en conformité avec l'organisation et la culture d'entreprise (les valeurs DANS les murs)
3. **Clarté** : elle doit faire sens et doit être compréhensible par tout le monde
4. **Mesure** : une valeur doit pouvoir être pilotée. Il importe qu'elle puisse être déclinée en pratiques professionnelles observables et évaluables

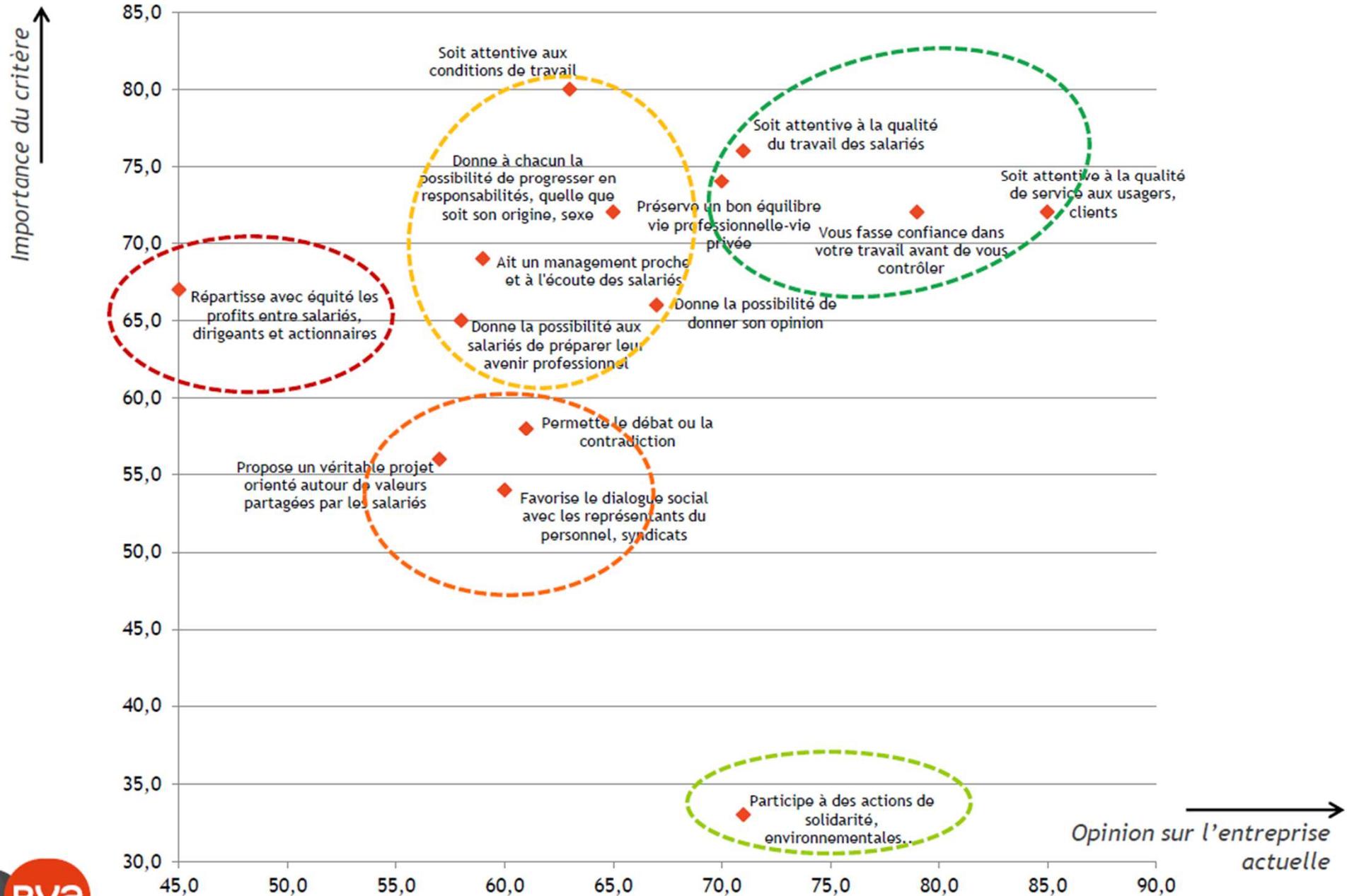
Des pseudo valeurs telles que « succès », « talent », « performance », ne peuvent être utilisées par le management (elles ne veulent rien dire et ne sont pas concrètement exploitables).

Pour qu'une **valeur puisse être utilisée par le management**, il est indispensable qu'elle soit :

- ✓ **Clairement définie** : par exemple, l'esprit d'équipe peut être défini comme suit : « faire passer les intérêts du groupe avant les siens ».
- ✓ **Déclinée en pratiques professionnelles exemplaires observables** : propose spontanément son aide, sollicite l'avis de ses collègues avant de prendre une décision, communique facilement les informations, apporte son soutien.
- ✓ **Soutenue et incarnée par des modes de travail collectifs** : système d'intégration, groupes d'amélioration continue, ateliers de discussion, communautés.

# Cartographie de l'entreprise idéale en France

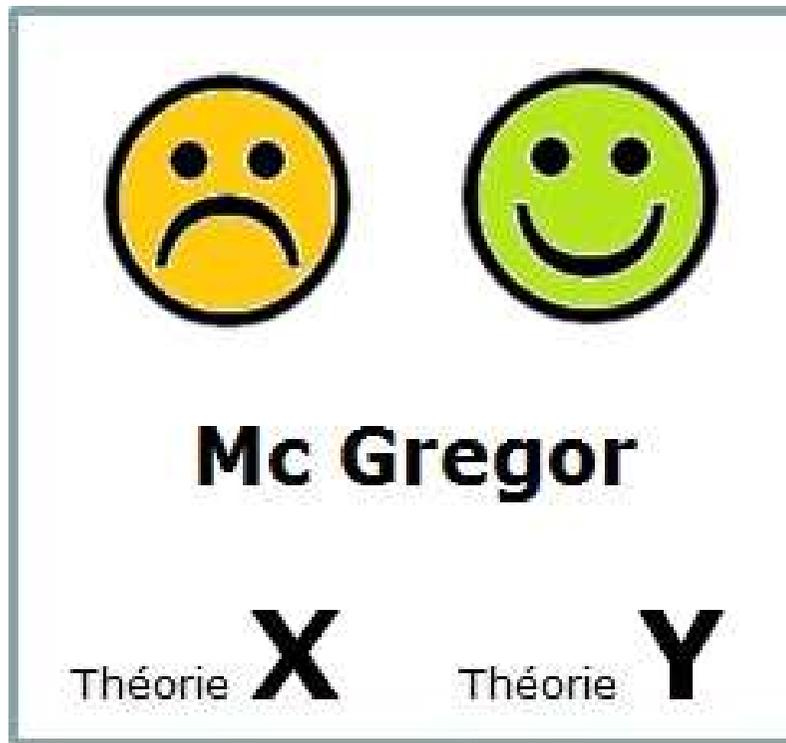
2012



## **Les salaires français sont peu satisfaits sur trois critères clefs :**

- ✓ **La transparence et la véracité de la communication interne :** 59% s'estiment "bien informés" sur la vie de l'entreprise au quotidien , ils ne sont même que 47% à estimer être suffisamment tenus au courant des orientations stratégiques
- ✓ **La possibilité de donner son opinion :** seulement 66% d'entre eux estiment que "dire ce que l'on pense permet de trouver des solutions" (contre 90% en Finlande et 80% au Royaume-Uni) et 51% ont l'impression qu'il est mal vu de donner son avis
- ✓ **L'écoute du management :** les salariés attendent des relations de travail plus équilibrées et plus adulte surtout depuis la crise, or leurs hiérarchies ne leur accordent pas suffisamment leur confiance dans une relation de type parent-enfant.



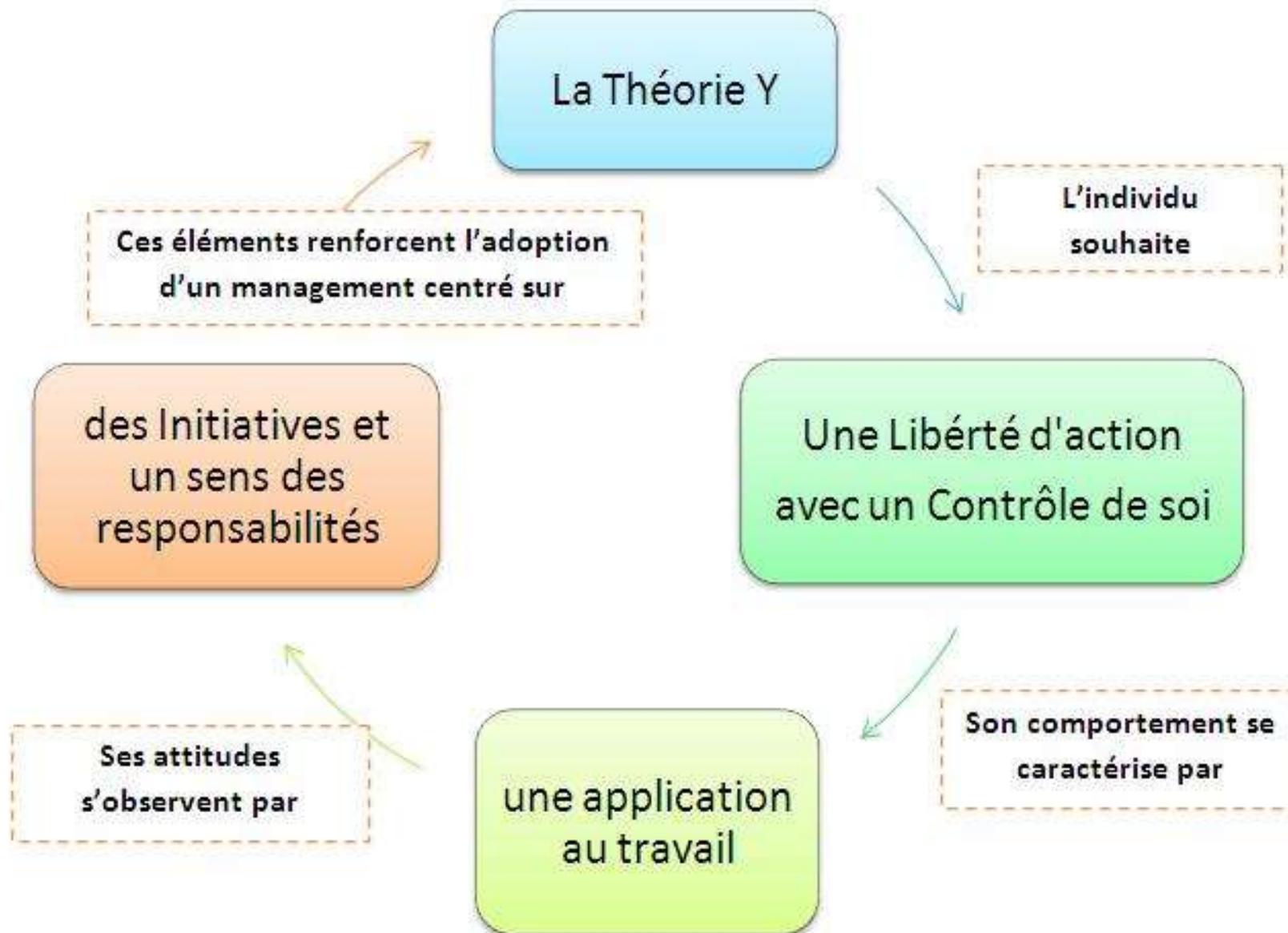


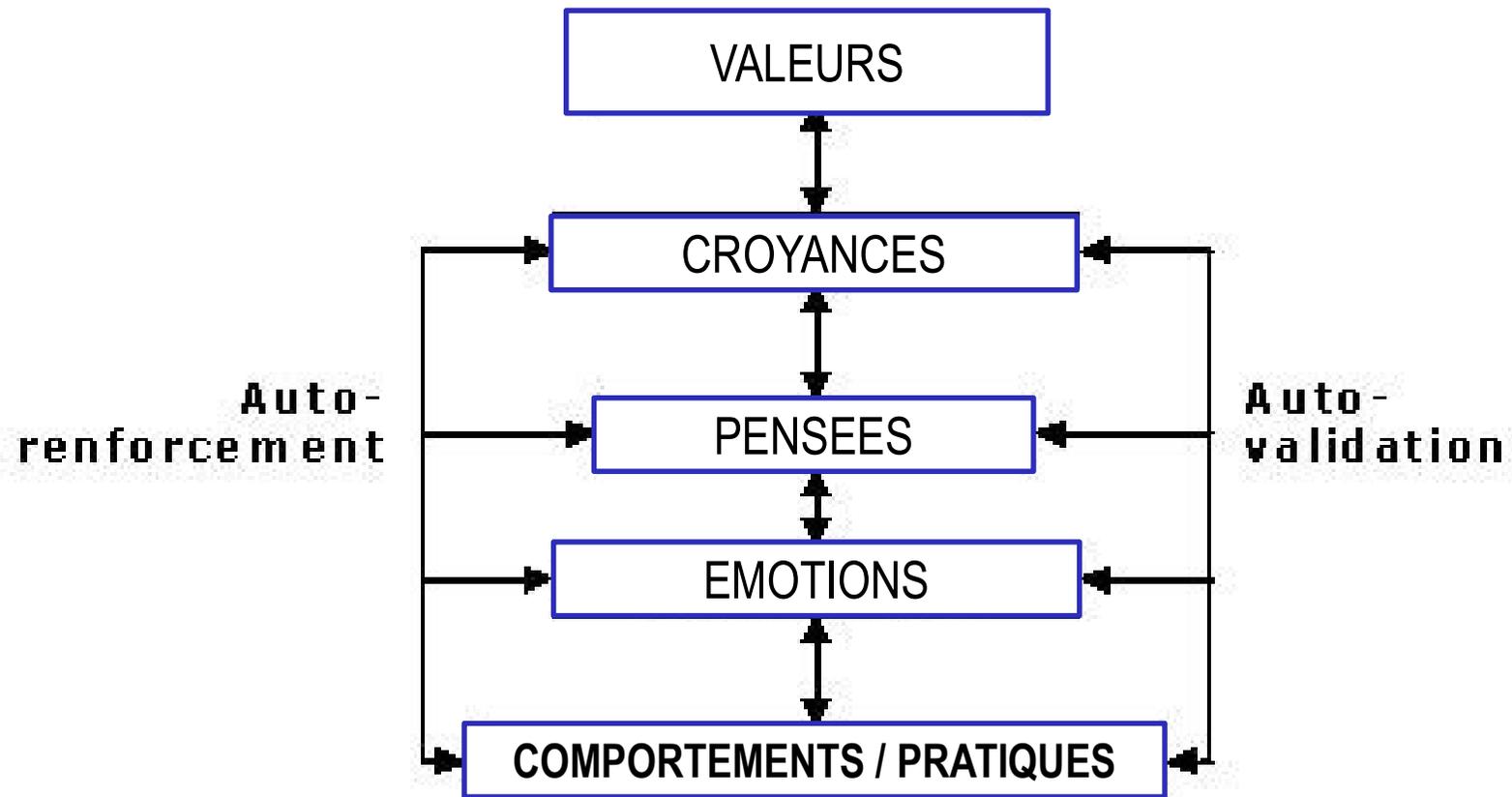
**La théorie X** : la plupart des êtres humains sont supposés paresseux. Ils n'aiment pas le travail mais y sont contraints.

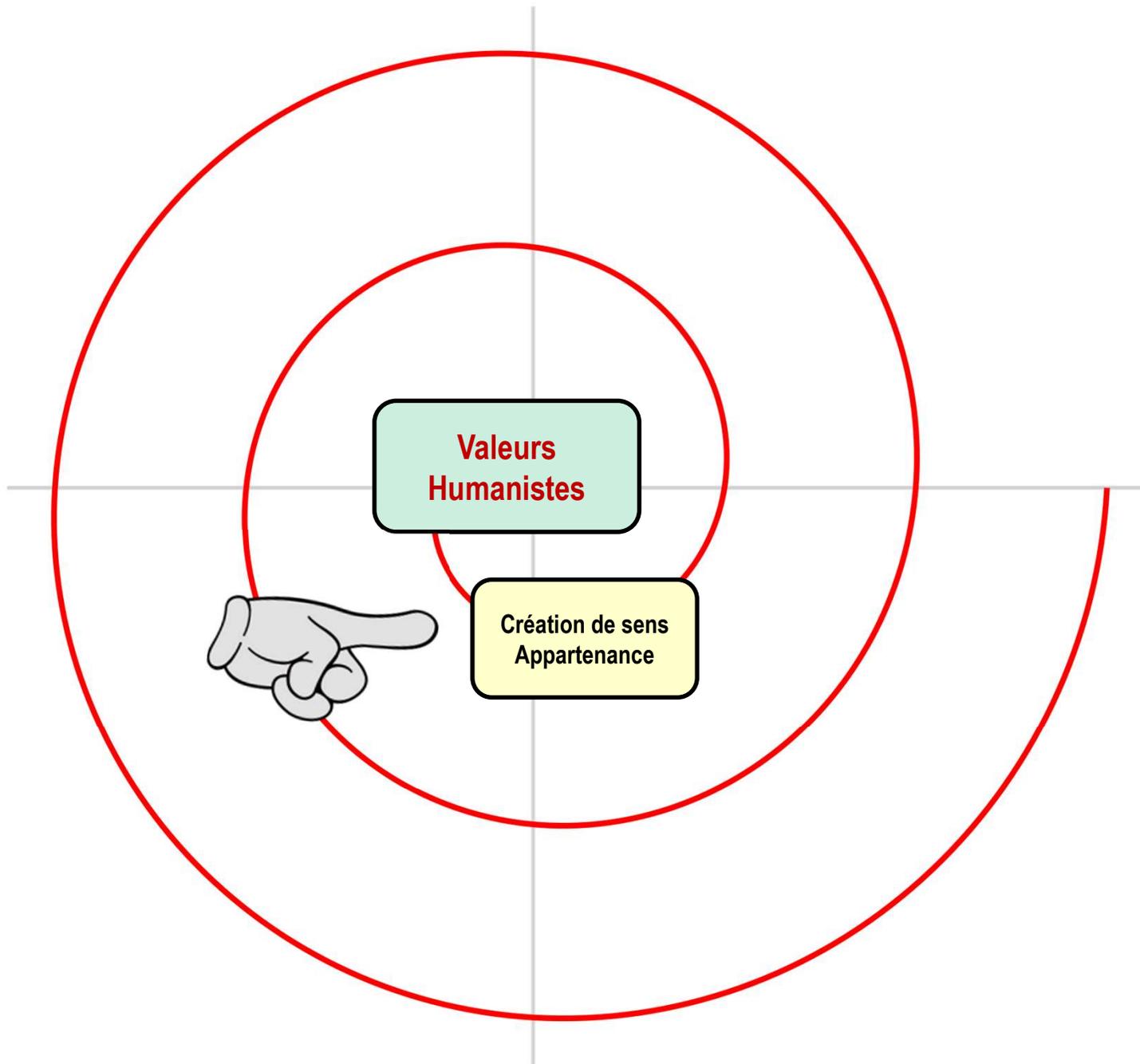
**La théorie Y** : les individus, en réalité, ont un besoin psychologique qui les pousse au travail. Ils désirent s'accomplir personnellement et progresser dans l'exercice des responsabilités.

Il résulte des théories de McGregor que les Directions d'entreprises sont les principales responsables de l'engagement et du bien-être du personnel. Alors que la théorie des X pourrait donner à l'encadrement l'excuse facile d'expliquer ses déboires par la nature humaine, limitée et hostile au travail, la théorie des Y renvoie en grande partie la responsabilité en la matière à la culture managériale.







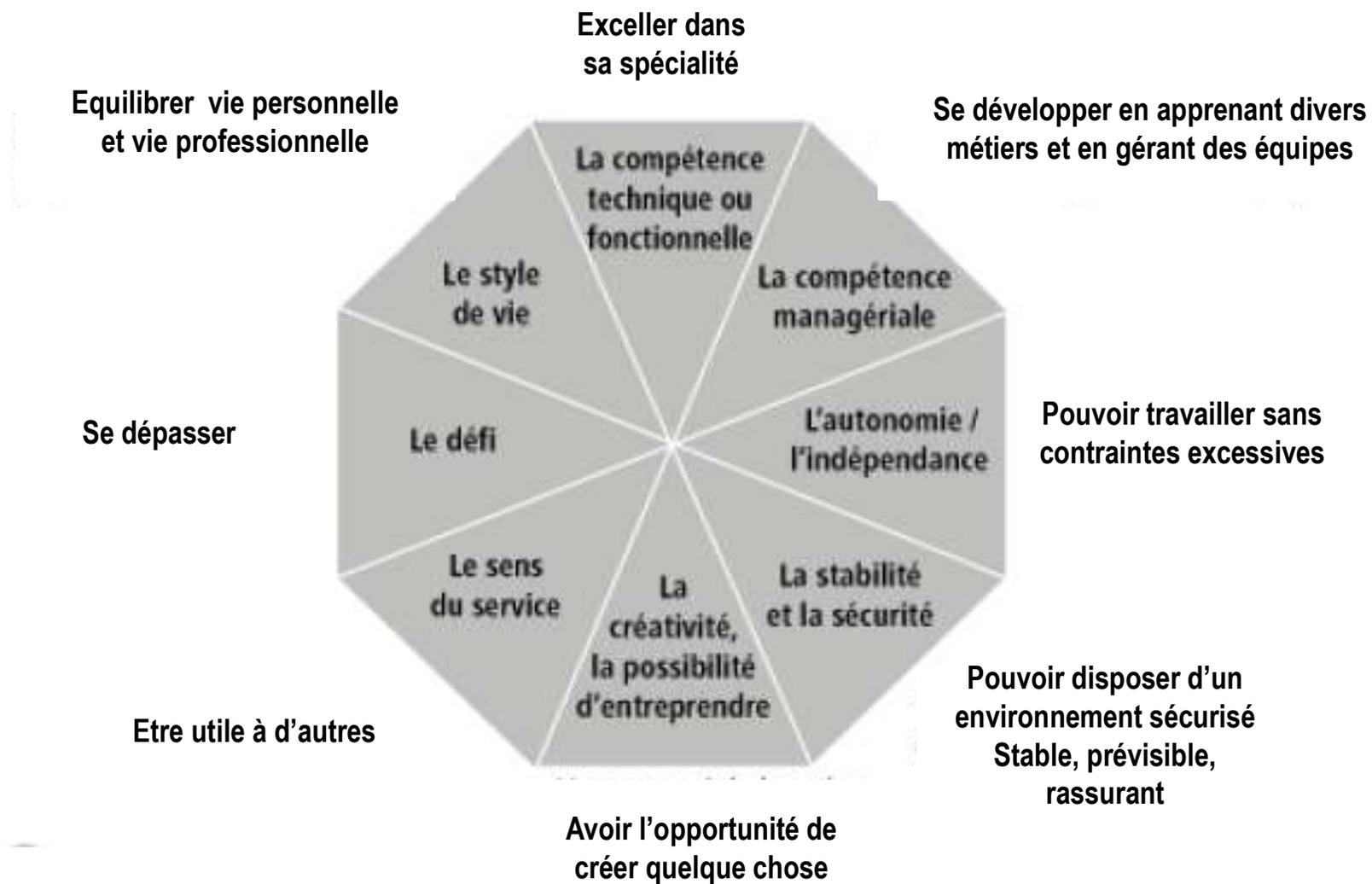


### Un niveau de motivation jugé décevant

- Beaucoup de dirigeants se plaignent du **manque d'enthousiasme** ou d'initiative de la part des salariés.
- De fait, lorsqu'ils prennent un nouvel emploi, 95 % des salariés sont sincèrement motivés. Mais au bout de 6 mois, 90 % voient leur motivation décroître...

### Un besoin : savoir pourquoi on s'investit

- Un aspect fondamental de la motivation est la capacité de "**donner un sens**" à ce que l'on fait.
- Pour beaucoup, la seule justification de sa rémunération ne suffit pas à avoir envie de s'investir. Pour cela, on a besoin d'avoir le sentiment que ses efforts répondent à une **aspiration plus élevée que la simple "survie"**.



