



Toute l'équipe du CFIP
vous présente ses meilleurs

VŒUX POUR
L'ANNÉE 2013

SOMMAIRE :

■ **Pour un management éthique et responsable face aux risques psychosociaux**

P 1-3

■ **Agenda**

P 4

■ Pour un management éthique et responsable face aux risques psychosociaux

Depuis quelques années, le contexte économique s'est dégradé. La concurrence fait rage et les stratégies des entreprises se font plus agressives. Dans le même temps, les organisations du secteur non-marchand doivent faire face à des exigences légitimes de meilleure gouvernance. Dès lors se développent en leur sein de nouveaux modes de management centrés sur la mise en place de démarches d'amélioration, d'objectifs orientés «résultat» et d'évaluation des agents.

Ces évolutions créent un contexte où les salariés ont le sentiment de se trouver confrontés à plus de demande, de pression et de tension. Les formes de management employées dans ce contexte semblent souvent se transformer en des stratégies expéditives où seul le résultat compte. Tout semble y devenir permis. Les processus de management qui s'y installent, paraissent se limiter à l'utilisation de pratiques tournées uniquement sur le résultat immédiat. Elles pourraient se résumer par des formules lapidaires : «à la guerre comme à la guerre», «on ne fait pas d'omelette sans casser des œufs», ...

Une question essentielle à se poser néanmoins est de savoir si cette approche est éthiquement supportable ? Une autre question est aussi de se demander si tout cela est finalement efficace ?

Des chiffres qui parlent

Plusieurs enquêtes et études soulignent le mal-être vécu par une part importante des travailleurs dans leur environnement professionnel. Les chiffres sont de fait inquiétants¹ :

- un Belge sur trois se dit en souffrance mentale significative ;
- **72%** des employés disent ressentir du stress ;
- **86%** des cadres se disent de plus en plus stressés ;
- **37%** des fonctionnaires se disent actuellement victimes de harcèlement moral ;
- **deux travailleurs sur trois** dorment mal la nuit de dimanche à lundi ;
- l'Union Européenne estime le coût du stress dans les pays membres à plus de 20 milliards d'euros.

1/ Chiffres cités par le Prof. Philippe Corten ULB -Clinique du stress CHU Brugmann - Octobre 2011.

Si l'on s'en réfère à la dernière enquête menée par la Mutualité Solidaris², ces constats se trouvent confirmés :

- **30%** des personnes interrogées disent vivre un stress élevé à très élevé au travail ;
- **37%** des salariés considèrent que ce stress a augmenté dans les 3 à 4 dernières années alors que seulement 16% pensent qu'il a plutôt diminué ;
- **23%** pensent qu'il va encore augmenter (42% pense qu'il va rester stable) ;
- **41%** pensent que ce stress a un impact négatif sur leur santé.

1	Ne pas arriver à mener de front sa vie privée et professionnelle	100
2	Se sentir souvent dépassé par le masse de choses à faire	61
3	L'absence de considération de la part de la hiérarchie à l'égard du personnel	58
4	Le cadre de travail pas agréable	58
5	Le sentiment que les évaluations des personnes et les promotions ne sont pas faites de façon juste	50
6	Les horaires de travail ne conviennent pas	46
7	Devoir gérer sans cesse un flot d'informations (mails, fax, notes, etc.)	45
8	Ressentir souvent la peur de décevoir ses supérieurs, ses collègues ou ses clients	33
9	Devoir souvent interrompre son travail parce que l'on est dérangé par autre chose lié à son travail	32
10	Ne pas avoir de possibilités de promotion dans son travail	30
11	Le risque d'être victime d'un licenciement	28

Cette enquête illustre de manière assez significative que, si d'une part le stress est évidemment lié aux capacités humaines à faire face aux situations vécues, le mal-être subi au travail est d'autre part aussi dépendant des conditions de management que les salariés vont rencontrer.

Des causes multiples au sein des entreprises.

Les risques psychosociaux en entreprise sont issus de différentes causes qui ne sont pas exclusives les unes des autres. Ces causes peuvent être reprises selon plusieurs grandes catégories.