Que faites-vous?

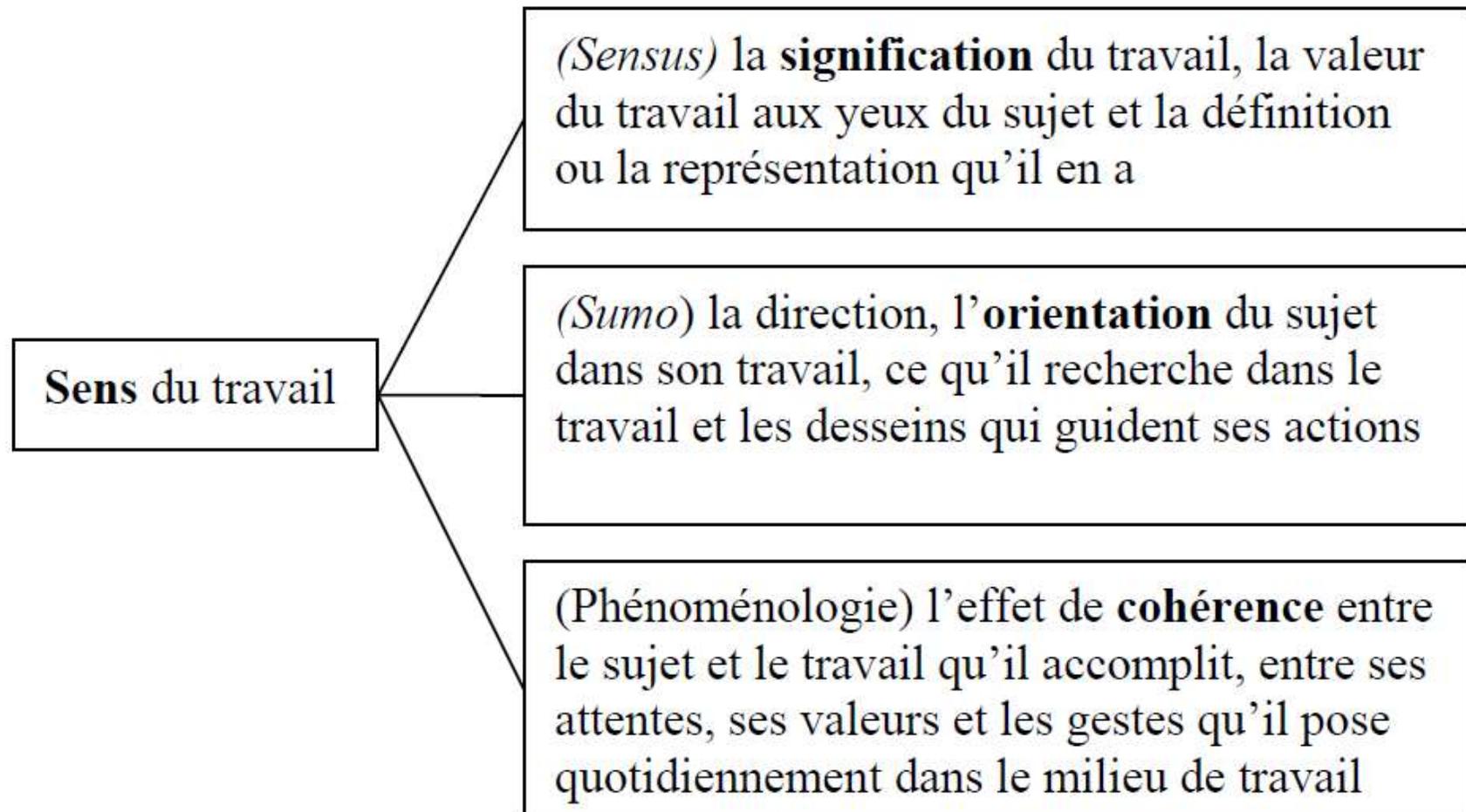
Je taille des  
pierres...

Je construis  
une cathédrale.

Je travaille pour  
la gloire du Seigneur!



## Trois définitions du sens du travail

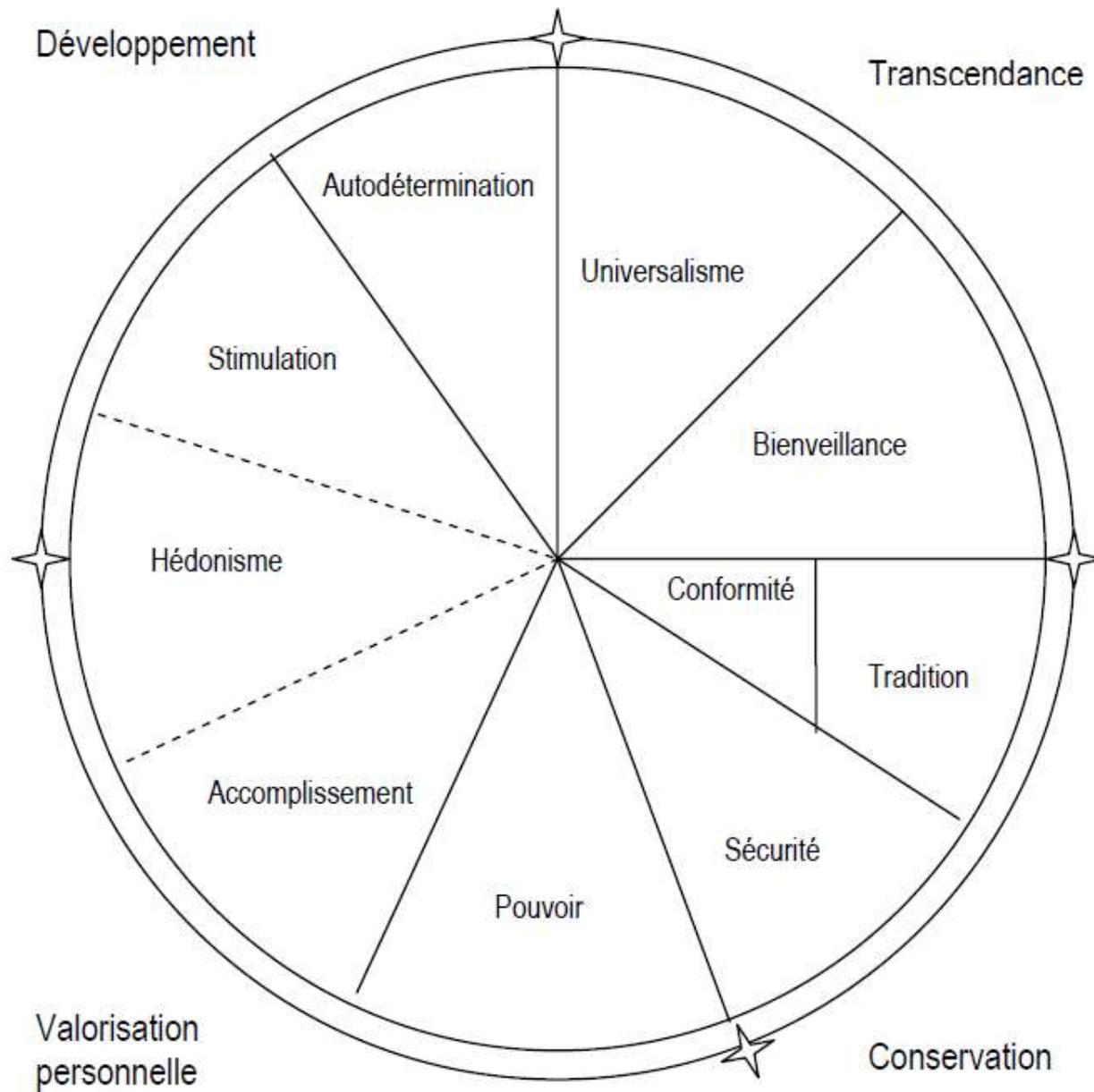


Le sens du travail peut être défini comme l'orientation, l'inclinaison en lien avec les patterns de motivation qui déterminent les valeurs associées au travail (Robertson, 1990).

- Le travail peut être vu comme une activité intrinsèquement satisfaisante
- Le travail peut donner l'occasion d'acquérir du prestige et du statut
- Le travail peut être conçu comme une activité moralement acceptable
- Le travail peut donner lieu à des expériences humaines, des rencontres ou des échanges satisfaisants

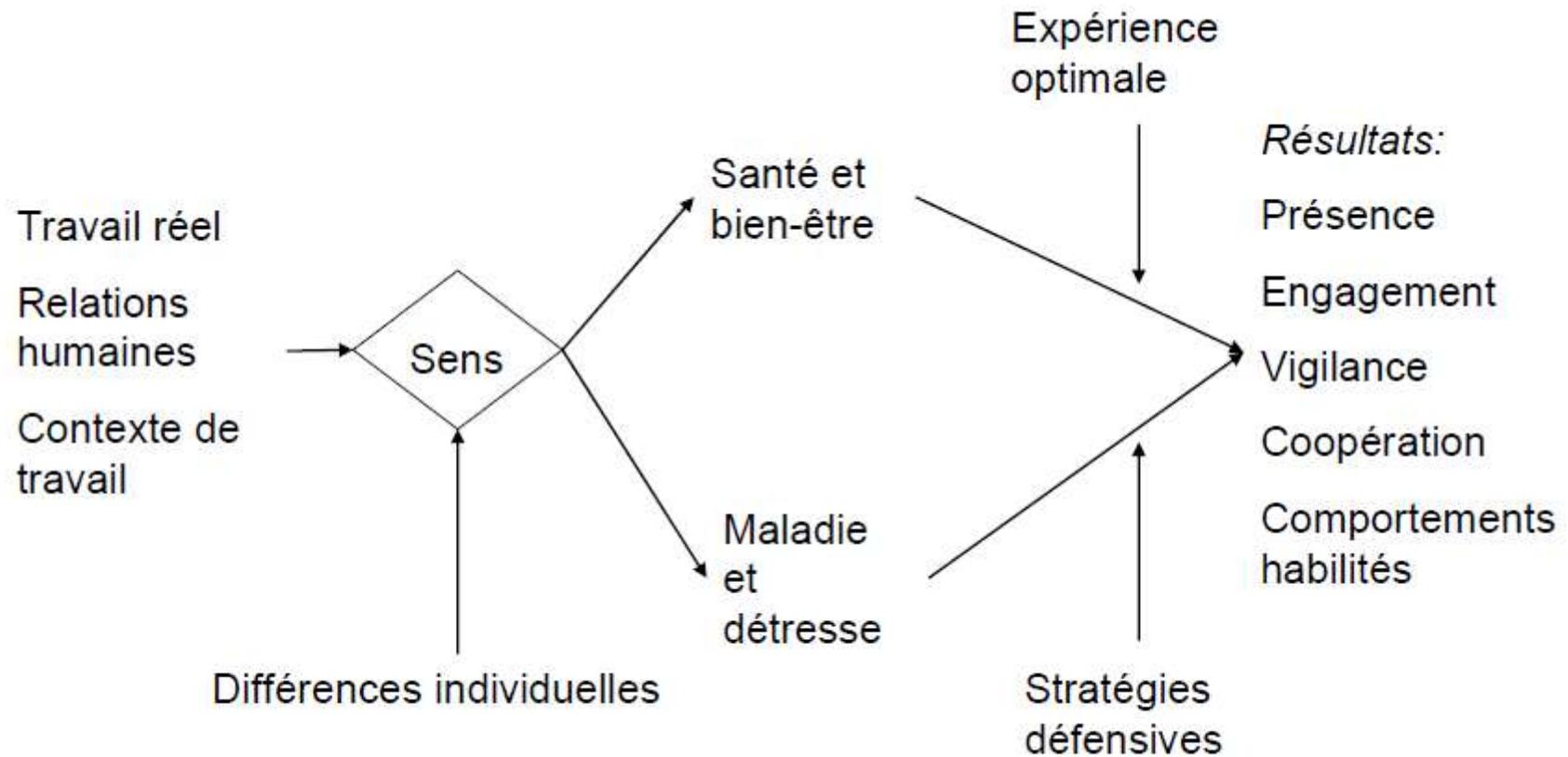
Ros, Schwartz et Surkiss (1999) identifient dix valeurs fondamentales qui inspirent les comportements des individus au travail : pouvoir, accomplissement, hédonisme, stimulation, autonomie, universalisme, bienveillance, tradition, conformité, sécurité. Ces valeurs se regroupent en 4 catégories

- La valorisation personnelle
- Les relations aux autres
- Les valeurs associées à la nature même du travail
- Les valeurs associées aux conditions de travail

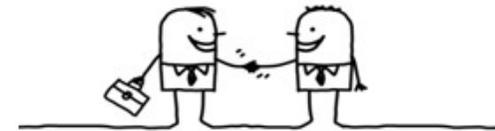


*Valeurs fondamentales et valeurs de travail selon Ros, Schwartz et Surkiss (1999)*

*Modèle général de la qualité de vie au travail*



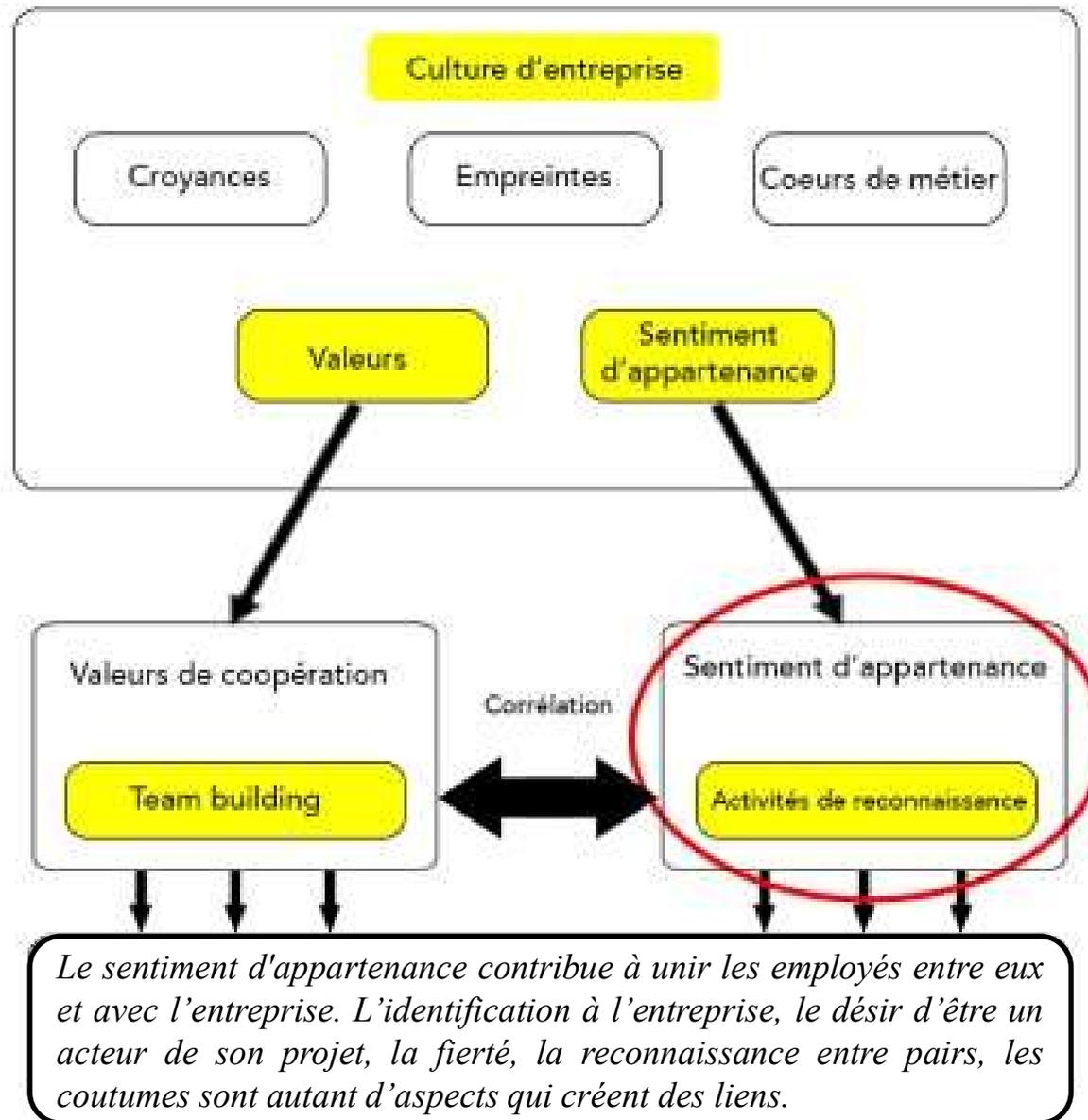
## Création de Sens et appartenance

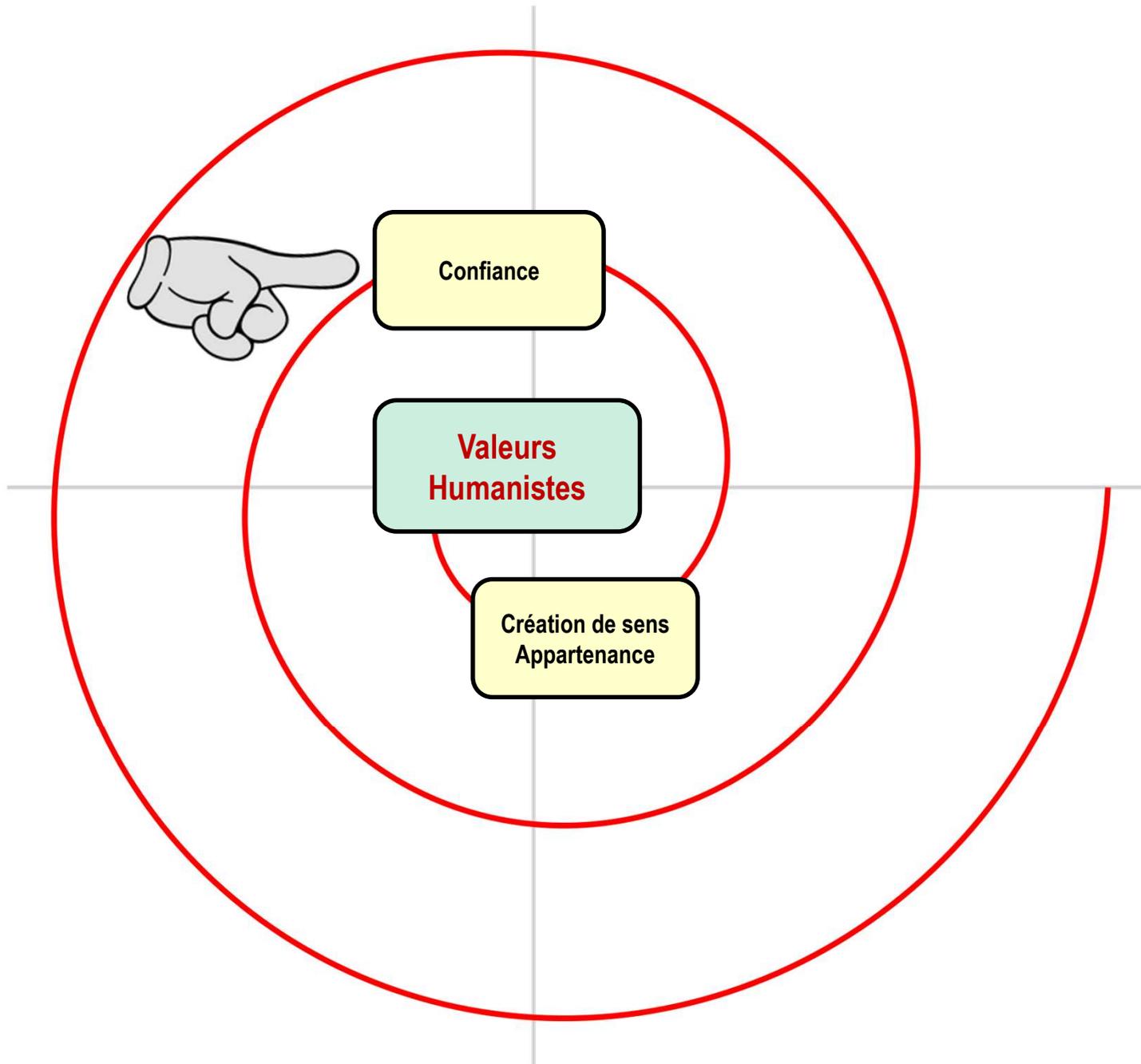


- Emploi, carrière ou vocation ? Travailler la définition et les caractéristiques de l'utilité sociale du travail attendu. Travailler sur ce qui fait sens et nourrit la fierté pour les équipes et pour les individus
- Chaque salarié doit sentir que son rôle au sein de l'entreprise et de la chaîne de travail est important. Le sentiment d'appartenance qui a été mis à mal ces dernières années du fait des évolutions du management : *"néotaylorisation et multiplication à outrance des processus font qu'il n'y a plus de métiers mais simplement des tâches"*
- S'appuyer sans cesse sur les succès et les réussites pour fédérer les équipes
- Animer la communauté d'entreprise et la communauté managériale
- Favoriser l'engagement des salariés dans des démarches bénévoles de développement durable ou de solidarité.
- Favoriser un sentiment d'appartenance s'appuie sur une vision partagée, une proximité relationnelle et la confiance . Développer les coutumes d'appartenance, d'intégration, de mobilisation, de célébration et de reconnaissances et de gratifications

Les six facteurs qui favorisent le développement du sentiment d'appartenance du personnel sont, par ordre décroissant d'importance :

1. La perception de respect et de considération par l'employé de la part de ses supérieurs
2. L'importance accordée à la qualité et au service des clients
3. Une tâche et des responsabilités claires
4. Une tâche stimulante, reconnue et valorisée
5. La qualité de l'information présentée au personnel sur les orientations et les activités de l'entreprise
6. La perception de la qualité de l'organisation administrative





## La confiance

Le concept de confiance relève de logiques ambiguës et plurielles voire souvent contradictoires simultanément philosophiques, idéologiques, symboliques, sociologiques, relationnelles (Ross / 1996, Calton / 1998, Mothe / 1998, Bigley et Pearce / 1998)

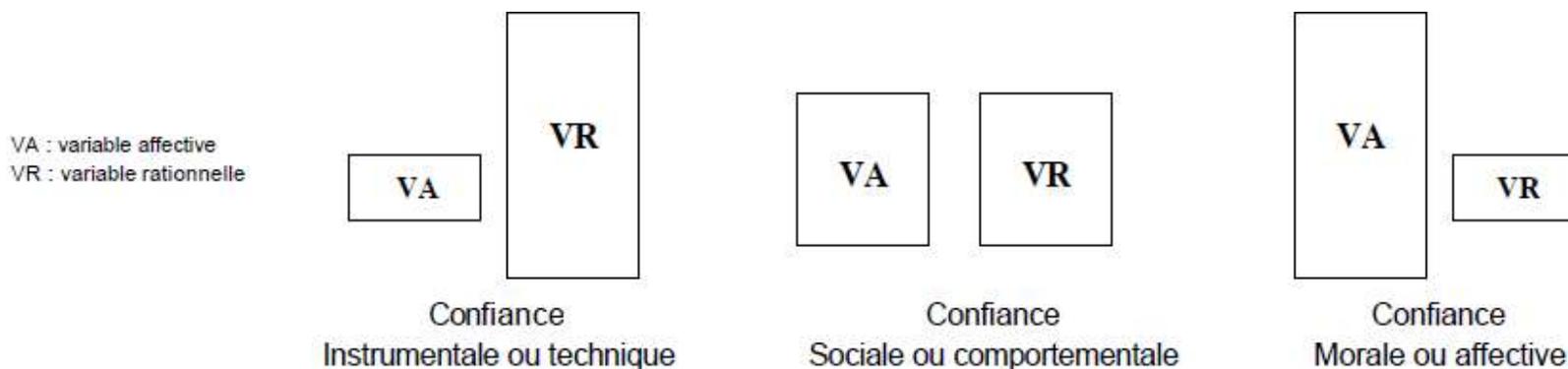
La confiance renferme 3 éléments immanents : le **risque** qui est la cause de son existence, la **vulnérabilité** et **l'anticipation** du comportement de l'autre (Graf, Perrien, Ricard / 1998).

## La confiance

La **confiance rationnelle** basée sur l'**intérêt** (théories de l'agence et des coûts de transactions) ou sur la **cognition** (reconnaissance à l'autre partie de sa compétence)

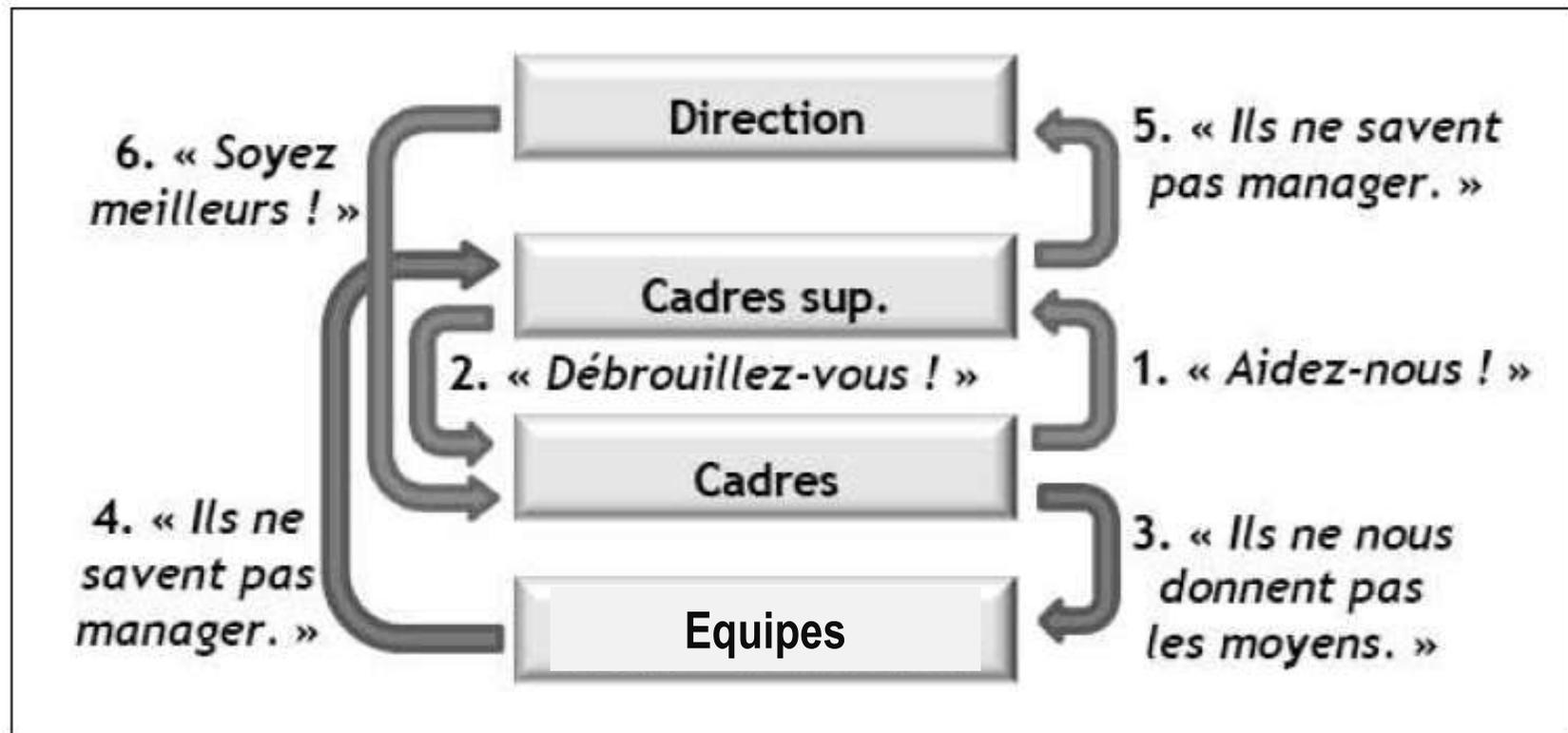
La **confiance spontanée, intuitive, primitive** est une variable affective

C'est au travers de la juxtaposition de ces deux variables, le rationnel et l'émotionnel que va se construire la confiance organisationnelle



## ***Souvent les systèmes de management ressemblent à cela !!***

### **Le jeu de l'évitement des responsabilités managériales**



*Source : MUCCHIELLI, 1997, p. 441*

Voir aussi GIRIN & GROSJEAN (1996), DUJARIER 2006), et BERTRAND et STIMEC (2011)

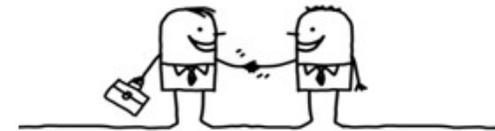
Pour donner vie à une culture de la confiance, quelque soit le niveau, il est souhaitable que soient présentes des valeurs telles que : le respect, l'honnêteté, la rigueur, la franchise, la reconnaissance, l'absence de trahison, le respect de la confiance, la politesse, la solidarité, le dialogue, la bonne humeur. Pour l'encadrement certaines se sont ajoutées comme l'exemplarité, la crédibilité, être responsable

**L'importance des compétences.** Se savoir compétent dans un domaine particulier augmente la confiance que l'on a en soi et contribue à la performance collective. Savoir un collègue compétent met en confiance dans la réalisation du travail quotidien

**Une clarté dans la définition et l'organisation du travail.** Le fait que la place de chacun soit bien définie au sein d'une équipe ainsi que les tâches à réaliser facilite la collaboration, rassure les agents et donne confiance en l'organisation

**La confiance en son supérieur hiérarchique.** L'équipe attend de sa hiérarchie qu'elle partage cette culture de la confiance et ses valeurs. Elle doit les incarner au quotidien en restant humble, ouvert, cohérente et constante. Les agents attendent des signes de reconnaissance pour le travail qu'ils effectuent. Ils ne veulent pas que leur cadre soit trop derrière eux, à contrôler tout ce qu'ils font, car ce n'est pas leur faire confiance.

## Confiance



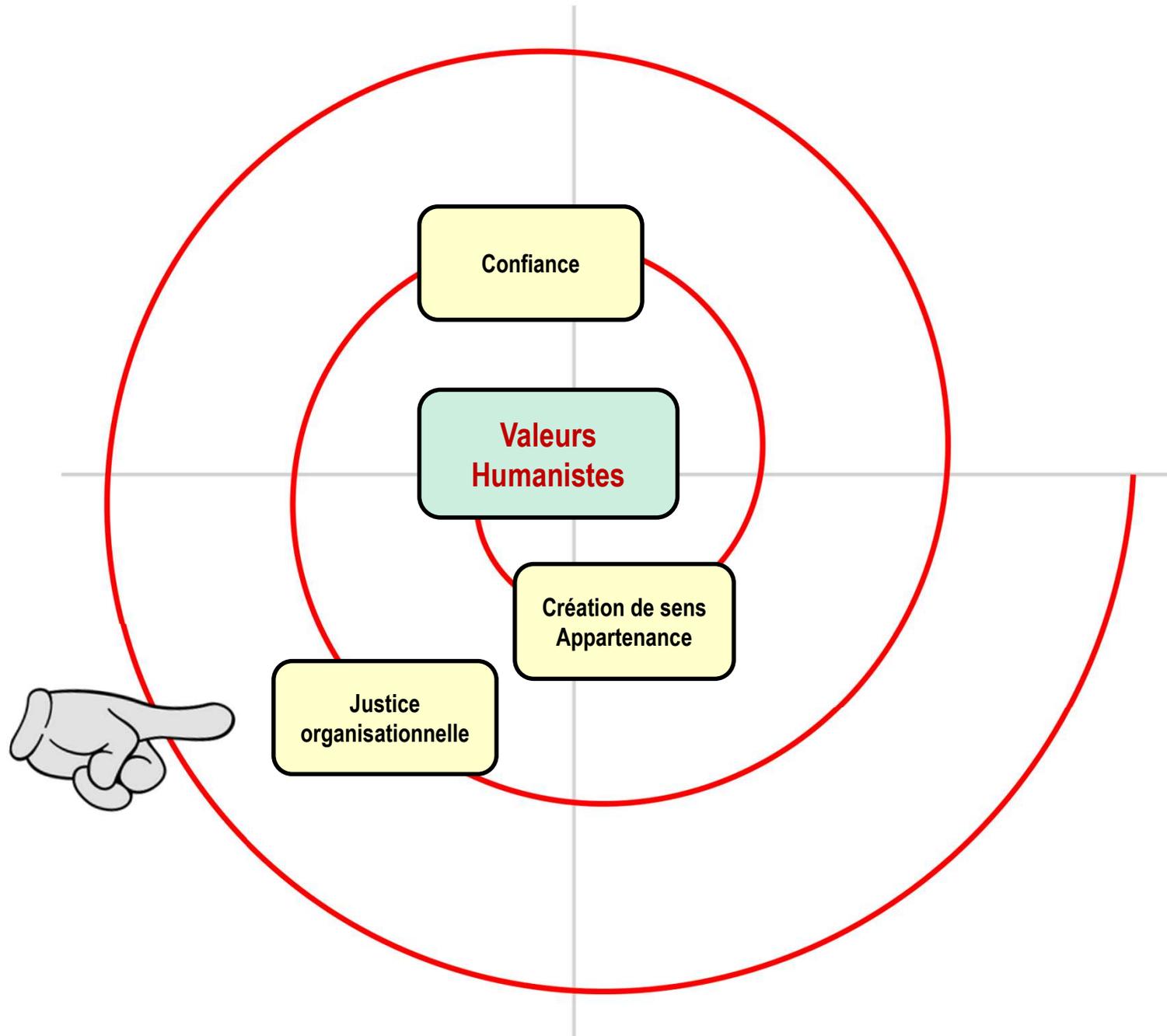
- La confiance est un enjeu déterminant des relations de travail. Elle est un acte facilement réversible donc elle est un combat. Elle s'accorde à priori mais se contrôle (règle des 3C)
- Continuum amertume - défiance – confiance dans un jeu d'agonismes et d'antagonismes
- Le déficit de confiance, de reconnaissance et de respect conduit au mépris et à la haine
- Le jeu n'est pas à un seul coup, la mémoire et l'anticipation des coups à venir marquent les décisions des acteurs
- Cultiver l'exemplarité tout au long de la chaîne managériale et inverser la pyramide du management (posture de serviteur leader)
- Développer les postures de co-management et de portage managérial
- Prendre conscience d'agir pour permettre aux managers de proximité d'être des « *stratèges ordinaires, des architectes du changement et des jardiniers de la motivation* »
- Notion de tiers garant de l'équité et de la justice
- Notion d'identité narrative : l'identité se construit par la narration des épisodes de l'action réelle
- Possibilité de transgression de règles et de dire les choses telles qu'elles sont

# LES SALARIÉS DOIVENT ÊTRE RESPONSABILISÉS DANS LEUR TRAVAIL

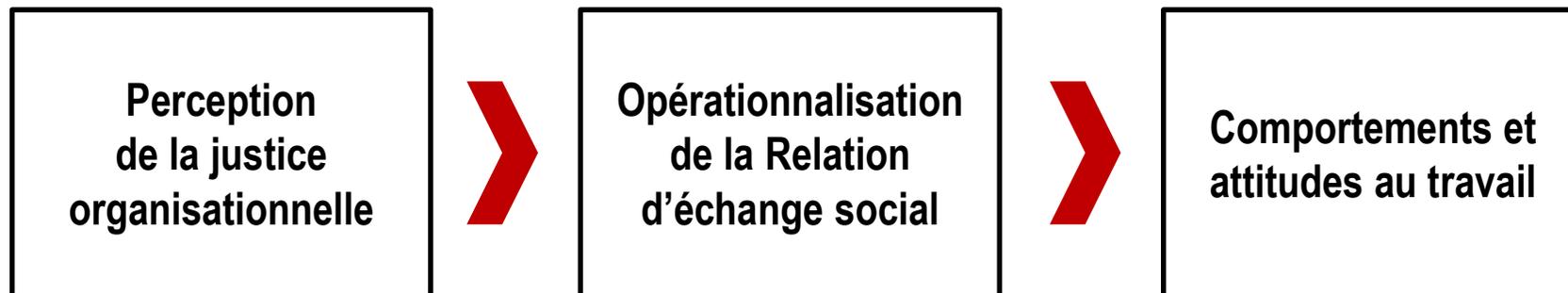
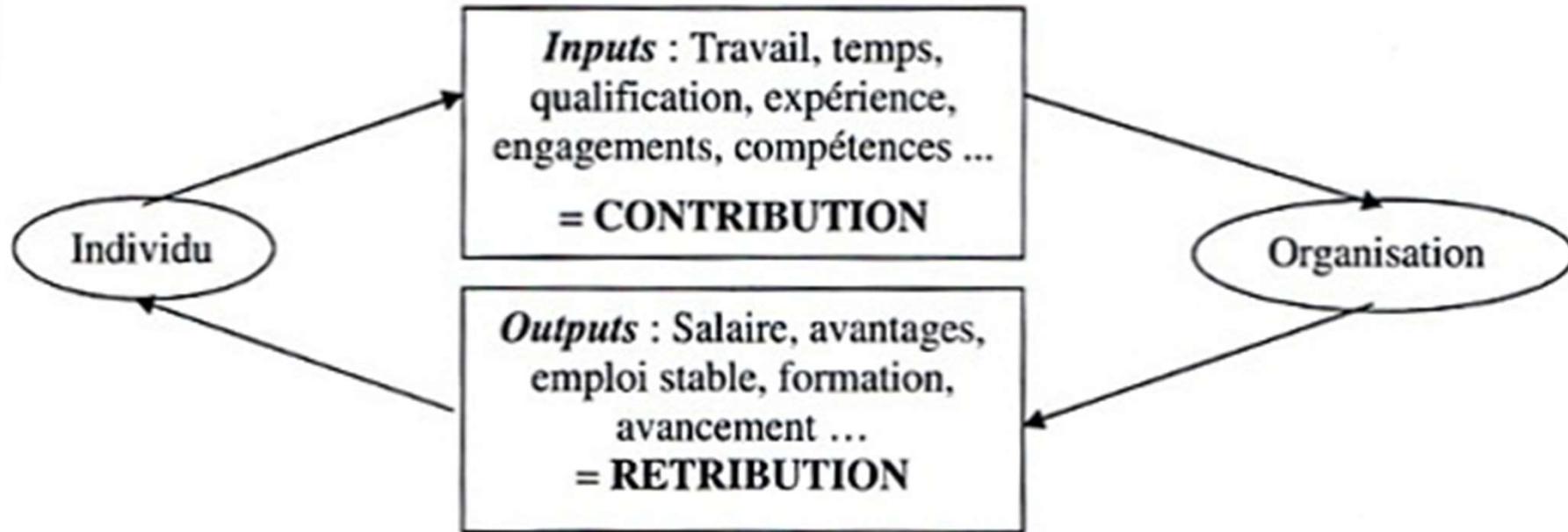
JE DOIS DÉGUEUL...  
JE DOIS DELEG...  
JE DGLUGGLW...  
JE DEURAI DÉLÉGUER PLUS



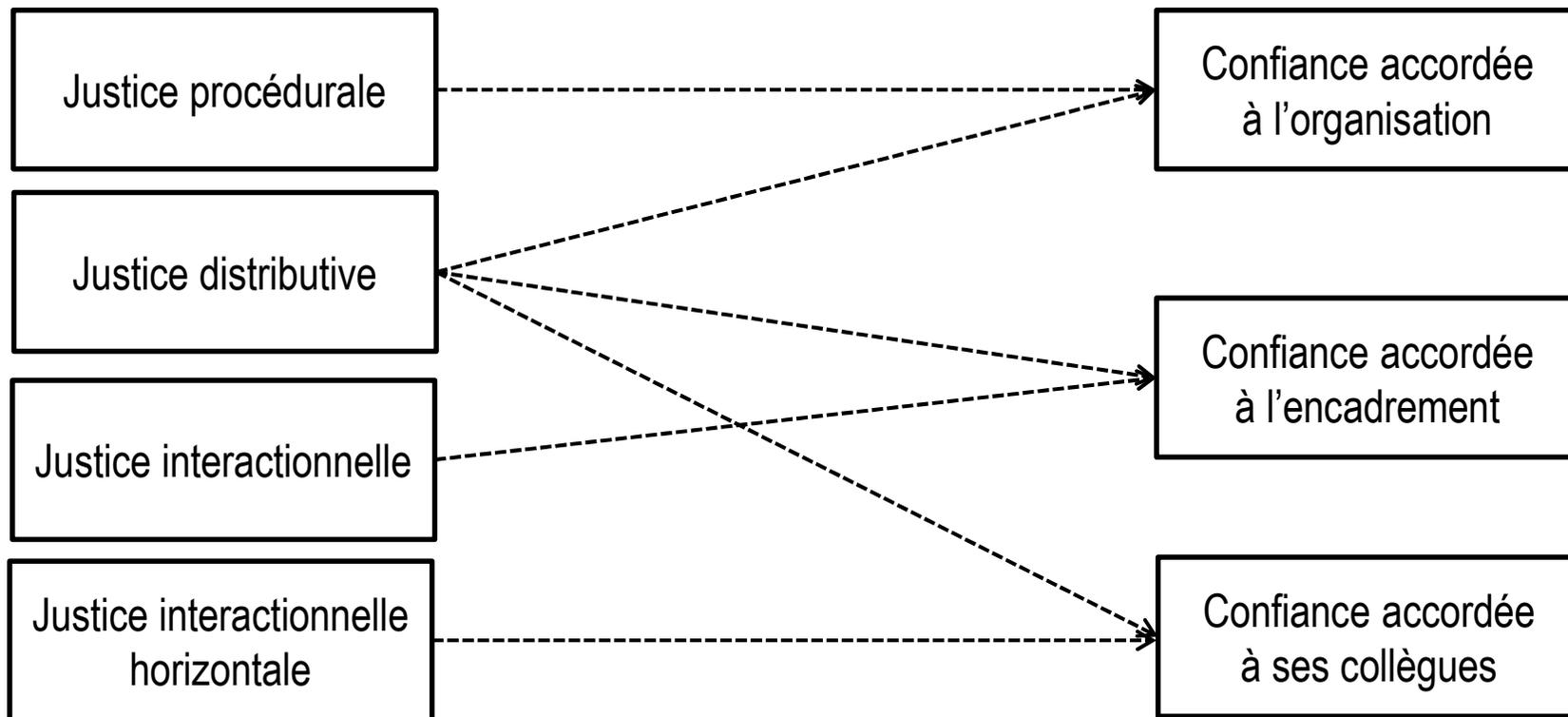
BAUER.



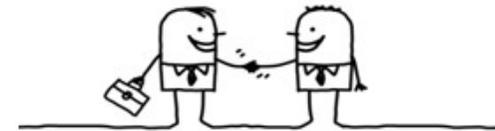
## Schéma de l'échange Individu / Organisation de Adams (1965)



L'équité constitue une base motivationnelle importante des attitudes et des comportements des employés au sein de l'organisation, et plus particulièrement des contributions qui vont au-delà des rôles qui leur sont prescrits (Théorie de l'échange social, modèle du don / contre-don)



## Justice Organisationnelle



- Justice organisationnelle
- Justice procédurale
- Justice distributive (valeur fondatrice du système de contribution / rétribution)
- Transparence et pédagogie sur les critères qui caractérisent les contributions attendues
- Théorie de l'équité d'Adams / régulation des dynamiques de comparaison sociale
- A force d'acheter la paix sociale à court terme on dégrade inexorablement le climat social
- L'égalité élevée au rang de dogme nourrit rapidement le sentiment d'injustice
- Utilité de pratiquer régulièrement le nettoyage des signes de pouvoir

## Les grandes natures de contribution observables

### LE NIVEAU DES RESULTATS

- Résultats individuels
- Part des résultats individuels dans le résultat collectif

### LA PLUS VALUE AU FONCTIONNEMENT COLLECTIF

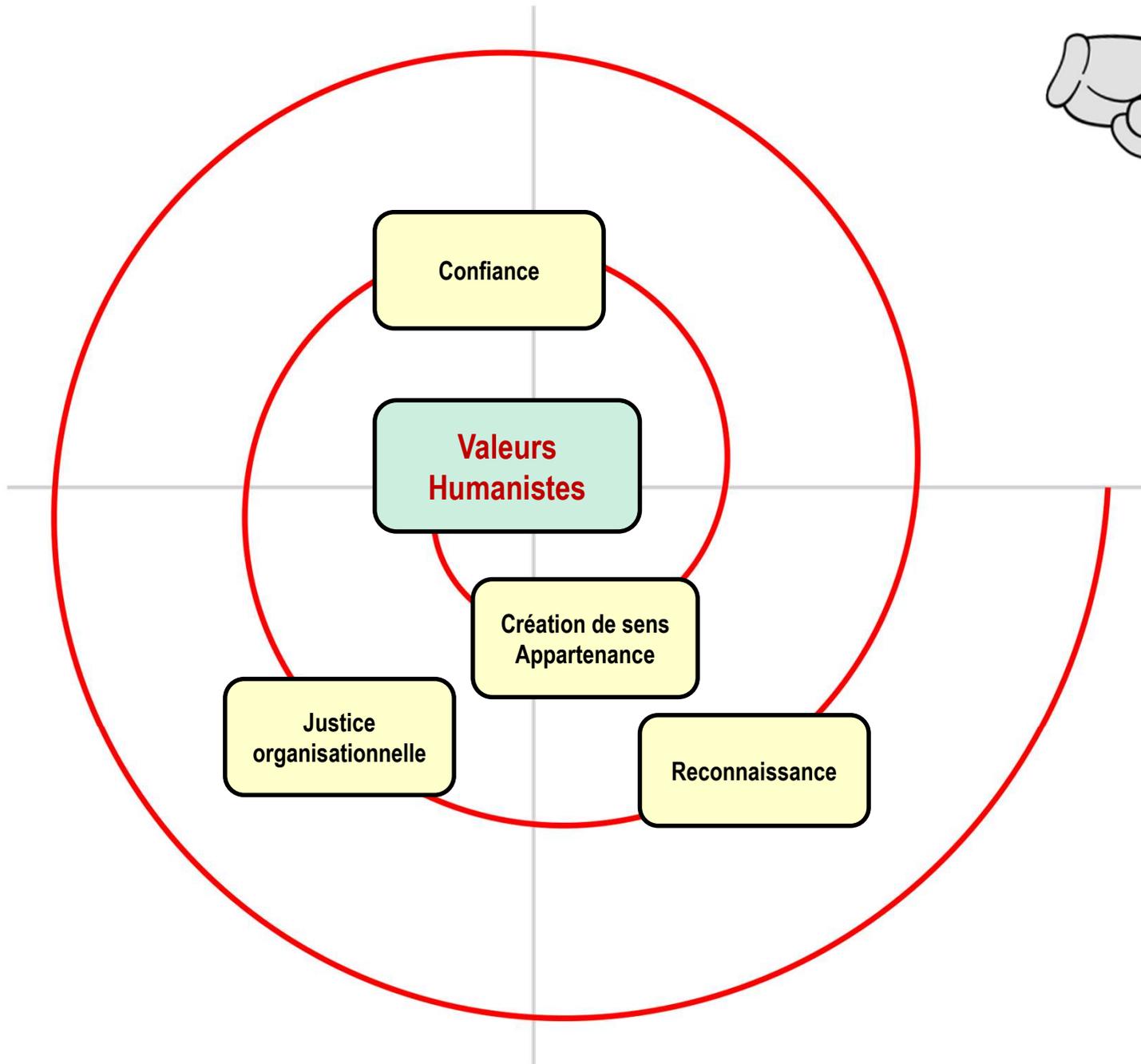
- Apports relationnels à l'équipe
- Esprit d'équipe, solidarité
- Relation avec l'encadrement