Un premier niveau concerne le **contexte économique et social externe**. Celui-ci amène différentes interrogations qui, si elles ne sont pas gérées par l'entreprise et sa communication, susciteront rapidement des effets en son sein : de quel contexte sommes-nous entourés et quel va être son effet sur l'avenir de l'entreprise ? L'illustration en a été apportée par France Télécom qui n'a pas su gérer dans son processus de changement et de communication internes une situation concurrentielle difficile. S'en est suivi une vague de suicides aussi douloureux que catastrophiques pour l'entreprise et ses employés.

L'absence de management stratégique (vision, développement, objectifs, ... - Vers où allons-nous ?) est une autre source majeure de stress pour les salariés. Celle-ci est souvent doublée de **l'absence ou du manque de clarté en matière d'organisation et de structure** (Où suis-je ? Avec qui ? Pour faire quoi ? Qu'attend-on de moi ?).

Le management direct des équipes est donc concerné d'autant plus qu'il ne sera pas attentif au **manque quantitatif et qualitatif de relations** (Qu'échangeons-nous et com-

ment ?) Le contenu de la communication peut être défaillant ainsi que la manière de communiquer au sein de l'entreprise et des équipes. Le climat de collaboration entre le manager et ses agents et/ou entre les agents eux-mêmes est également déterminant.

La charge mentale qui peut peser sur les travailleurs peut s'alourdir d'une **charge concrète de travail**, d'un **poids des responsabilités** et de **conditions de travail défavorables** (environnement de travail pesant, agressif, bruyant, inconfortable, ... - Que dois-je prendre en charge concrètement ? Quelles sont mes conditions de travail ? Quel niveau et quelle forme de responsabilité cela demande-t-il ?)

Si toute la responsabilité de la montée du stress au travail ne peut leur être imputée, la forme et la qualité du management sont très largement concernées par cette question.

Les paramètres d'un management respectueux des collaborateurs

La réflexion sur ce qui peut agir de manière favorable ou défavorable en termes de management des collaborateurs ne date pas d'hier. Déjà en 1979, Robert Karasek³, sociologue et psychologue américain, développait un modèle d'analyse des risques psychosociaux en entreprise qui reste largement utilisé.

Au travers de son modèle, il montre que :

- que la maladie et l'accident professionnels peuvent être liés aux caractéristiques sociales du travail dans l'entreprise, et non pas seulement aux risques physiques ;
- que les répercussions du stress sont liées à l'organisation sociale du travail et pas seulement à ses exigences ;
- que les activités sociales inhérentes au travail, et non pas seulement les caractéristiques personnelles, influent sur les risques induits par le stress ;

2/ Enquête Mutualité Solidaris – RTBF - Le Soir, Thermomètre des Belges, volet 2 "Le travail et le stress", nov 2012, 900 personnes interrogées (650 salariés – 250 indépendants), <http://www.mutsoc.be/Mutsoc/MaSituation/Sante/TravailEtStress/>

3/ Robert A. Karasek, Jr, Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign, Administrative Science Quarterly (1979)

- que l'existence simultanée d'un « bon stress » (stimulant au niveau de la performance) et d'un « mauvais stress » (provoquant une baisse de productivité) peut s'expliquer par les différentes combinaisons des exigences et de l'autonomie dans le travail.

Karasek relève trois principales caractéristiques psychosociales du travail, à savoir :

- les contraintes et exigences psychologiques du travail pour le salarié (notion de demande mentale) ;
- la maîtrise des tâches et la libre utilisation de ses compétences (la latitude décisionnelle ou une autonomie de contrôle) ;
- le soutien dont il peut bénéficier de la part de sa hiérarchie et de ses collègues (le soutien social).

L'auteur montre comment ces paramètres influent sur le travail en termes non seulement de risques psychosociaux mais également de productivité et de performance. Il importe donc de pouvoir rencontrer **trois impératifs**.