### LES EFFORTS FOURNIS

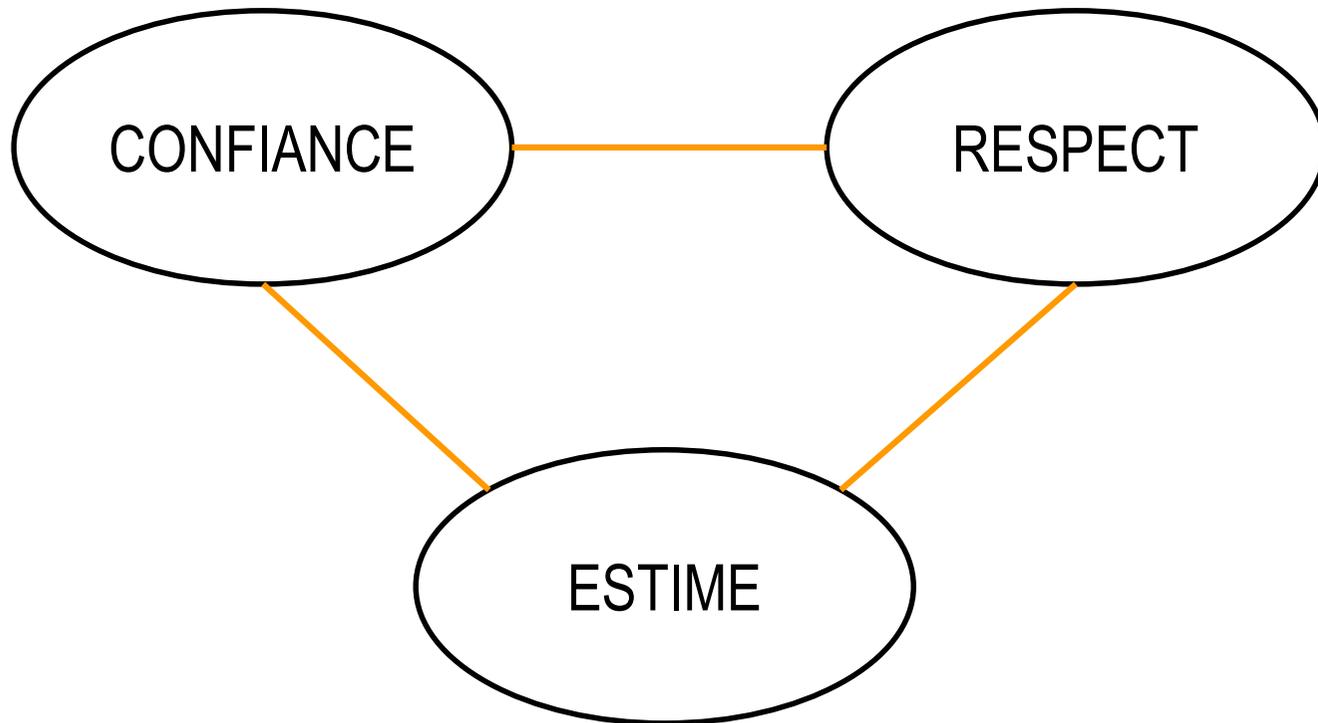
- Les courbes et tendances de progrès
- Les efforts d'adaptation, de remise en cause, de changements

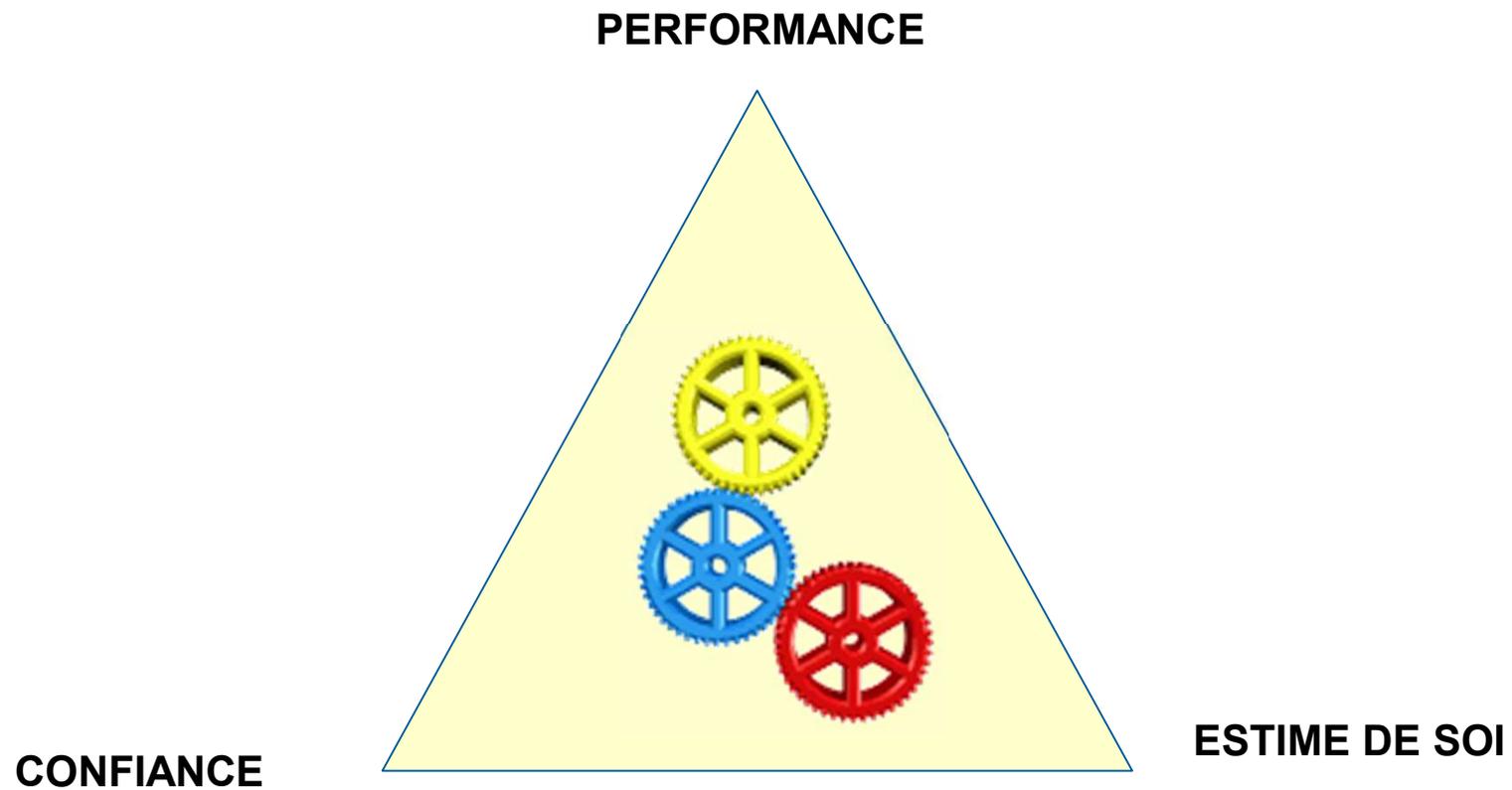
### LA CONTRIBUTION A L'AMELIORATION CONTINUE

- Idées, initiatives, créativité, originalité
- Participation à des projets, groupes de travail



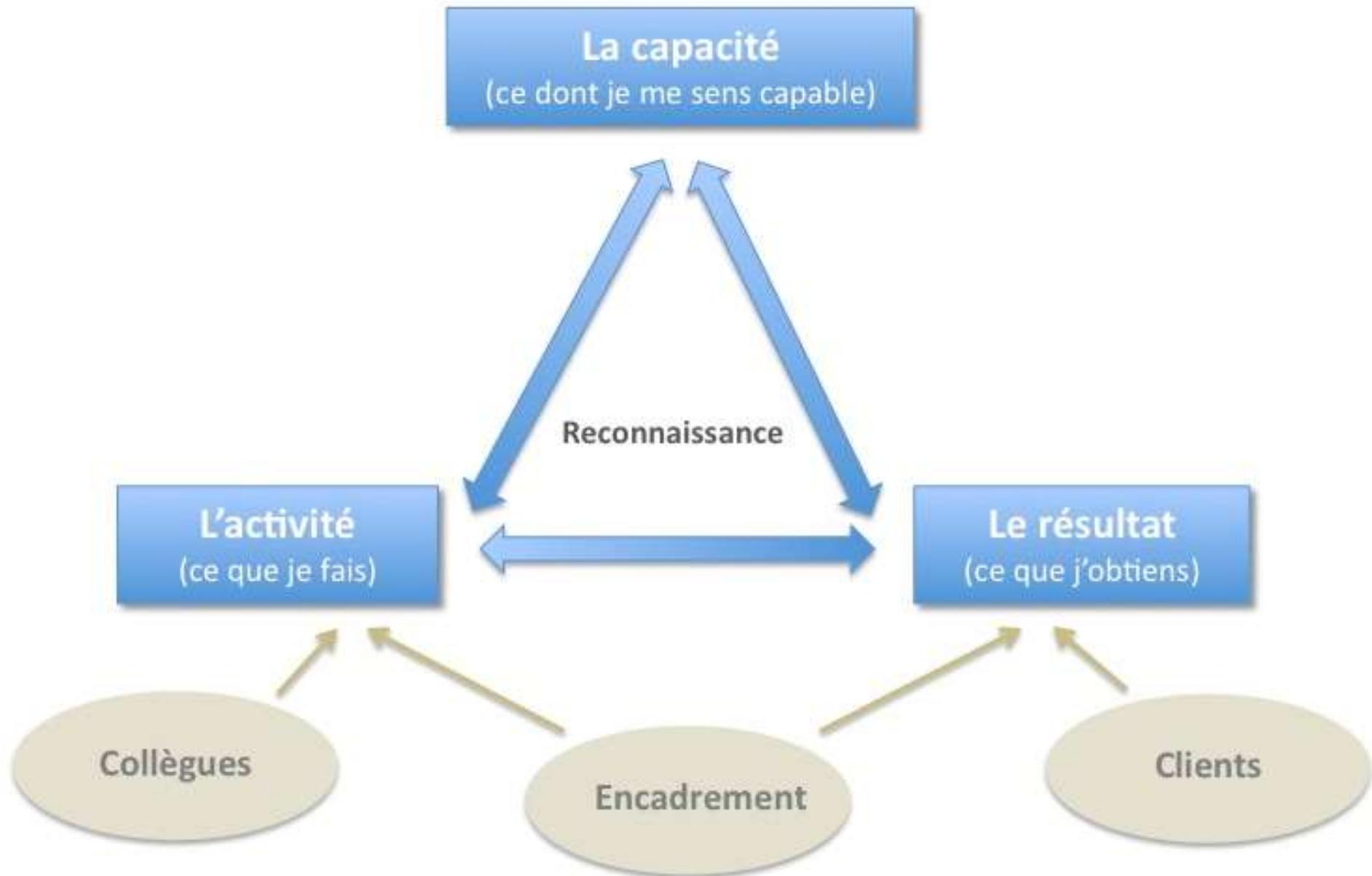
## LES DIMENSIONS DE LA RECONNAISSANCE





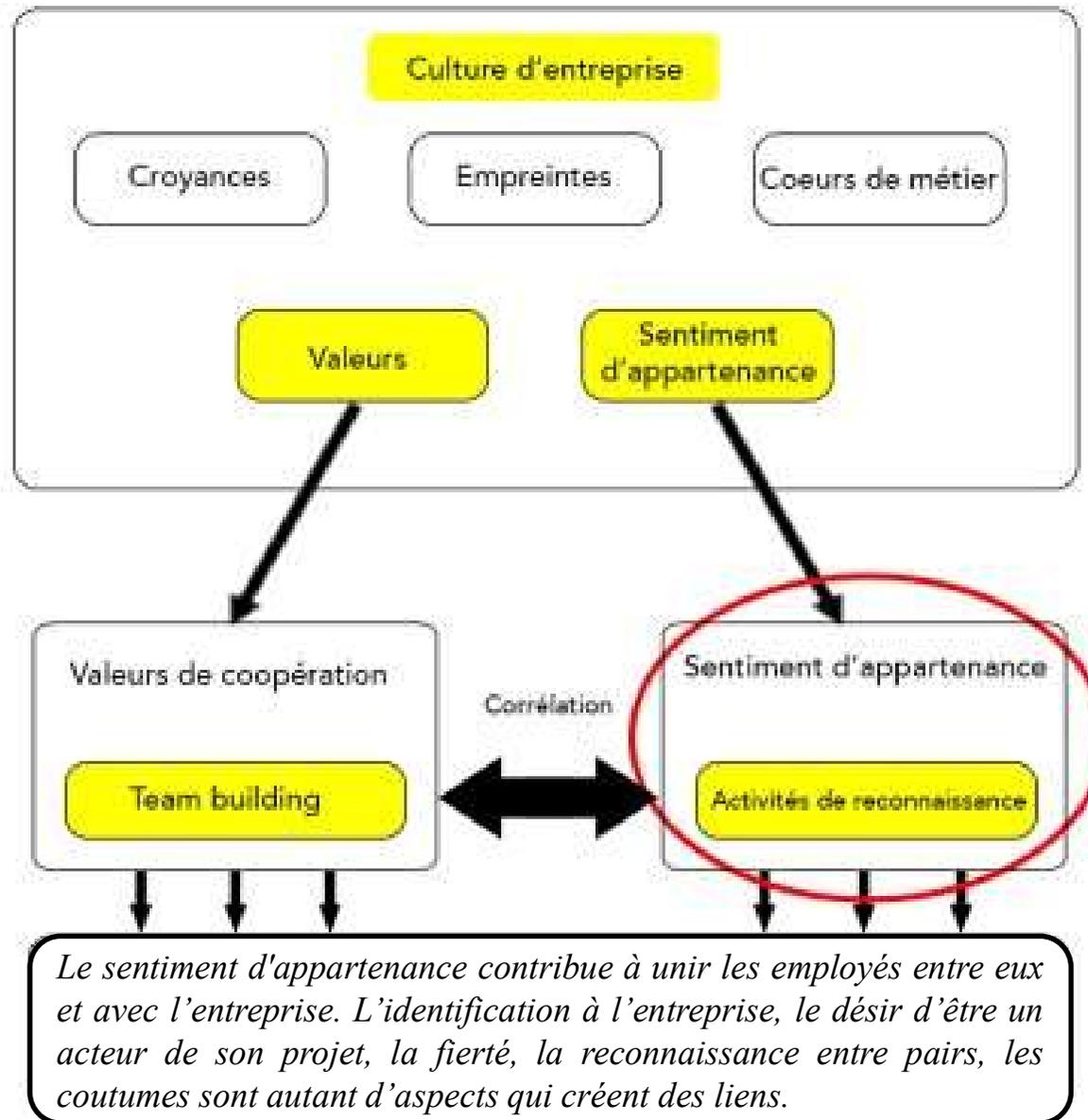
La théorie de l'élément humain de Will Schutz

# La reconnaissance dans les relations de travail

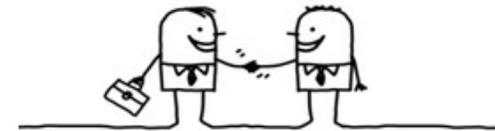
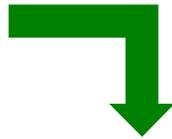


## LES QUATRE MODES DE LA RECONNAISSANCE



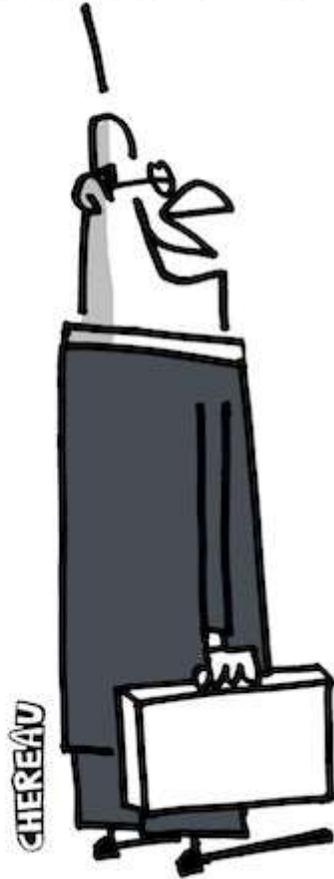


## Reconnaisances

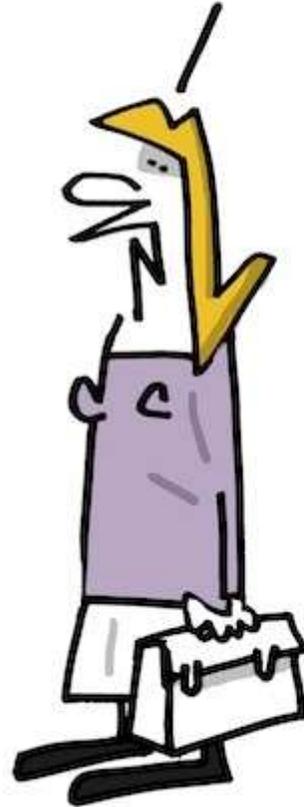


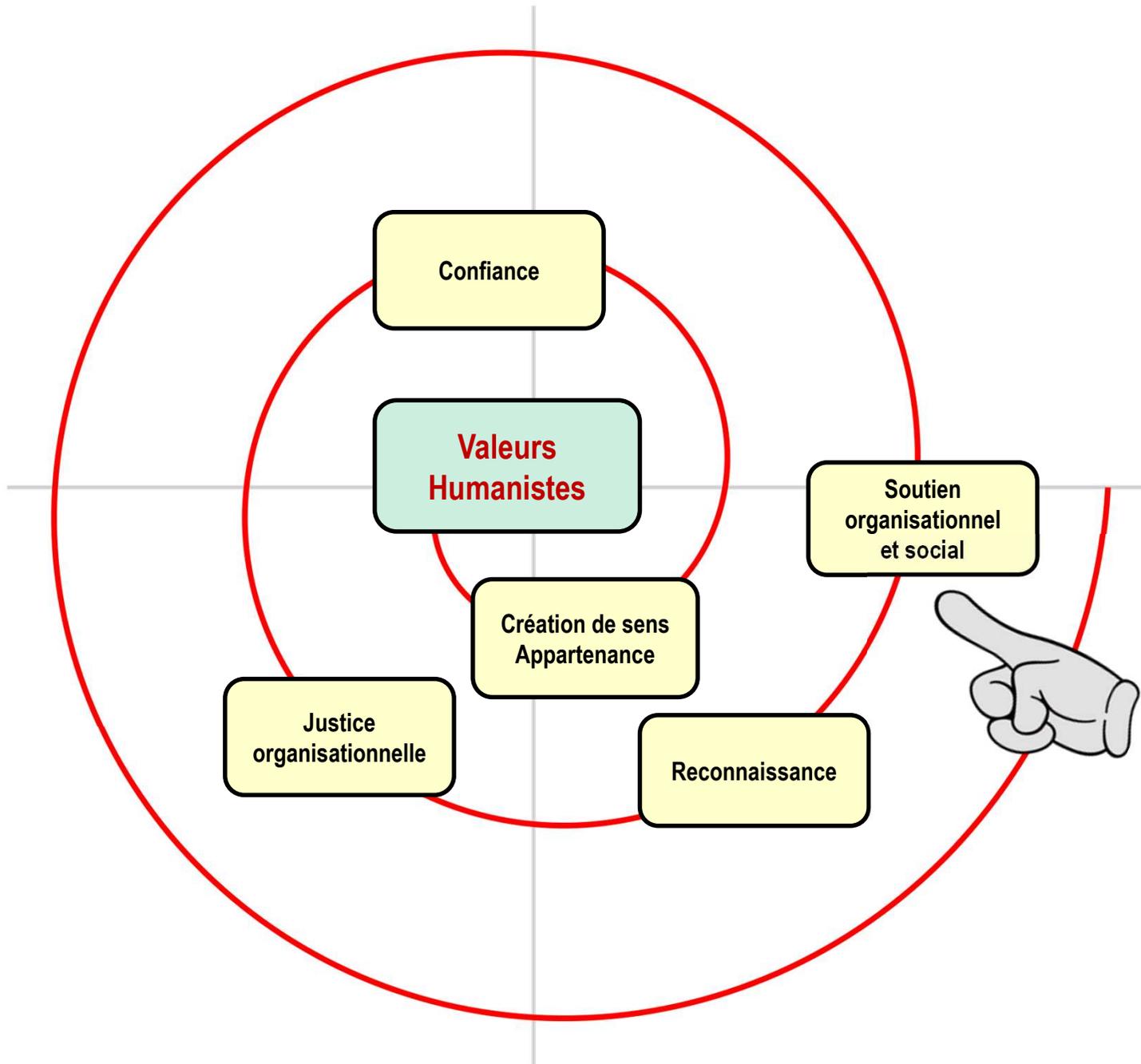
- Une vision « Y » des collaborateurs selon Mc Gregor qui fonde les approches humanistes (autre = égal de soi)
- Prendre conscience que la majorité des acteurs sont vertueux (Braithwaite)
- Reconnaissance existentielle, la reconnaissance des pratiques, la reconnaissance des efforts, la reconnaissance des résultats
- La reconnaissance n'est pas la conséquence des résultats, elle en est le prérequis
- Les « évènements managériaux » servent systématiquement à distribuer de la reconnaissance.
- On ne distribue pas de la reconnaissance quand on en a l'occasion, mais on crée les occasions pour la distribuer
- Modèle du manager appréciatif et du serviteur leader
- Définition claire et juste des fonctions, des rôles et des responsabilités

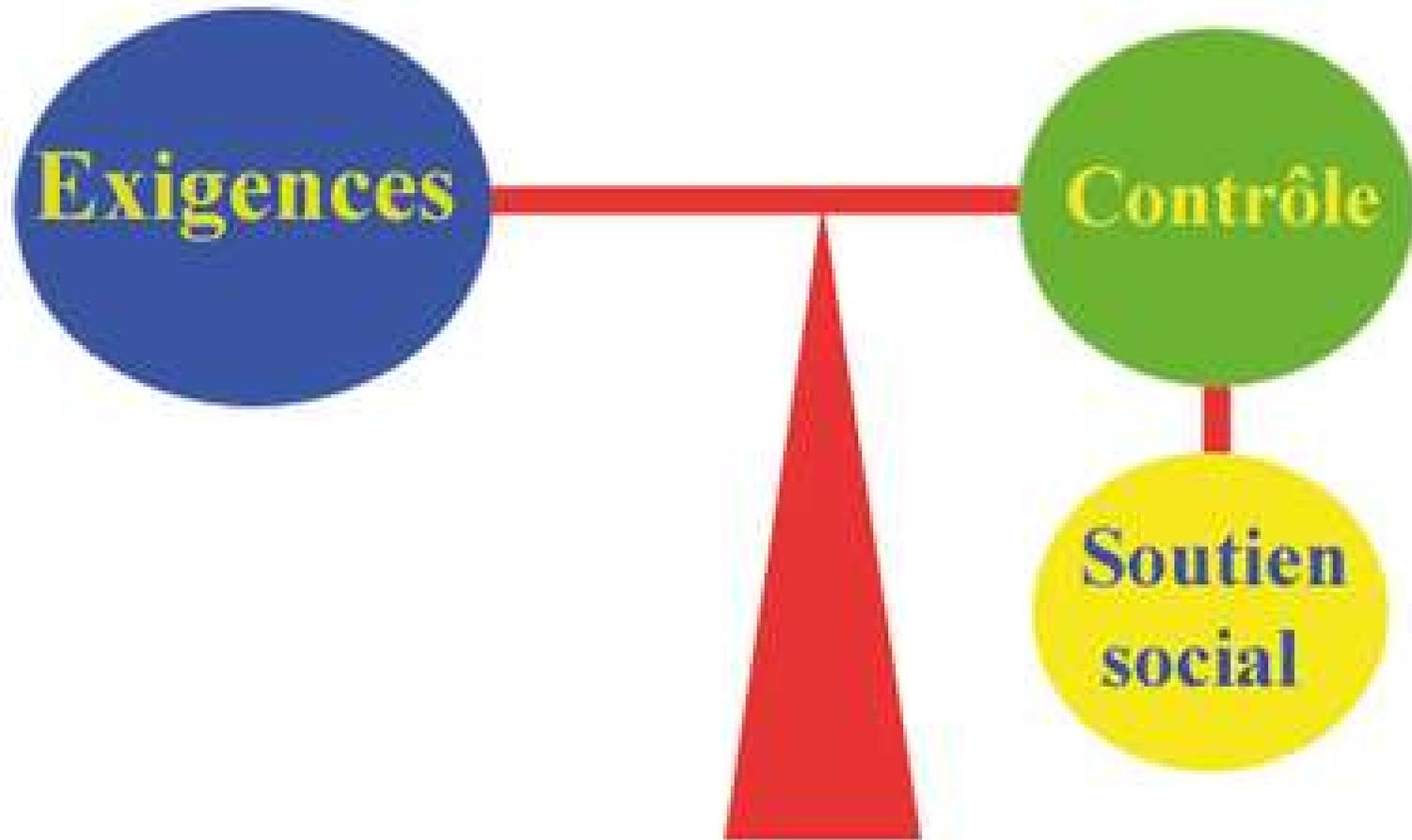
JE RECONNAIS  
VOTRE BOULOT.