- 1 Tout d'abord, il s'agit de développer une approche mesurée des conditions et exigences mentales dans lesquelles les salariés seront placés tant dans la quantité et à la complexité des tâches, qu'en ce qui concerne les situations imprévues, les contraintes de temps, les interruptions des tâches et les contradictions du fonctionnement de l'organisation. D'une part, l'attractivité des tâches offertes doit permettre de mobiliser les salariés pour développer leur motivation et leur performance. Mais dans le même temps, ces tâches et les conditions dans lesquelles elles pourront être réalisées doivent être mesurées pour ne pas créer des conditions qui mettraient les agents systématiquement en difficulté, créant ainsi pour eux une nécessité constante d'adaptation qui deviendrait très vite source de contre-performance.
- 2 Une attention particulière doit être apportée à développer suffisamment de maîtrise et de contrôle pour les salariés sur leur travail par l'utilisation de leurs compétences, par des choix qui leur sont ouverts sur la manière de travailler et sur des formes de participation à la prise de décision concernant leur travail.
- 3 Le déploiement d'un haut niveau de soutien social des collaborateurs concerne un soutien socio émotionnel et technique de la part des collègues et des supérieurs hiérarchiques. Celui-ci peut adoucir le déséquilibre qui naîtrait de situations où la balance « demande / latitude décisionnelle » est défavorable et crée une situation de surcharge. Le fait de pouvoir compter sur son entourage professionnel permet de réduire les risques lors des moments où la pression mentale serait excessive et la maîtrise trop faible.

Les illusions et les croyances d'un certain management

Ces conditions d'une gestion de la charge psychologique au travail représentent un enjeu de prévention important face aux risques psychosociaux. Un tel concept managérial se trouve à l'opposé de ce que l'on peut régulièrement rencontrer au sein des entreprises. Des managers gèrent leurs équipes dans l'illusion voire la croyance que la performance ne peut naître que d'une pression et d'une exi-

gence sans cesse croissante vis-à-vis de leurs collaborateurs. Si l'exigence n'est pas étrangère à l'incitation à un certain dépassement de soi et donc à une stimulation positive, elle peut devenir une forme de pression mentale négative s'il elle n'est pas mesurée avec justesse et/ou contrebalancée suivant les circonstances par une véritable autonomie d'exécution et par un accompagnement actif.

Force est donc de constater que des formes de management se focalisent exclusivement sur le résultat et la performance et ne s'embarrassent pas des précautions dont il convient de s'entourer pour prévenir les situations où la pression devient excessive. Ceux qui les exercent, génèrent à terme des contre-performances pour leur entreprise et des dégâts humains importants. Les travailleurs qui subissent ces pratiques abusives par des managers qui souvent n'en sont même pas conscients, deviennent de plus en plus nombreux. Les statistiques reprises au début de cet article le montrent à suffisance.

Il donc temps pour un certain nombre de managers de sortir de cette inconscience ou de cet aveuglement. En plus de scier la branche sur laquelle leur organisation est assise, ils continuent de développer une vision de la gestion des entreprises injustifiable d'un point de vue éthique.

Pour un management éthique et responsable

Le CFIP comme d'autres plaide pour une autre approche du management. Il développe dans ses formations une conception centrée sur la responsabilisation du manager vers une éthique du management. Pour cela, il est nécessaire d'y développer un certain nombre de bonnes pratiques, notamment :

- Donner du sens et de la vision au travail de ses collaborateurs ;
- Motiver, coacher, déléguer et donner du feedback ;
- Reconnaître, apprécier et valoriser ;
- Développer les personnes, « utiliser » les capacités, compétences et talents au sein de son équipe ;
- Savoir ajuster son approche à chaque collaborateur ;
- Communiquer, créer du temps pour les contacts informels au travail ;
- Faire le pont entre son équipe et sa propre hiérarchie ;
- Ouvrir la discussion et intervenir en cas de conflits ;
- Gérer et accompagner les changements ;
- Prêcher par l'exemple en gardant son propre équilibre entre charge de travail et capacité d'y faire face ;
- ...

C'est dans cette rencontre entre les besoins de l'entreprise et les besoins des hommes qui y opèrent que se trouve sans doute le plus grand défi pour les managers du futur.