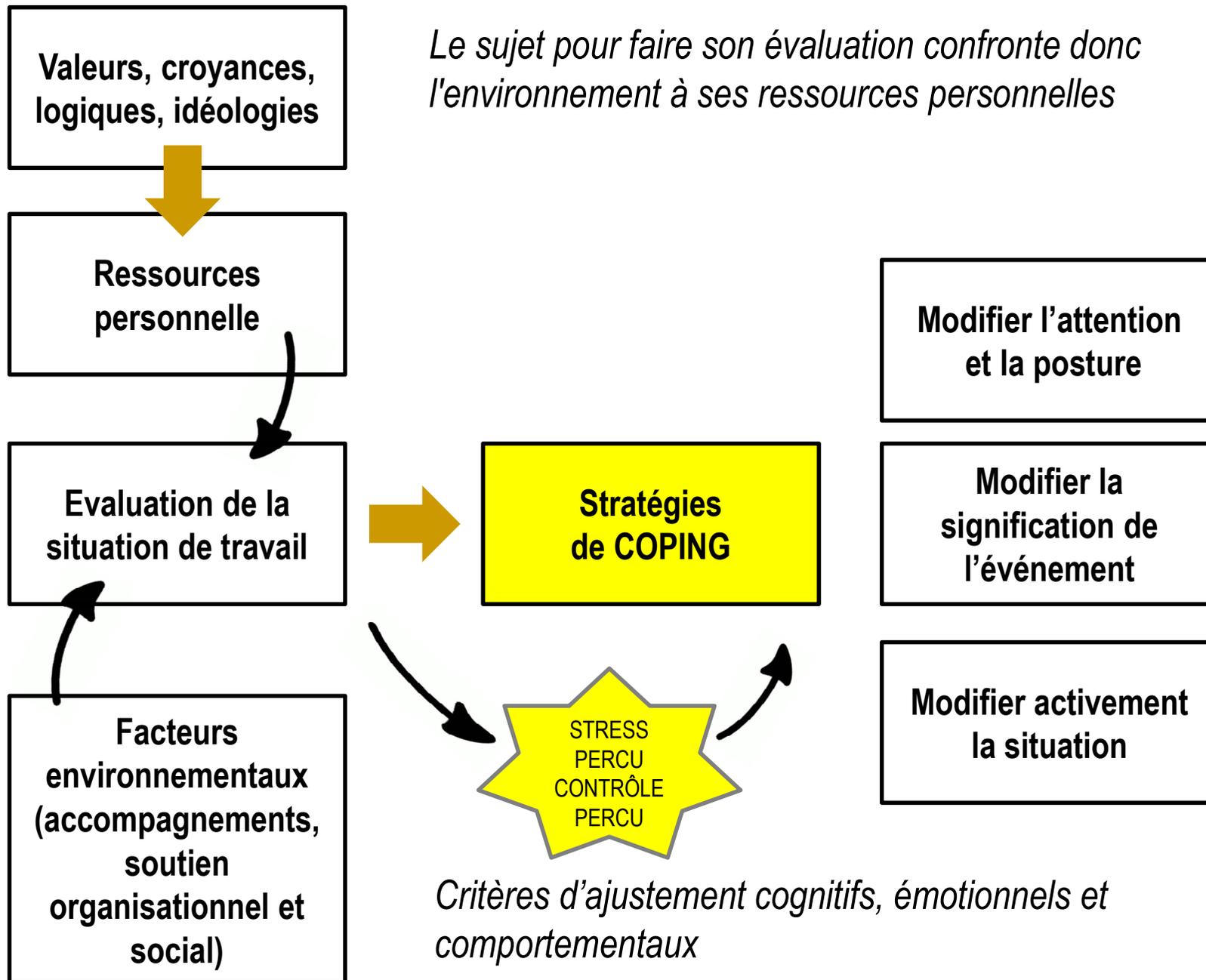


C'EST POUR  
LA CAMÉRA  
CACHÉE?

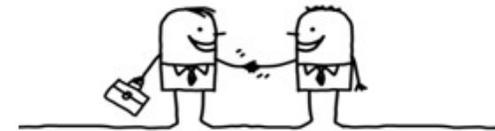
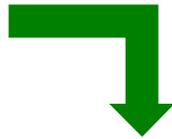




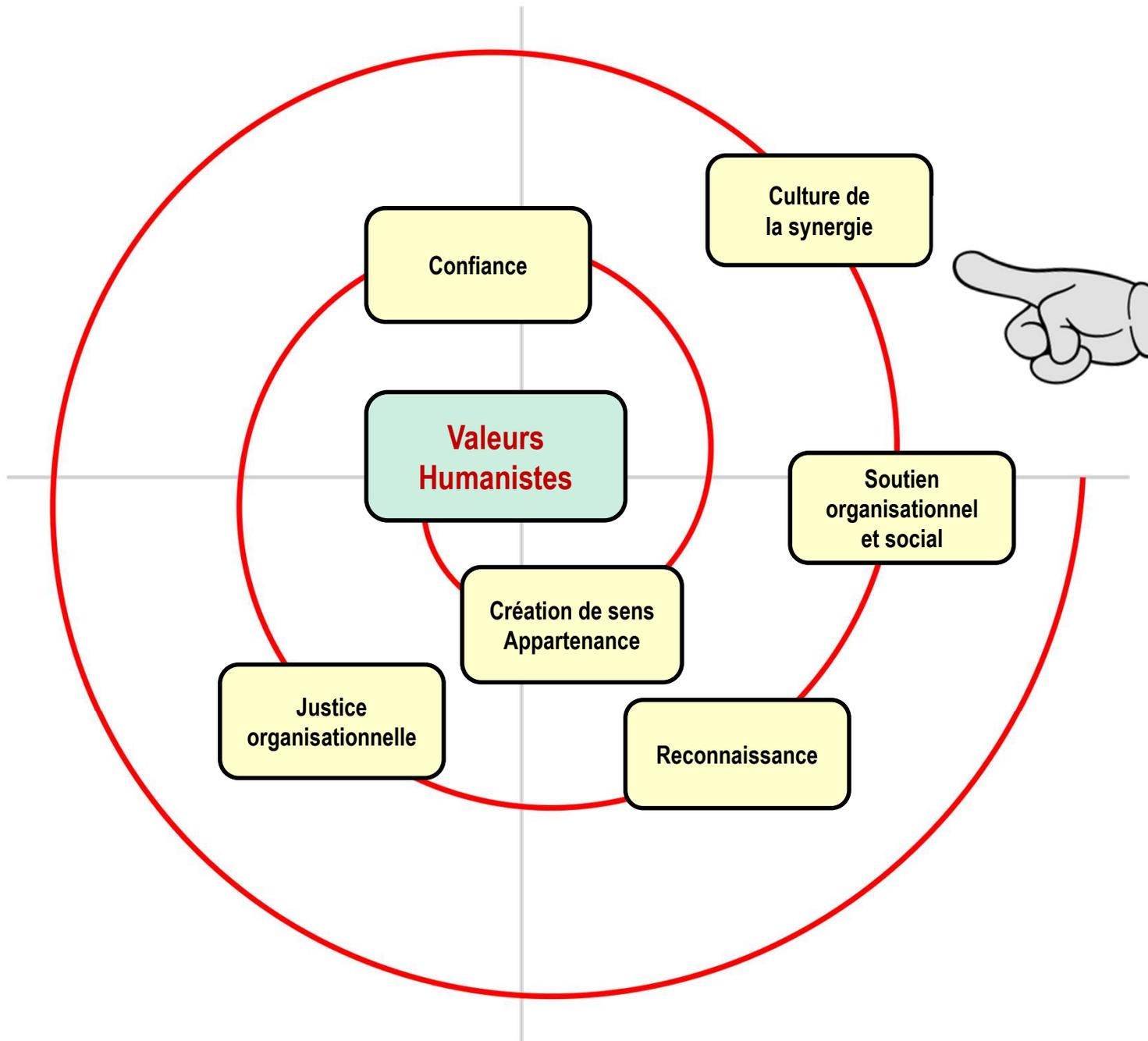




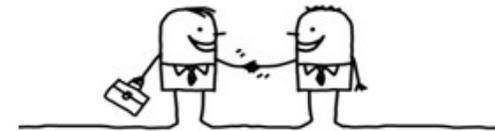
**Soutien  
organisationnel  
et social**



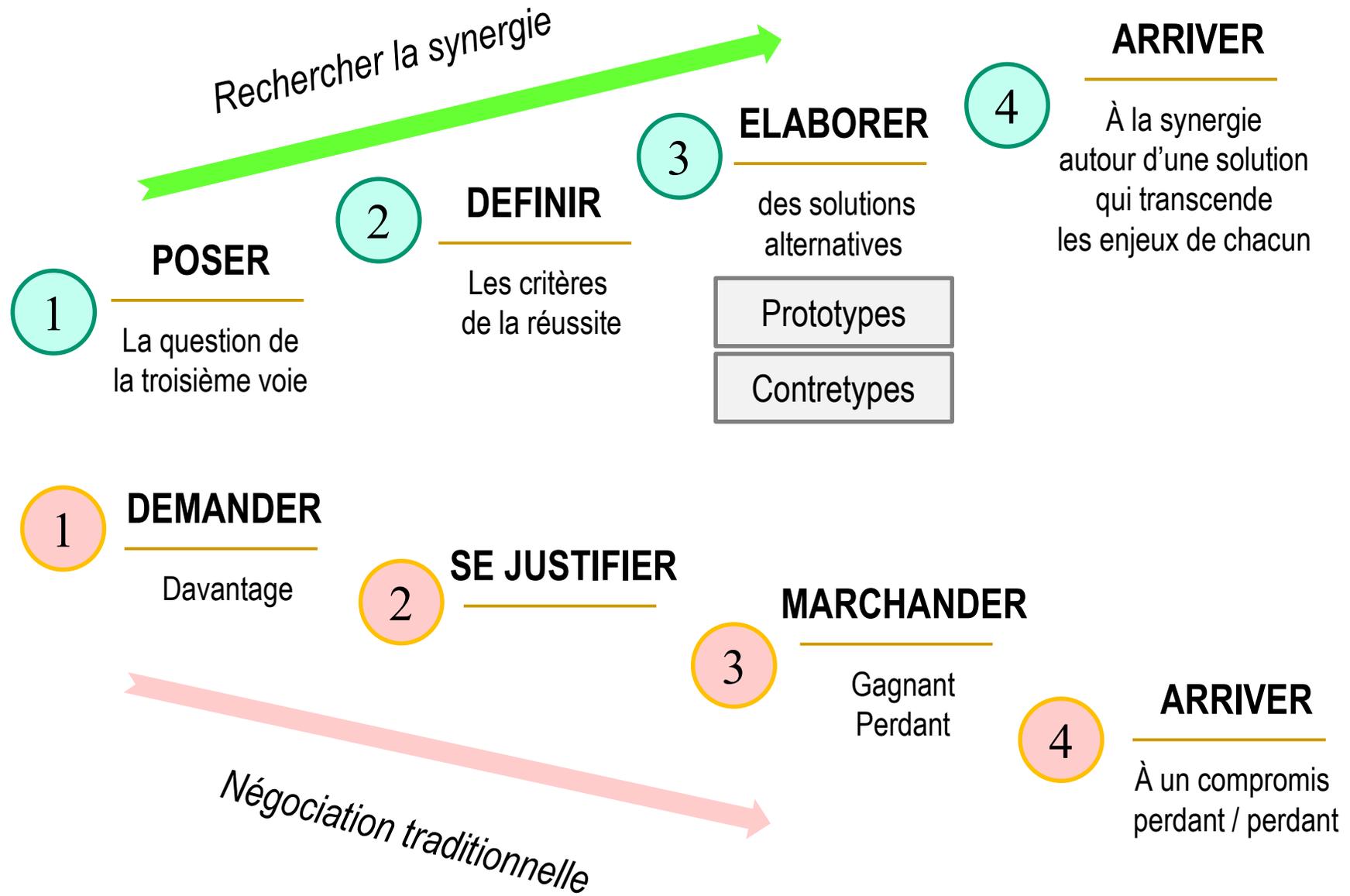
- Revue et révélation des talents et des potentiels
- Accompagnement des processus de changement et de transformation
- Evolution, promotions
- Accompagnement des projets professionnels
- Accompagnement du développement des compétences professionnelles et personnelles (travail émotionnel sur le copying)
- Accompagnement du maintien de l'employabilité
- Ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes
- Notion de don / contre-don
- Principe de subsidiarité : Chaque salarié doit pouvoir bénéficier à la fois d'autonomie mais aussi d'une aide effective de sa hiérarchie quand il en a besoin

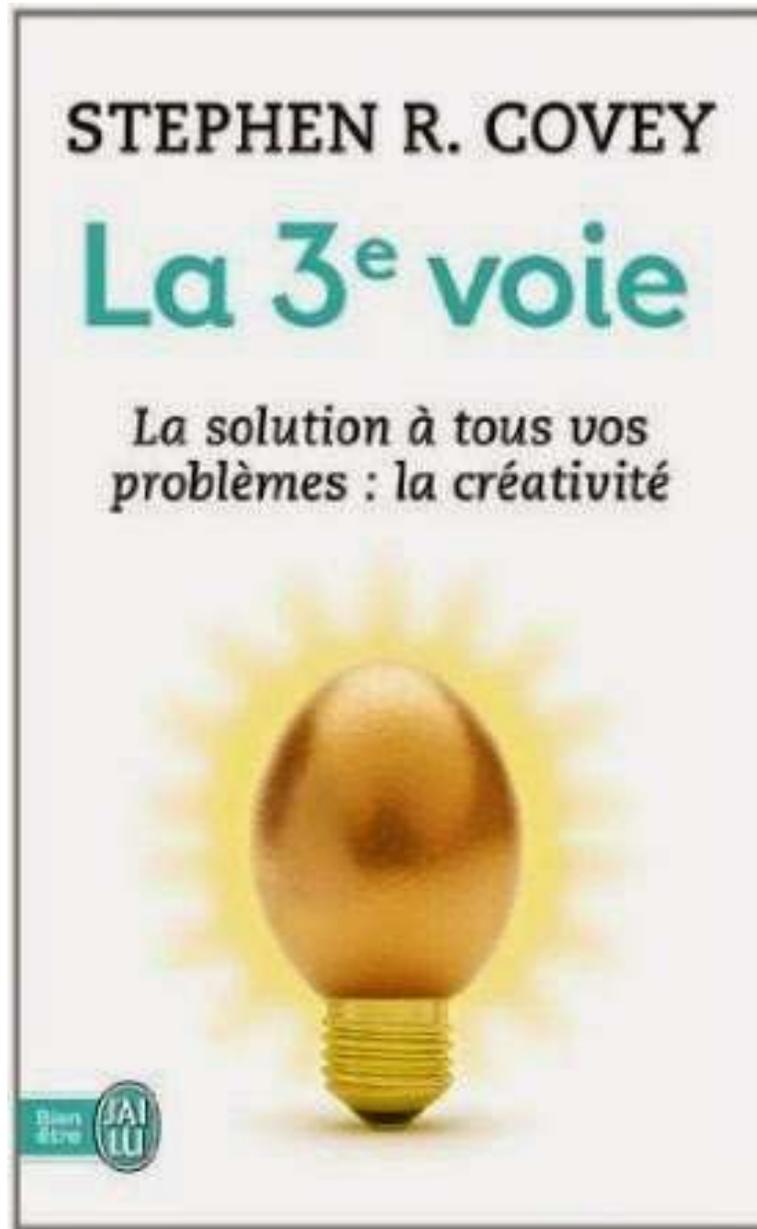


## Culture de la synergie



- Les cloisonnements, les systèmes d'évaluation non coopératifs, les conflits d'intérêts font obstacle à la confiance, à la collaboration et à la créativité et créent des murs entre les équipes, les services, les départements et les fonctions
- A l'origine de bien des maux de l'entreprise : L'ORGUEIL DEMESURE (BET – Bénéfice, Emotion, Territoire)
- Apprendre à penser en termes de « nous » et pas seulement en termes de « moi ». Apprendre à construire des ponts au lieu de construire des murs. Enrichir le regard individuel par l'écoute attentive du point de vue de l'autre
- Sortir du paradigme que la différence est une menace et qu'elle doit donc être ignorée, rejetée, disqualifiée, méprisée voire stigmatisée
- Sortir de la pensée binaire (se battre ou prendre la fuite, s'affirmer ou céder) pour aller vers une troisième voie : transformer la situation. Dépasser la logique TRANSACTIONNEL (ou subsiste des dommages collatéraux) pour aller vers la logique TRANSFORMATIONNELLE
- Développer les scénarios de dialogue où on s'écoute d'une oreille attentive. Un conflit est un terrain fertile et non un champ de bataille



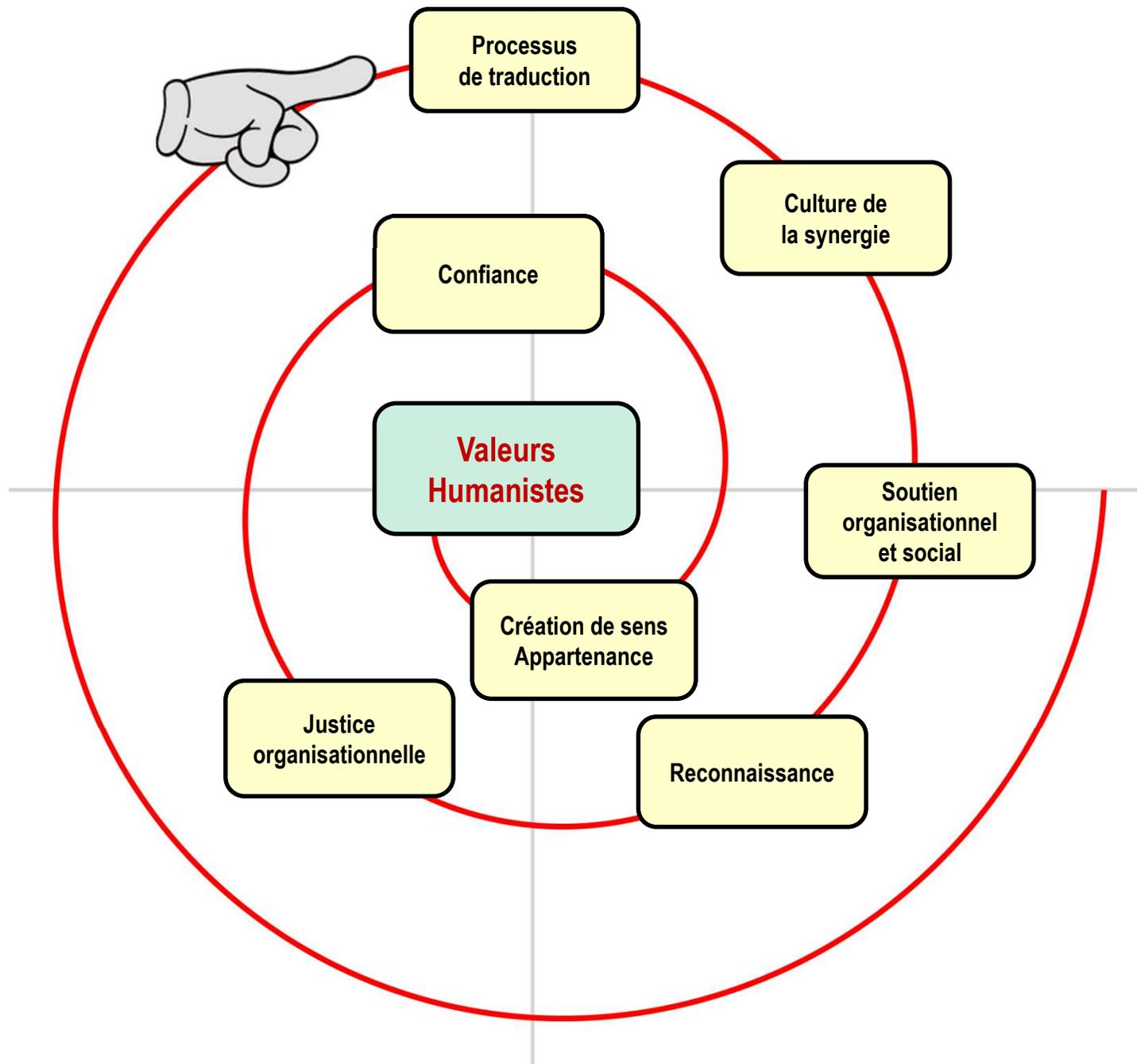


Les organisations regroupent des acteurs aux intérêts contradictoires qui voient le monde sous un prisme différent. Or ces acteurs doivent travailler, collaborer et coopérer tous les jours. Alors que leurs différences devraient être autant de sources de richesse, force est de constater leurs oppositions d'enjeux et de points de vue, souvent dominées par des modes de pensées binaires, freine le fonctionnement transversal.

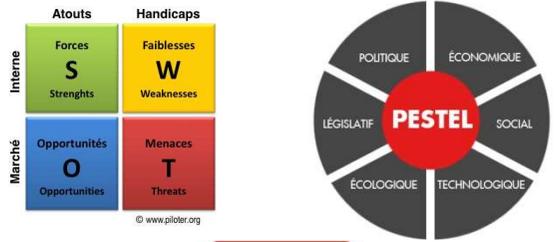
En effet, dans un contexte marqué par l'hyper-compétition et l'individualisme, chacun veut se valoriser et gagner sur l'autre. Ces confrontations ont des conséquences à terme pour tout le monde.

La 3ème voie, prônée et expliquée par l'auteur, permet d'envisager, grâce à la synergie, des solutions qui transcendent les parties et améliorent les relations entre elles, des réponses dont "la somme est plus importante que les parties". En réalité, "la synergie c'est ce qu'il se passe quand un plus un égale dix, cent, voire mille."

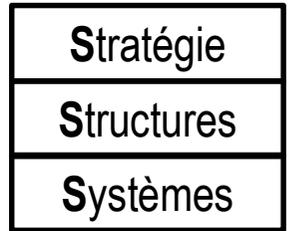
Il est alors possible de concevoir une solution meilleure que toutes celles qui auraient pu être envisagées jusque-là, et ce, sans user d'aucune manipulation, d'aucune agression et d'aucune influence sur l'autre. Cette démarche excitante requiert de la passion, de l'énergie et de la créativité. L'auteur nous apporte les clés pour apprendre que, "lorsque nous sommes unis, la synergie peut faire des miracles".



# Analyse stratégique de l'environnement



Environnement

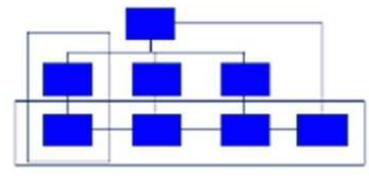


Quel impact sur les processus actuels ?



Identifier l'ensemble des impacts

Quel impact sur la répartition des rôles et responsabilités internes ?

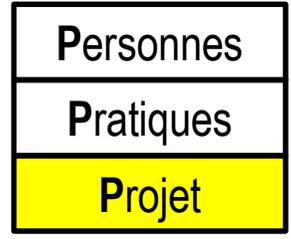
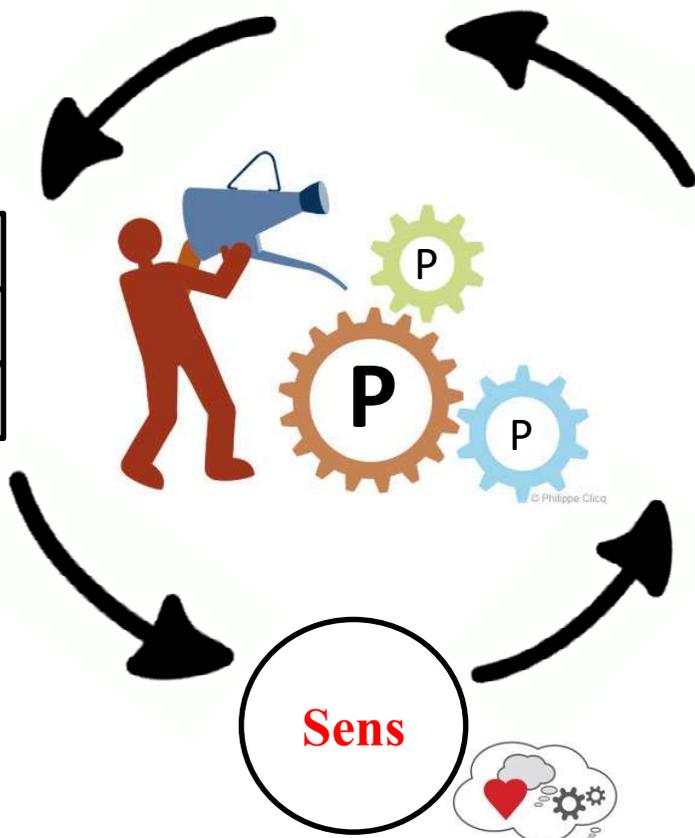


Décliner les changements d'organisation et de métiers

Quel impact sur les postes de travail et les modes de fonctionnements locaux ?



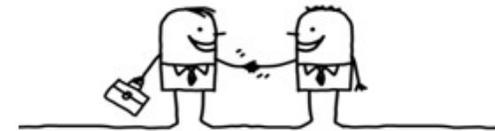
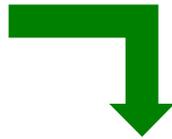
Décliner les changements d'organisation et de métiers (sites et postes)



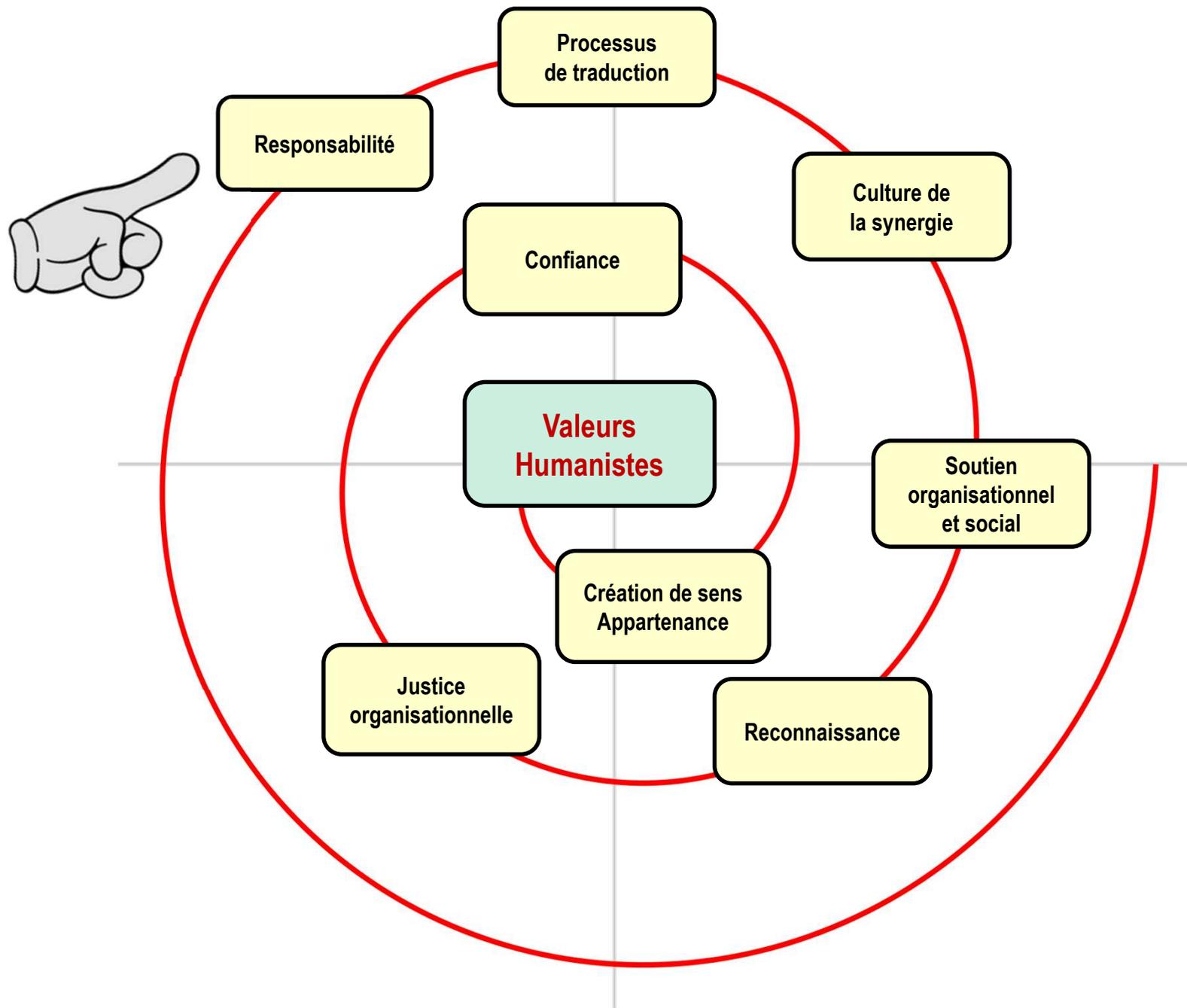
Processus de traduction  
Co-construction du sens



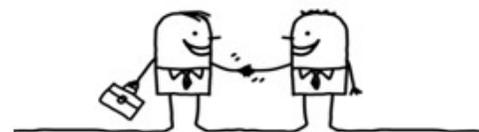
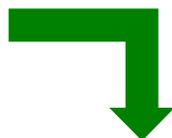
**Processus  
de traduction**



- Traduction des orientations stratégiques (aider les managers de proximité à être des stratèges ordinaires »
- Elaboration d'un langage commun
- Clarté des consignes (veiller à ne pas générer ou véhiculer de l'ambiguïté)

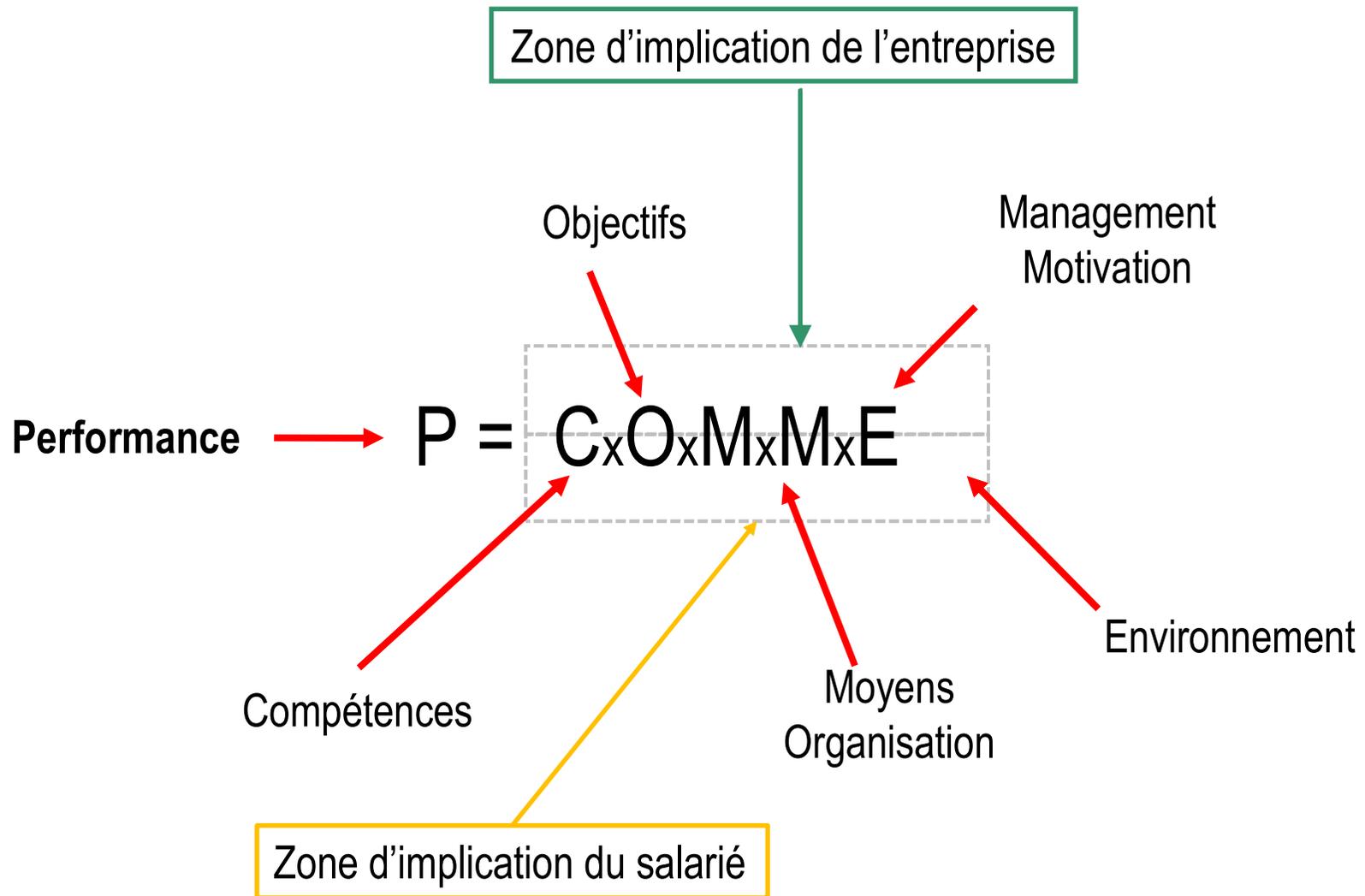


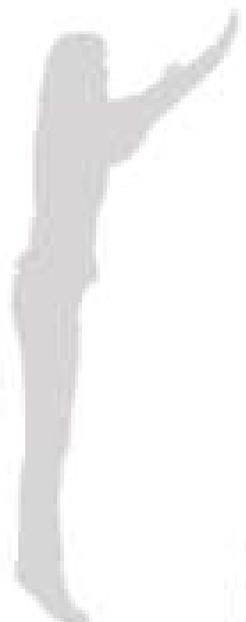
## Responsabilité



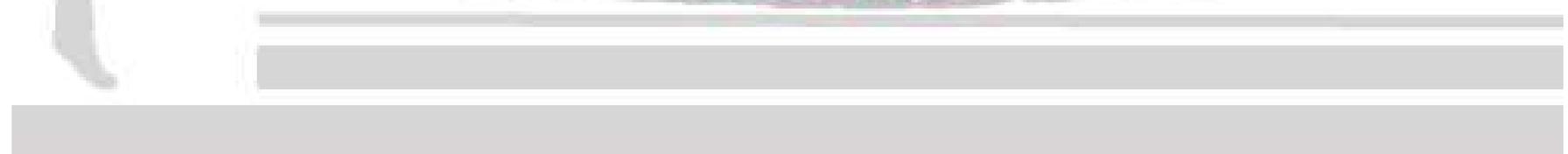
- Chaque salarié doit pouvoir bénéficier à la fois d'autonomie mais aussi d'une aide effective de sa hiérarchie quand il en a besoin pour sa mission. *"La subsidiarité ne se décrète pas, elle s'organise par des démarches au sein des unités de travail »*
- **Exclure les conduites managériales perverses (\*)**. Elles portent atteinte à la dignité de la personne et ont pu conduire certains collaborateurs à des conduites désespérées. La fin ne peut justifier tous les moyens. Les méthodes de voyous (management par la peur, l'urgence, le stress, la division, la stigmatisation, la loi du silence, l'illégalité, ...) sont *"peu rentables en ce qui concerne la mobilisation des énergies."* "En temps de crise comme en période faste, il faut *"dire les choses, partager la même réalité... mais rappeler qu'on est tous sur le même bateau."*

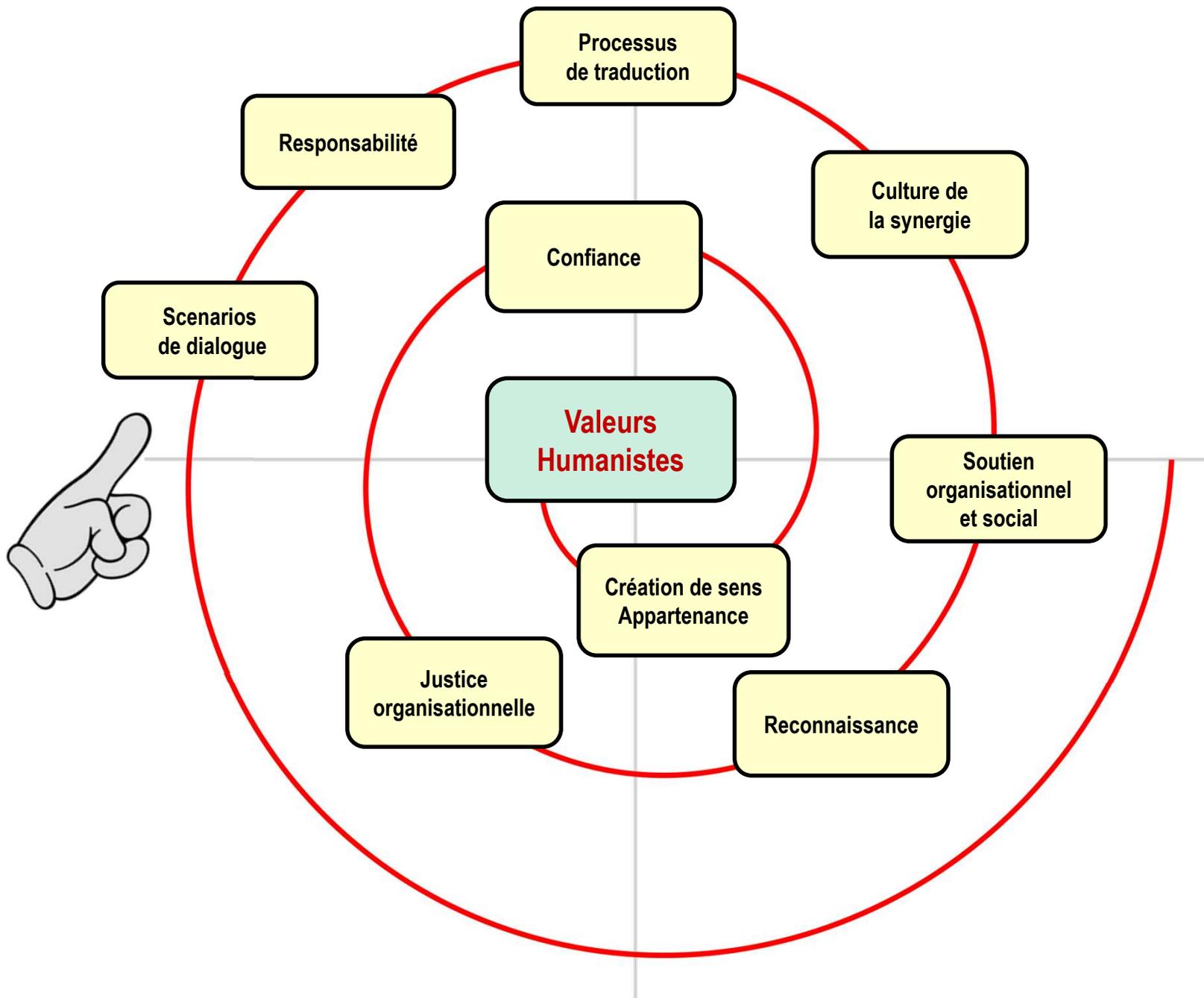
(\*) se reporter au livre de Robert Sutton : « Objectif Zéro Sales Cons »





**DÉVELOPPER  
LA RESPONSABILITÉ  
INDIVIDUELLE**





**Avec  
la hiérarchie**

**Information**

**Avec chaque  
membre de  
l'équipe**

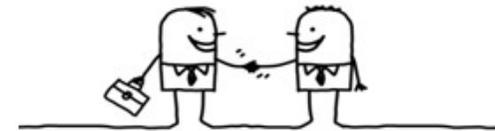
**Avec  
l'équipe**

**Communication**

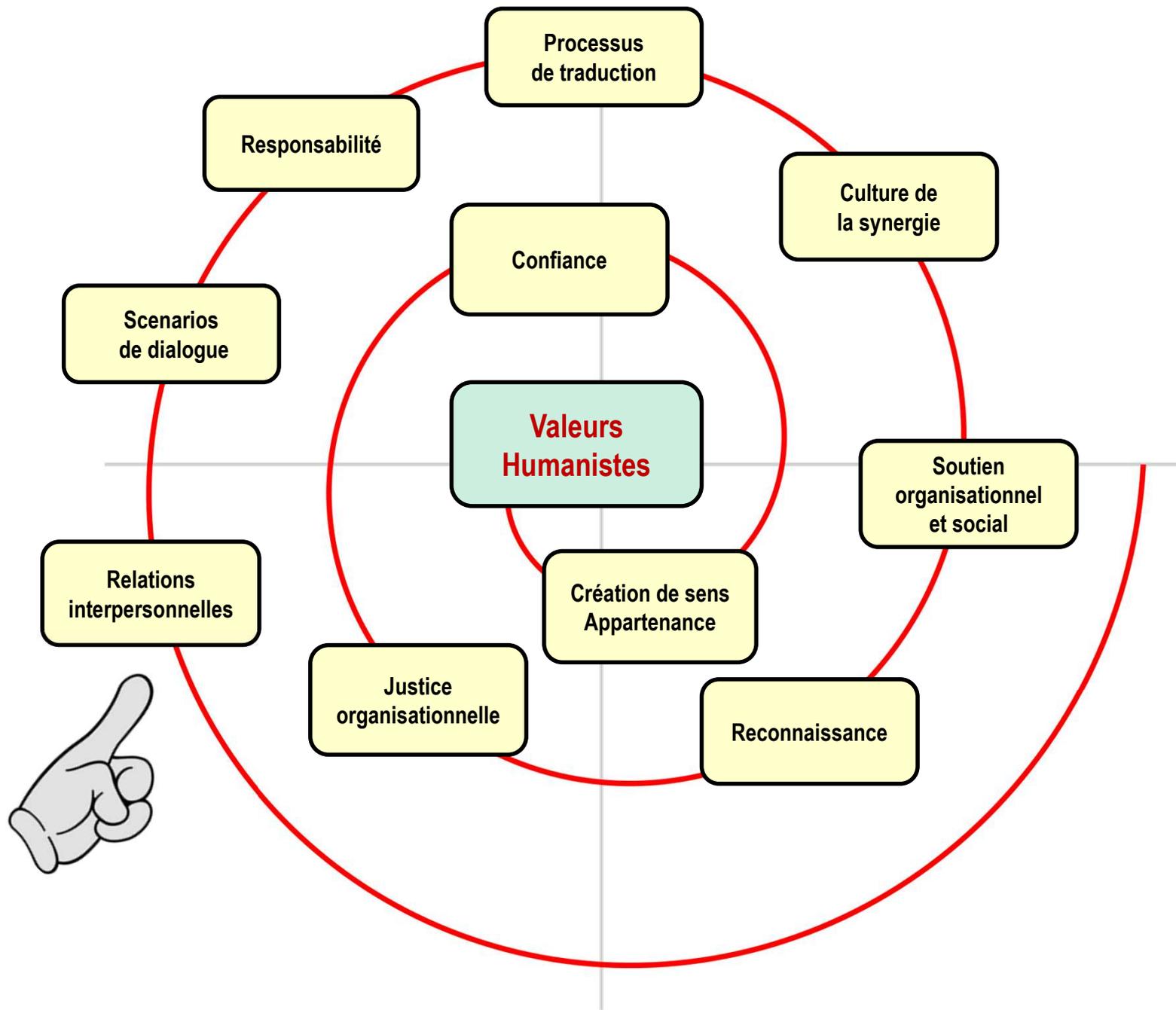
**Avec  
d'autres  
acteurs  
externe à  
l'unité**

**Dialogue**

## Scénarios de dialogues



- Bon dosage entre information, communication et scénarios de dialogues
- Importance des processus de traduction
- Maîtriser l'infobésité
- Veiller au manque de densité, d'épaisseur et de visibilité des données
- Importance des REX et des bilans capitalisés et utilisés
- Eviter l'inflation des règles



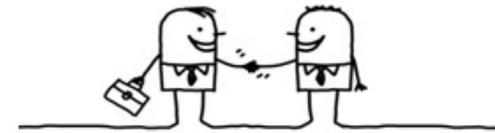
Pour améliorer nos conditions  
de travail, il faut bonifier nos relations.

C'est ça, bonifions  
nos relations.

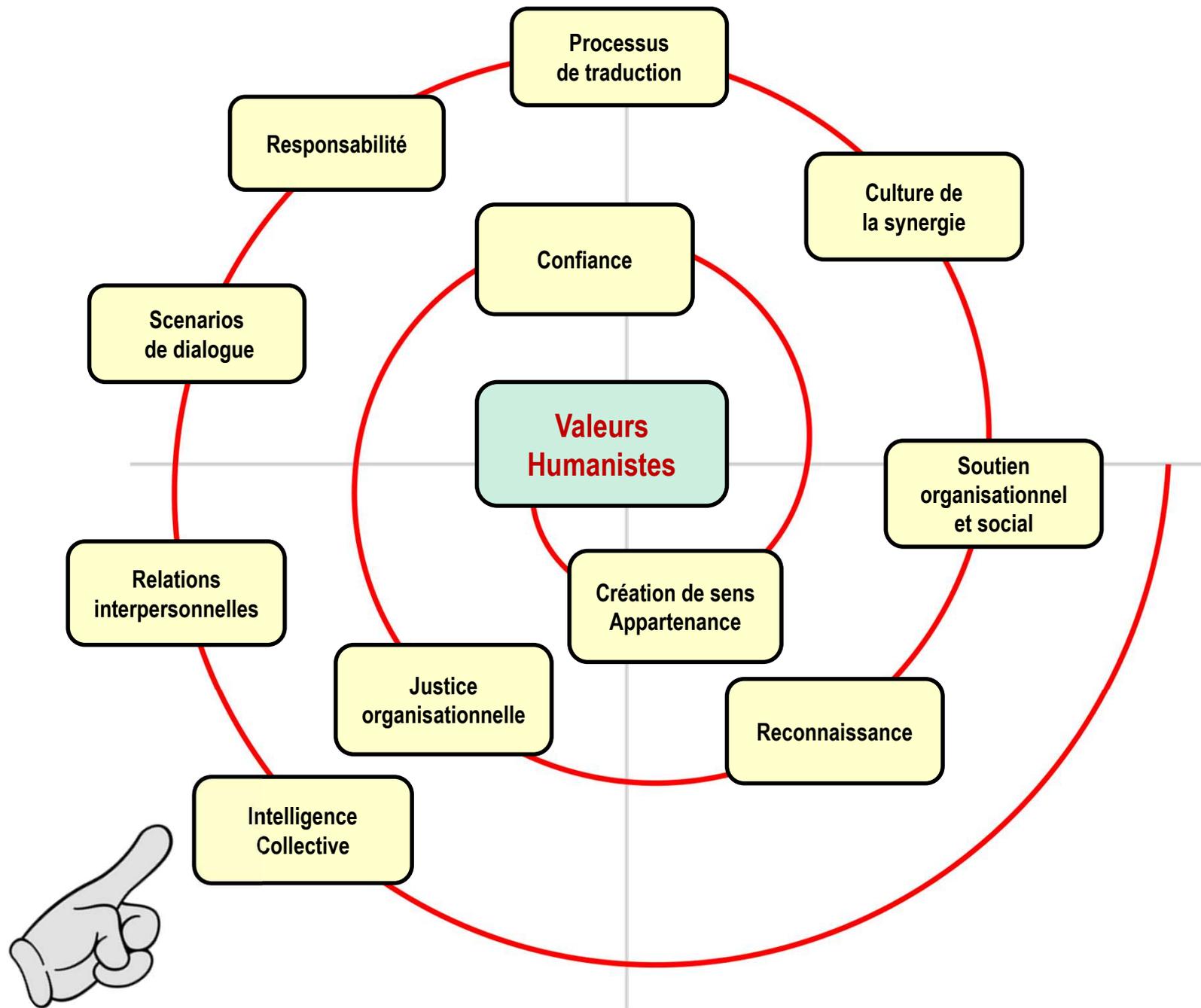
Qui commence?



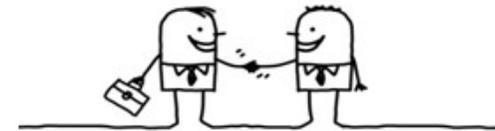
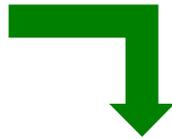
## Relations interpersonnelles



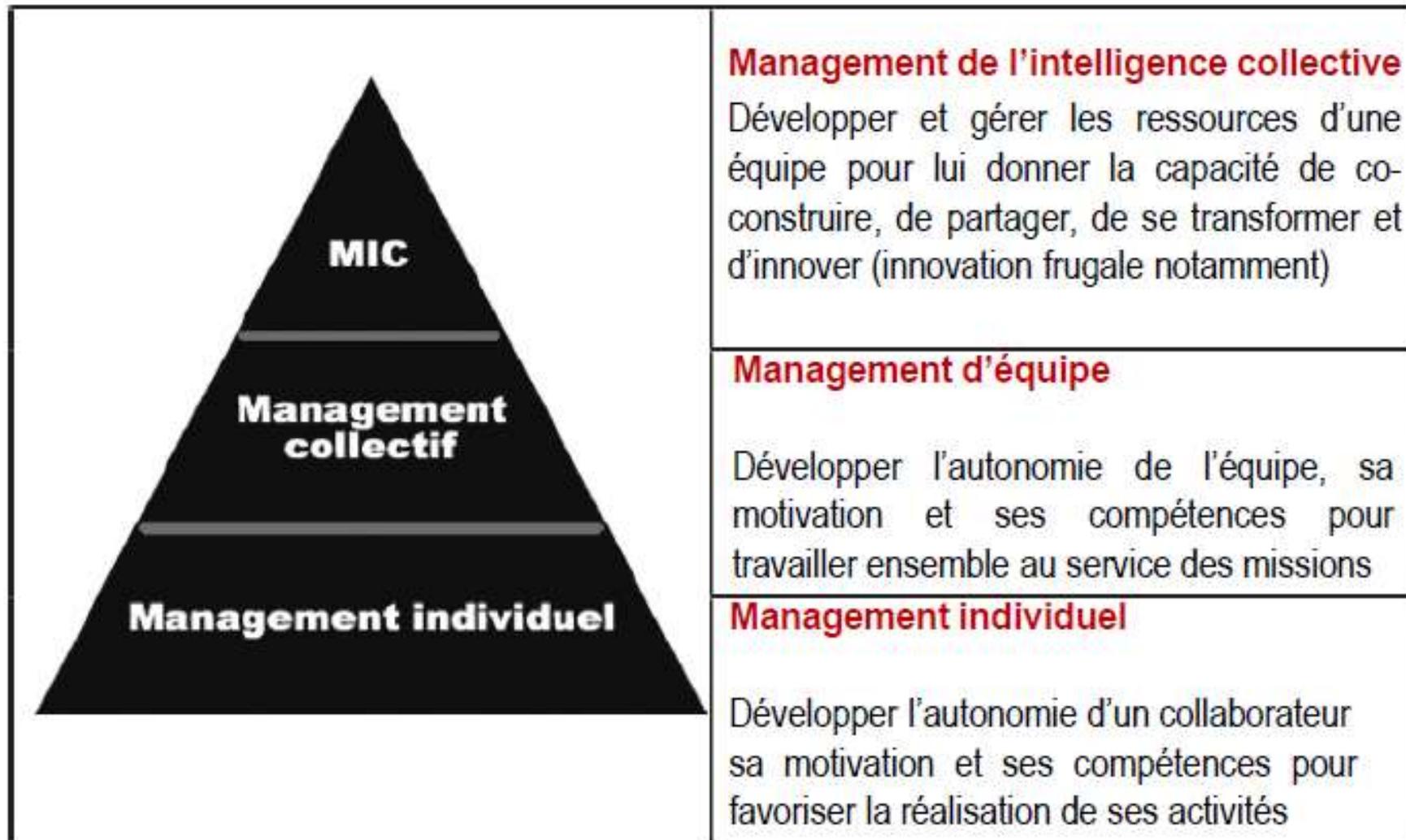
- Permettre aux gens de se connaître (favoriser la connaissance mutuelle)
- Réguler les interfaces organisationnelles par l'animation des interfaces relationnelles
- Attention à la fragmentation de l'organisation du fait des interstices, des interfaces non structurées et non pilotées et des enjeux contradictoires des acteurs
- Donner toute son importance au management transversal qui vise à développer les postures individuelles et collectives de coopération et de collaboration
- Développer les ateliers de partages de pratiques, et les groupes de paroles
- Chercher la diversité dans les groupes de travail
- Organiser les échanges favorisant la mixité des niveaux hiérarchiques
- Développer le « mix'âge » (management intergénérationnel)
- Faciliter l'émergence de réseaux amicaux

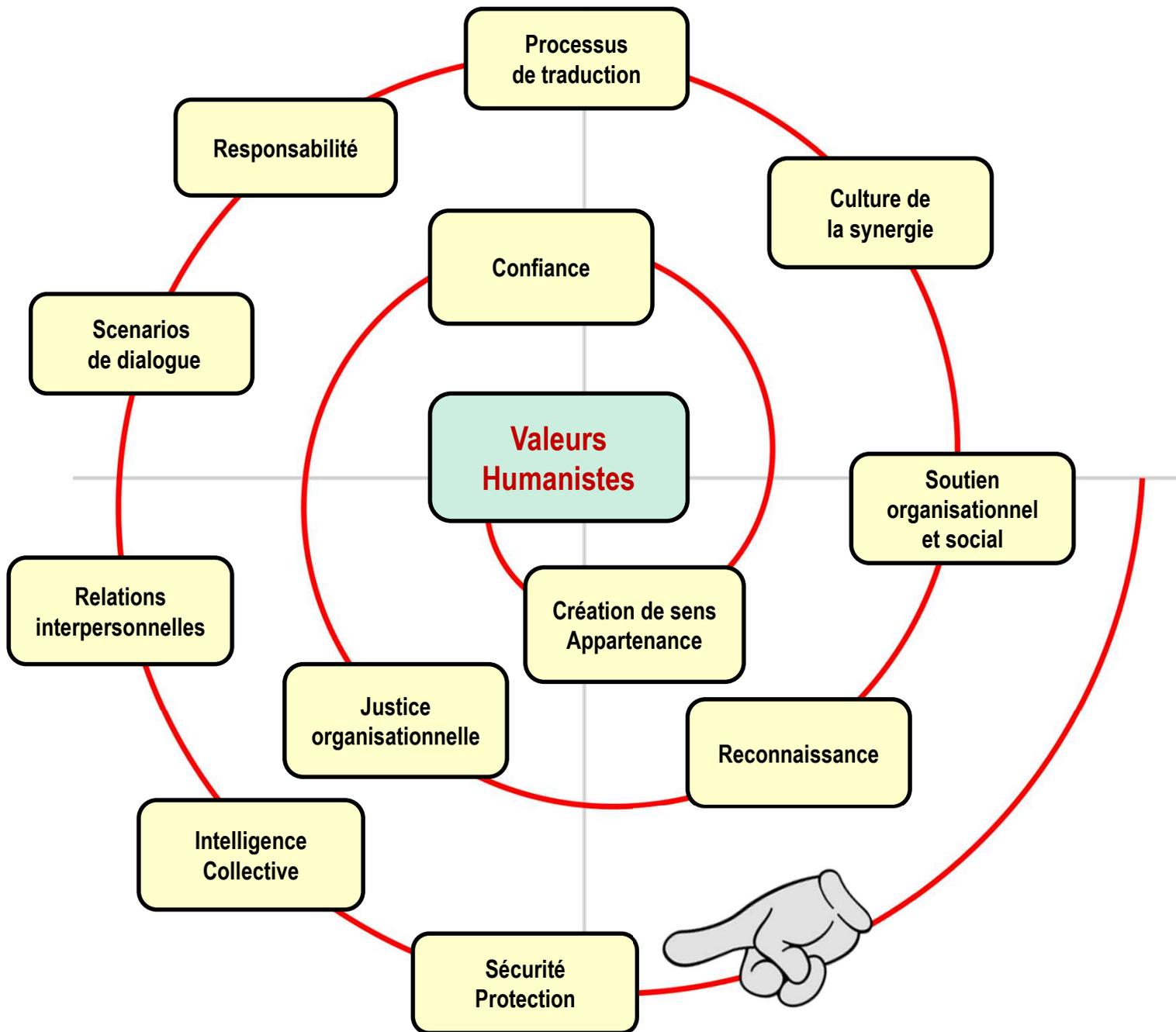


## Intelligence Collective

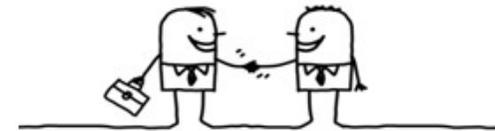


- Créer de l'intelligence collective et collaborative consiste à mettre en relation des intelligences et des ressources individuelles pour créer une dynamique de **coopération, de transformation et d'innovation tout en développant les ressources intellectuelles et émotionnelles de l'équipe et de chacun (entreprise développante)**
- Travailler l'intelligence collective permet de préparer l'avenir au travers de « l'innovation frugale » (faire plus, avec moins en le vivant mieux) au lieu de seulement gérer le présent et le quotidien
- La fragmentation du travail, le cloisonnement de l'organisation, l'inflation des règles, la culture de la punition et de la compétition inhibent totalement l'intelligence collective
- Quatre dérives à éviter : la pression hiérarchique, l'effet de nombre (l'influence sociale), le groupe amical, la communication silencieuse

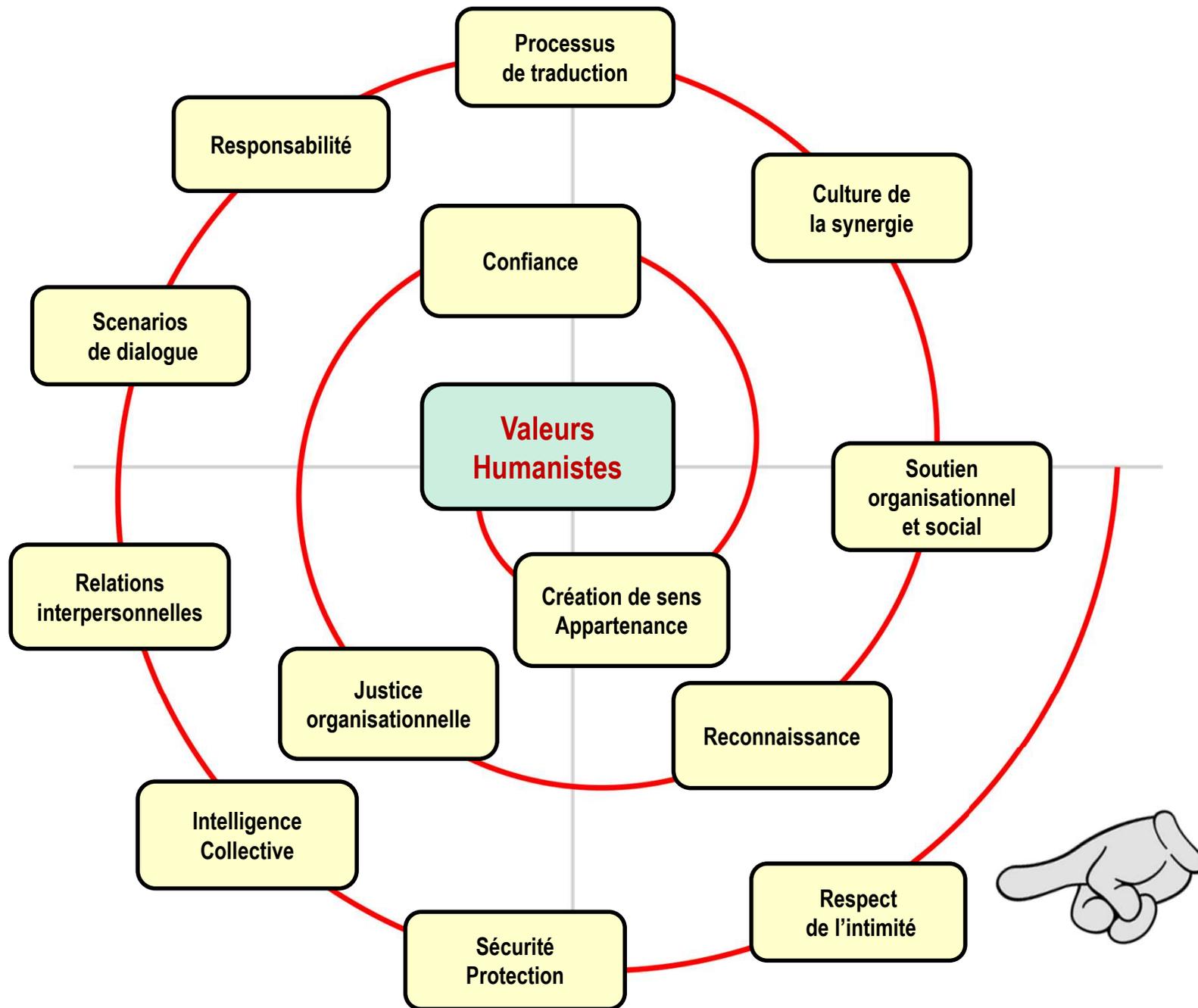




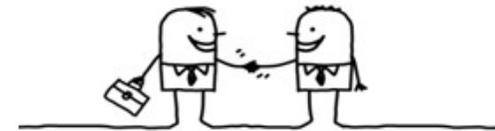
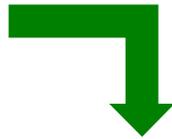
**Sécurité  
Protection**



- Sécurité physique et émotionnelle (souci de la santé et de la sécurité psychologique)
- Protection juridique et sociale des salariées
- Définition claires des règles et des limites et des procédures associées



## Respect de l'intimité

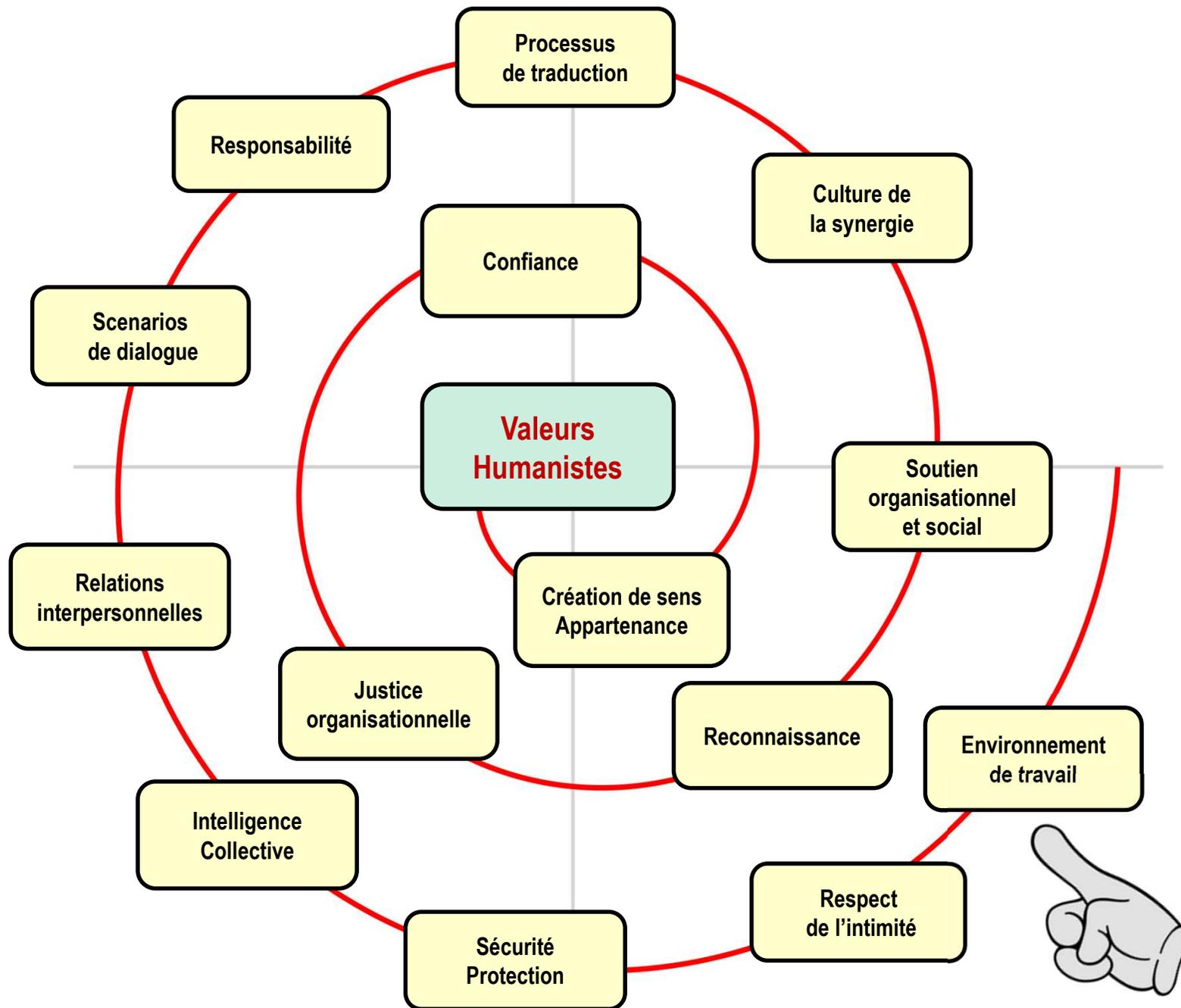


- Prévoir des lieux d'isolement
- Laisser du temps aux managers pour se pencher sur le pilotage et l'organisation de leur unités
- Lutter contre les phénomènes de dispersion et les nombreux niveaux d'interruptions
- Respect de la vie privée des collaborateurs
- Charte de confidentialité
- Sensibiliser à la dangerosité des rumeurs

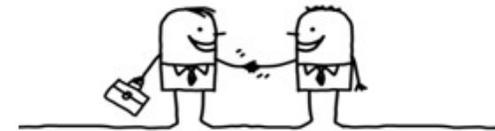
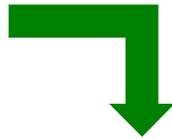
C'EST LE SEUL ENDROIT DE LA BOITE  
QUI NE SOIT PAS ENCORE EN OPEN-SPACE...



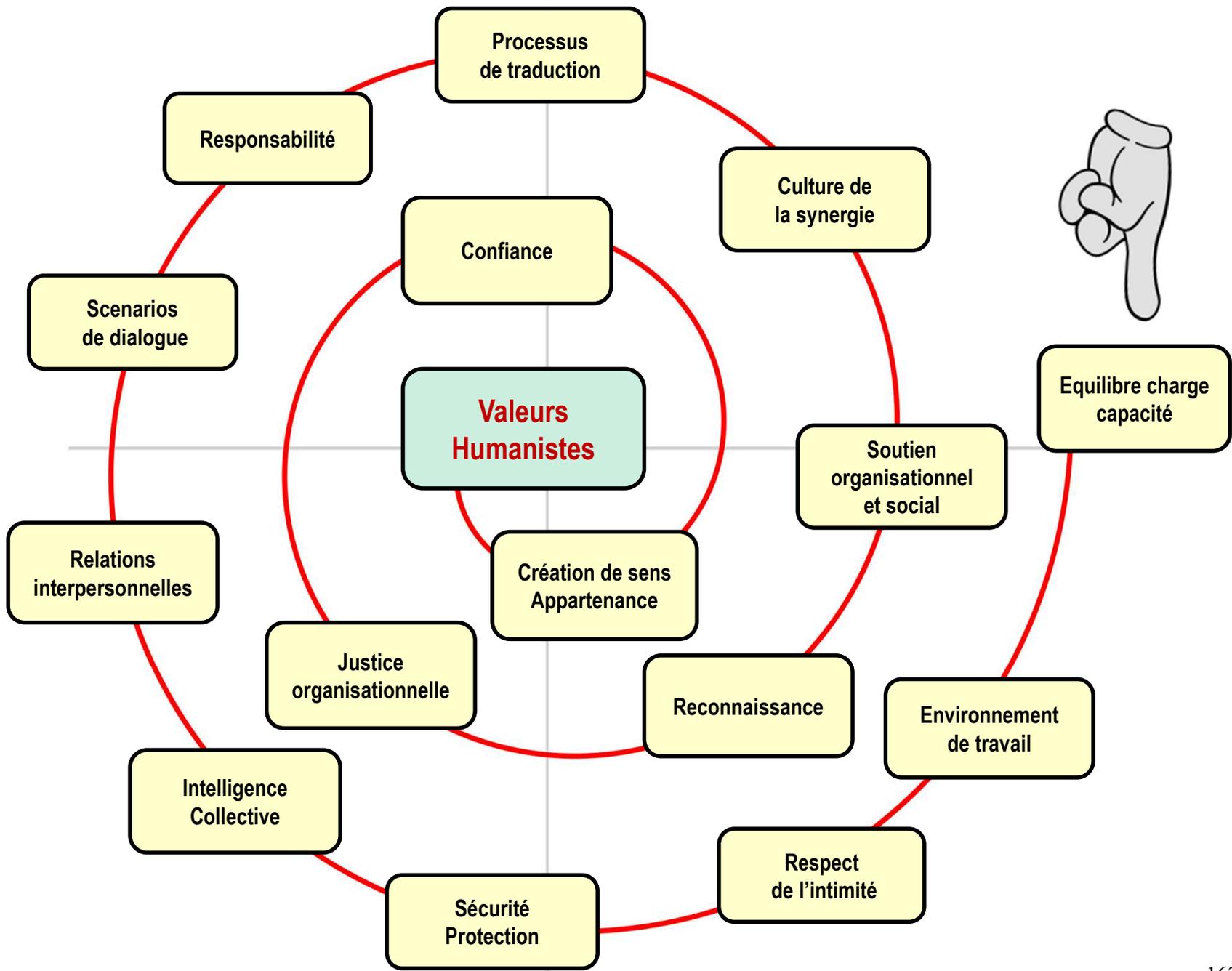


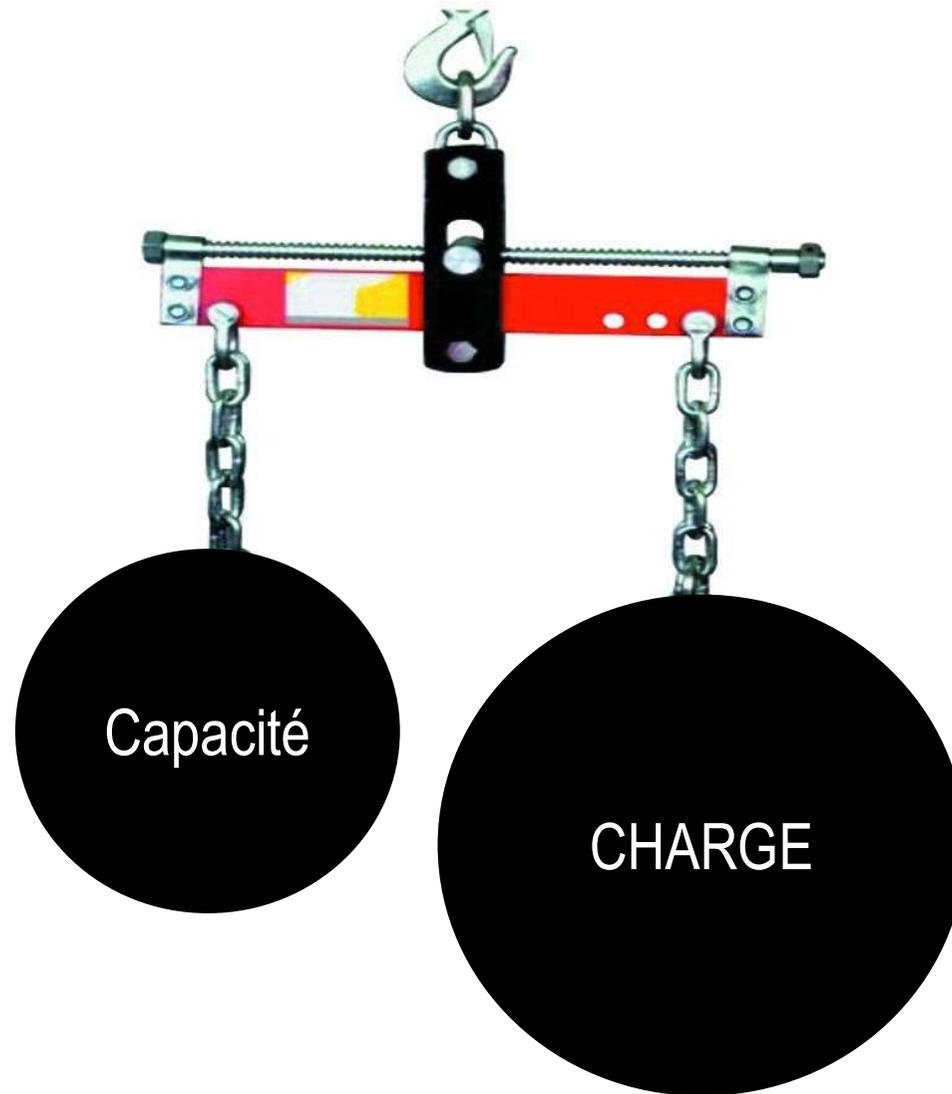


## Environnement de travail

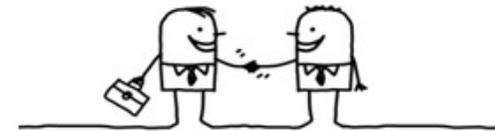
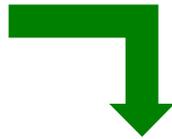


- Négocier la définition et les caractéristiques de la qualité du travail attendue
- Ergonomie des postes de travail
- Agencement des locaux
- Services de conciergerie et services annexes





## Equilibrer la charge et la capacité



- Comparer régulièrement les contenus théoriques des postes et les contenus pratiques
- Faire des analyses croisées pour arbitrages et hiérarchisation des priorités
- Disposer des données d'activités et des outils de simulation permettant les arbitrages
- Eviter les sous-charges
- Négocier la définition et les caractéristiques de la qualité du travail attendue
- Instituer des lieux d'échanges et de débat autour de la notion de « travail bien fait »
- Former les managers aux scénarios d'équilibrage charge/capacité et les co-construire avec les acteurs
- Disposer d'outils de simulation de charge ... et les utiliser
- Eviter les injonctions du type « débrouillez vous », « je veux pas le savoir », « vous êtes mal organisés », « gérez mieux votre temps et vos priorités » ... »

# La bientraitance institutionnelle



**Henri - Philippe GODEAU**

PRATICIEN EN PSYCHOLOGIE POSITIVE AU TRAVAIL

MEMBRE DE L'ASSOCIATION FRANÇAISE ET FRANCOPHONE DE PSYCHOLOGIE POSITIVE



## **Pour une éthique de la bientraitance institutionnelle**

La bientraitance est une posture professionnelle active et dynamique, individuelle et collective, qui prend racine dans un système de valeurs humanistes. **La bienveillance est d'abord une posture personnelle**, c'est une compétence relationnelle et sociale qui se nourrit de la bienveillance.

**La bientraitance est aussi une action collective.** Elle implique différents acteurs qui agissent et interagissent en confiance

Elle nécessite :

- D'interroger et de remettre en cause régulièrement les pratiques managériales, (*organisation réflexive*)
- D'accepter la contradiction et la remise en cause et de déclarer non punissables les erreurs non intentionnelles
- D'inverser la pyramide du management pour mobiliser et dynamiser l'intelligence collective
- D'apprendre la gestion de l'indétermination (être plus dans la résilience et moins dans la programmation)

**La bientraitance est un projet** : elle n'est jamais acquise. La bientraitance ne se réduit donc pas à la lutte contre la maltraitance bien que ces deux notions soient indissociables.

La bientraitance procède d'une démarche éthique fondée sur des valeurs exemplaires partagées qui fondent et structurent la gouvernance, s'inscrivent sincèrement dans le projet de l'entreprise et régulent par l'exemplarité les pratiques managériales à tous les niveaux. **Ce faisant elle oriente et nourrit la culture de l'entreprise.**

L'application du concept de bienveillance au management rapproche deux termes antinomiques : **l'intérêt et l'éthique**. Importer la bienveillance dans le management des organisations suppose alors une volonté sans relâche et une démarche globale portées par des **valeurs humanistes**

- Une nouvelle gouvernance pour impulser de nouvelles pratiques (si on fait toujours les choses de la même manière, il ne faut pas s'étonner d'obtenir toujours le même résultat !)
- Un travail de persuasion, de pédagogie, d'accompagnement
- La volonté d'inscrire la démarche dans une vision à long terme pour améliorer les conditions et l'environnement de travail
- Une implication de la Direction pour humaniser le management (management humaniste, appréciatif en s'inspirant du modèle du serviteur leader)



**Un travail sur les valeurs exemplaires**



**Choisir les composantes sur lesquelles agir**



**L'ajustement des règles de gouvernance**



**Une orientation majeure du projet d'entreprise**



**Comment  
aménager  
l'environnement  
de travail**



**Quelles  
organisations  
de travail  
mettre en place**



**Quelles  
pratiques de  
management  
et de dialogue  
faire évoluer**



**Dispositif d'évaluation (dont la socioscopie)**

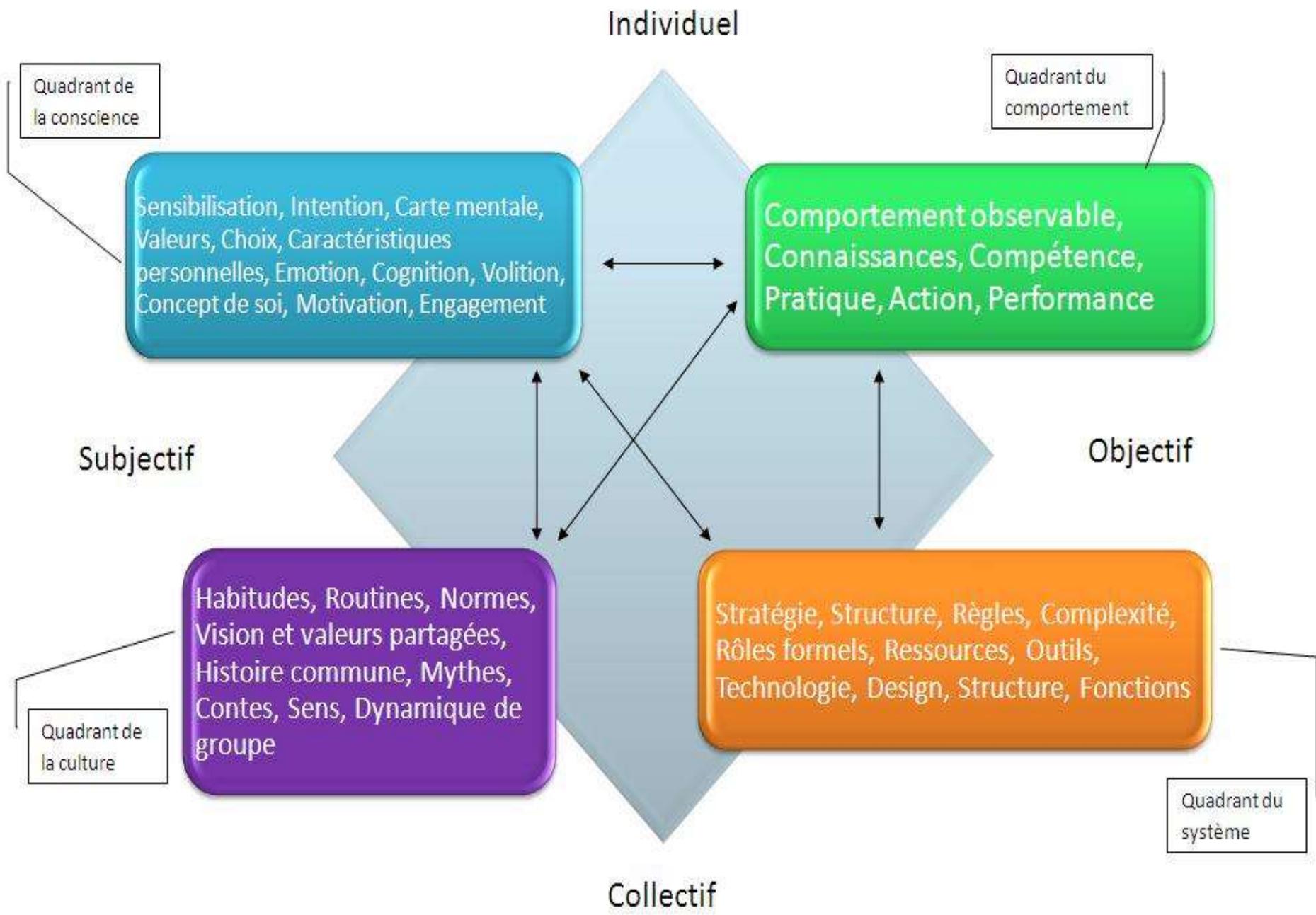
# **Le management par la bientraitance, une autre façon d'envisager l'encadrement**

Le management de la **bienveillance institutionnelle** concerne :

- Les valeurs portées par l'Equipe de Direction dans l'exemplarité
- Les règles de gouvernance qui en découlent
- Des objectifs de progrès en la matière
- L'ajustement de la politique GRH
- Les outils de contrôle de gestion sociale (socioscopie)
- L'évolution des pratiques de management et d'animation
- L'alignement de l'organisation pour intégrer une dynamique de fonctionnement apprenante et développante



## **Le management apprécitatif**



Quadravia du leadership intégral d'après le modèle de Ken Wilber



## **Le modèle du serviteur leader**

Les leaders présentent certaines des caractéristiques (L. C. Spears, 1995) telles que l'écoute, l'empathie, le soin des relations, la sensibilisation, la persuasion, la conceptualisation, la prévoyance, la gérance, l'engagement envers le développement des ressources humaines, et l'engagement envers le développement communautaire.

## **Les principaux points forts du leadership serviteur :**

- Une réelle volonté de servir les autres et un intérêt à l'autonomisation des gens qu'ils servent
- Une grande importance placée sur les valeurs. Les leaders serviteurs restent guidés par des qualités d'empathie et de bienveillance
- Le refus de compromis sur les valeurs et les principes fondamentaux
- Une très grande attention portée à l'établissement de relations positives et développantes avec les personnes
- L'utilisation du charisme personnel pour faire progresser les personnes et faire avancer les choses ensemble
- Une conviction personnelle plutôt qu'un désir d'égo, de statut ou de récompense
- Un accent sur le renforcement des forces des gens plutôt que se concentrer sur ce qui est mauvais chez eux et leurs faiblesses

J. Barbuto et D. Wheeler (2006) ont construit un modèle du leadership serviteur en identifiant cinq dimensions : la vocation altruiste, la guérison émotionnelle, la sagesse, la cartographie de la persuasion et l'intendance organisationnelle.

**La vocation altruiste.** Le leader serviteur est conscient de son choix conscient de servir les autres, et son intérêt n'est pas principalement et intentionnellement de diriger les autres. Le leader serviteur dispose à la fois du désir et de la volonté de mettre de côté son intérêt personnel afin de faire bénéficier les suiveurs de ses compétences.

**La guérison émotionnelle** représente la capacité d'un individu à fournir un soutien émotif quand un autre individu échoue dans une tâche, un projet ou dans une relation. Il s'agit non seulement d'une qualité "curative" mais aussi d'une compétence à maintenir, à prévoir et à soutenir la stabilité émotionnelle pour l'organisation entière. Le leader serviteur reconnaît quand et comment favoriser le processus de guérison chez les autres.

**La sagesse.** Le leader serviteur est en mesure de surveiller son environnement, de comprendre les implications des événements et d'anticiper les conséquences de ses actes. Il sait faire des choix altruistes utiles par la meilleure décision possible à un moment donné.

**La cartographie de la persuasion.** Les comportements d'influence rationnelle sont plus efficaces que les tactiques d'influence de pouvoir. Les leaders qui utilisent la cartographie persuasive sont capables de cartographier et de conceptualiser les problèmes avec une plus grande possibilité de réussite. Ils sont convaincants lorsqu'il faut verbaliser des opportunités. La cartographie encourage les autres à visualiser l'avenir de l'organisation de telle façon qu'elle offre des raisons aux suiveurs pour s'engager davantage.

**L'intendance organisationnelle** est définie comme une extension du leadership au-delà de l'organisation en prenant en compte sa responsabilité pour le bien-être de la communauté et pour s'assurer que les stratégies et les décisions prises reflètent l'engagement de s'élargir dans une communauté plus large.

**ACCOMPAGNEMENT  
DES CHANGEMENTS**

**TRAVAIL  
SUR LE SENS**

**MANAGEMENT  
APPRECIATIF**

**MOBILISATION  
INTELLIGENCE  
COLLECTIVE**

**VALEURS  
HUMANISTES  
EXEMPLAIRES**

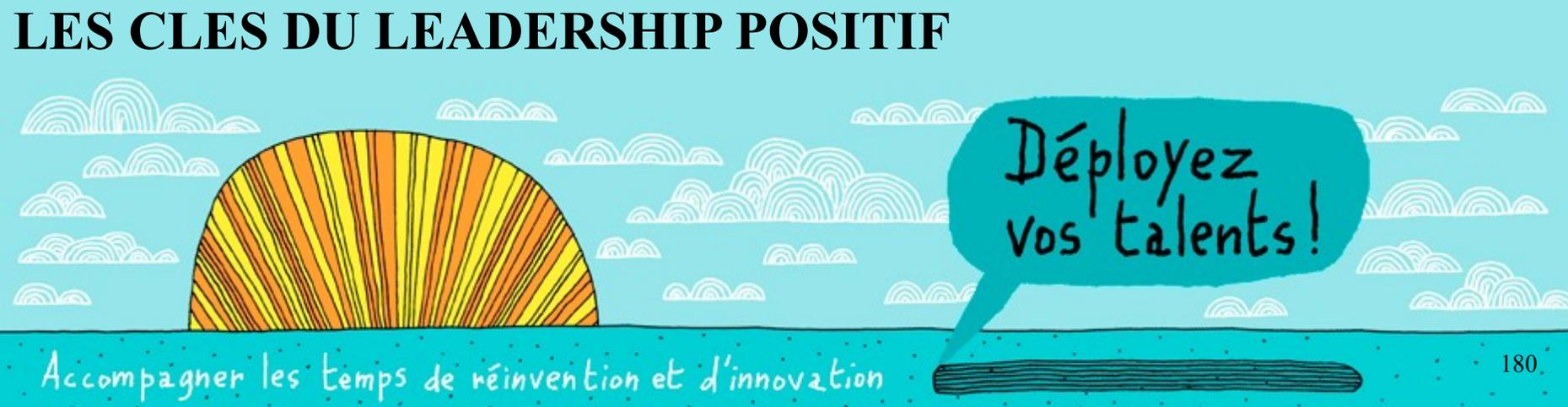
**TRAVAIL  
SUR LE FLUX**

**RELATIONS INTER  
PERSONNELLES  
POSITIVES**

**PARTICIPATION  
AUX DECISIONS**

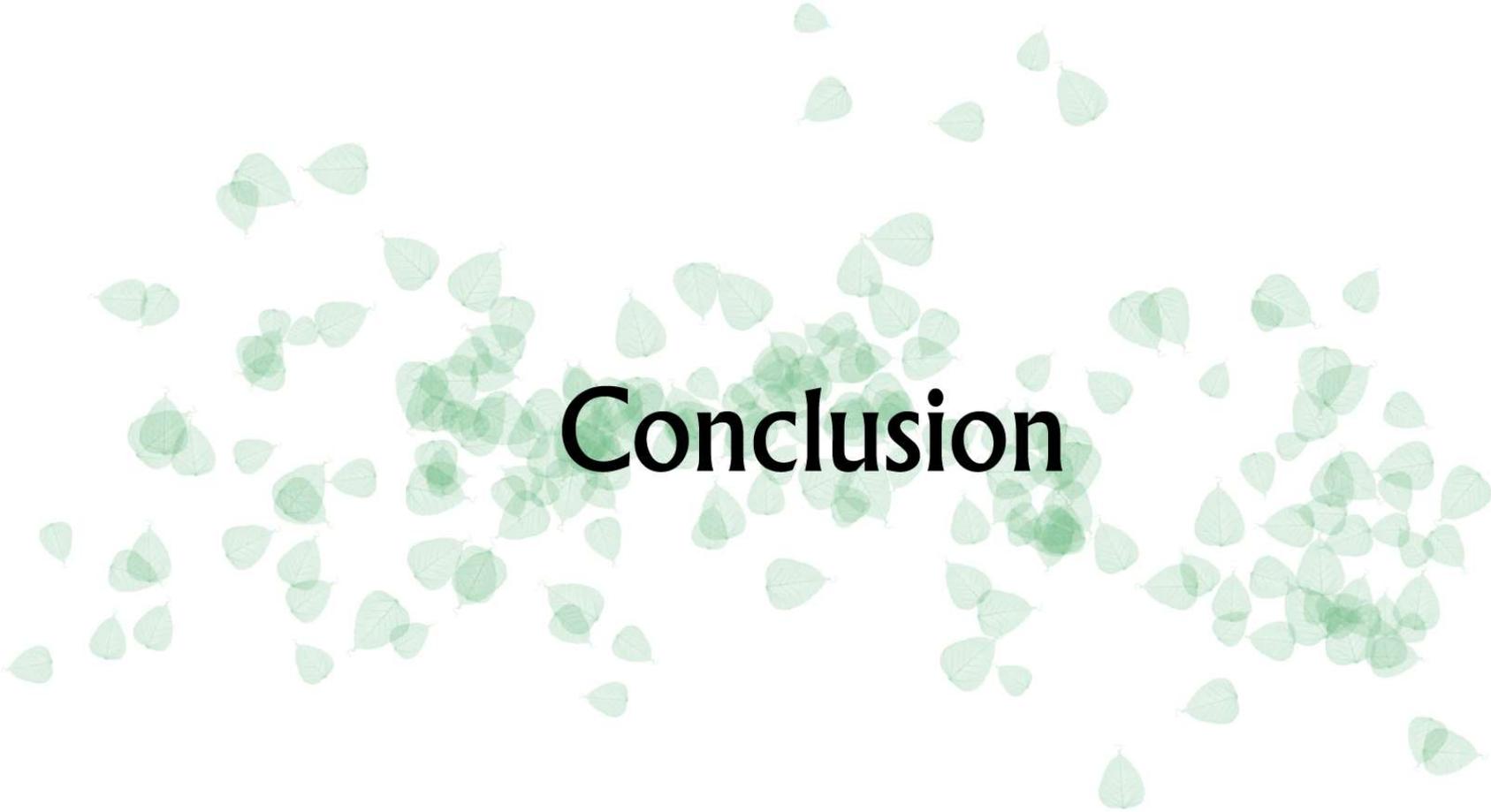
**ORGANISATION  
DEVELOPPANTE**

## **LES CLES DU LEADERSHIP POSITIF**



**Déployez  
vos talents!**

*Accompagner les temps de réinvention et d'innovation*

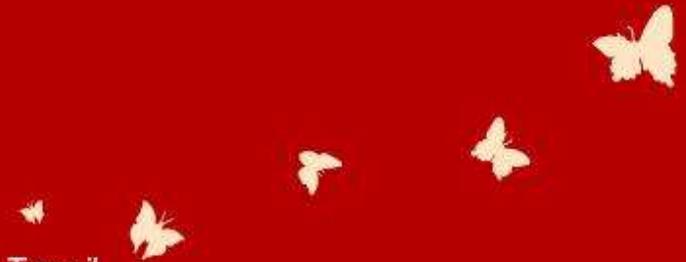


# Conclusion



**Henri - Philippe GODEAU**

- *Ingénierie du Management Transformationnel*
- *Praticien en Psychologie Positive appliquée aux équipes de Travail*



# La (très) mauvaise approche

" LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL,  
AMÉLIORE LA PRODUCTIVITÉ  
DE 30% !!! "

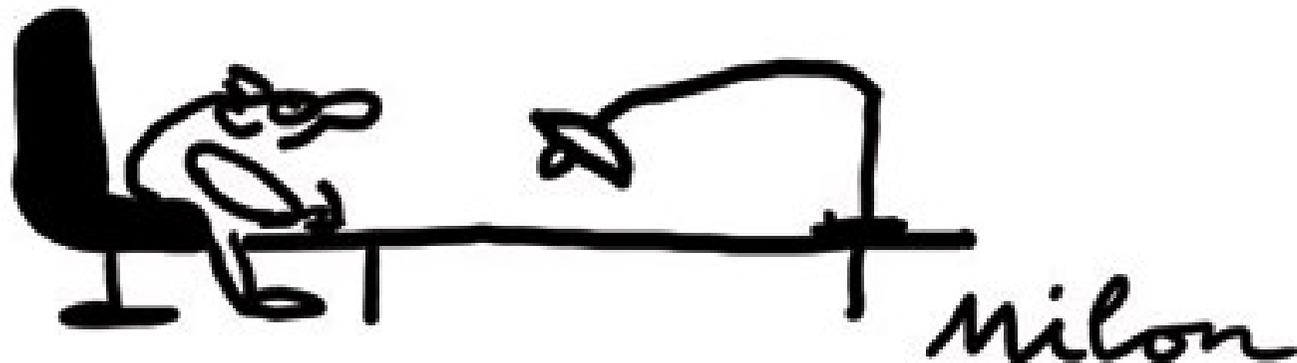


FAUT QUÉ  
J'EN PARLE  
À MON BOSS!

Nilon

*La bientraitance commence par soi ... et par le haut*

EN TANT QUE MANAGER,  
JE ME DEMANDE PARFOIS  
SI LA CONDUITE DU CHANGEMENT  
SOUS-ENTEND OBLIGATOIREMENT  
UN CHANGEMENT DE CONDUITE ....





Je crois que le moment est venu de penser à nos organisations et à nos sociétés comme des communautés de coopération.

Ainsi le leadership ne disparaît pas. Il reprend sa place et nous reprenons la nôtre.

**Henry MINTZBERG**