Jacques SEPULCHRE ■
psychosociologue, formateur et consultant

Agenda

Soirées – conférences gratuites janvier - février 2013 à 19h

COF0913	Des interventions créatives grâce au modèle ARC® (Action Représentation Changement)	A. Crespel et C. Nève Hanquet	24/01/2013
COF1013	Coaching et reconversion professionnelle, couple et projet de vie	C. Lestienne	19/02/2013

Formations janvier – février 2013

DPR113	Développer la performance par le bien-être : manager sans stresser	J. Sepulchre	10/01/2013
PNL213	Introduction à la Programmation Neurolinguistique (PNL)	JC Ribue	11-12/01, 25-26/01/2013
TLA113	Train the trainer - Formation de type long - 1 ^{er} module	J. De Beer & V. Sichem	15-16/01/2013
COO113	Formation au coaching	M. Drèze, A. Kestermans, C. Lestienne, P. Matérus, P. Van Der Plancke	17, 18/01 - 21, 22/02 - 07, 08, 28, 29/03 - 25, 26/04 - 23, 24/05 - 20, 21/06/2013
TTT213	Train the trainer - Formation de formateurs (Formation de type court)	A. Kestermans	14-15/01/2013, 25-26/02/2013
TFR113	Transformer nos freins en ressources : de quoi avons-nous peur et qui nous empêche de changer ?	J. Gillissen	21-22/01/2013
SJR113	Sensibilisation au jeu de rôle humaniste	C. Nève Hanquet	24/01, 21/02/2013
ISA113	Intégrer son autorité	N. Duhamel	29-30/01/2013
NEN113	Accueillir de nouveaux collègues : partager les compétences	F. Lemoine	31/01-01/02/2013
GEP113	Evoluer et travailler avec le génogramme... paysager!	C. Nève Hanquet	02/02/2013 (09h30 - 22h) 03/02/2013 (09h30 - 13h) 26/02/2013 (19h - 22h) 19/03/2013 (19h - 22h)
PPP213	Améliorer sa prise de parole en public	L. Van Hove	04-05/02/2013
DPC113	Prendre des décisions en pleine conscience	A. Crespel	07/02/2013
SYS113	Systémique organisationnelle : développer son acuité à analyser une organisation et concevoir un schéma d'intervention	A. Kestermans	18-19/02, 11-12/03, 15-16/04, 13-14/05, 06-07/06/2013
PNLT113	Technicien en Programmation Neurolinguistique	N. Duhamel & A. Kestermans	22-23/02, 22-23/03, 19-20/04, 31/05, 01/06/2013
LVT113	Lutter contre les voleurs de temps	J. De Beer	28/02/2013

Formations à inscriptions ouvertes en liste d'attente

Les formations suivantes sont en attente et seront programmées dès que le nombre d'inscriptions permet la constitution d'un groupe de formation.

Apprivoiser l'angoisse de la page blanche (1j)	A. Versailles
Le brainstorming, et après ? Comment utiliser les ressources créatives du groupe ? (2j)	M. Pierre
Séminaire d'approfondissement du MBTI (3j)	A. Buron, F. Lemoine et C. Nève Hanquet
Introduction à la psychopathologie et aux troubles du comportement (3j)	N. Duhamel
Vivre son espace temps (2j)	M. Desonai
Evaluer les effets de la formation : enjeux et techniques (2j)	X. Dumay
Managez autrement vos collaborateurs «difficiles» (2j)	N. Duhamel
Développer des stratégies de négociation et de médiation (2j)	B. Lukas et J. Maertens
Manager les bénévoles : du recrutement à la fidélisation (2j)	O. Belo-Marques
Développer affirmation et confiance en soi dans le cadre professionnel (3j)	V. Sichem
Faites du stress votre ami ! Vivre avec le stress : approche psycho-sociale	F. Temmerman

Maisons de Repos et Maisons de Repos et de Soins: Trois pas vers le soin...

■ Conférence-atelier 1/2 journée (2h30): «travailler ensemble»

Cette conférence-atelier rassemble les professionnels, via des méthodologies créatives autour de questions liées à la manière de travailler ensemble pour accompagner au mieux les résidents.

>> Pour plus d'informations, contactez l'équipe du Cfpj ou celle du Cfpj-France :

Belgique : audrey.dierickx@cfjp.be - 02 761 93 39 (secrétariat) – ou odile.delhaye@cfjp.be

France : 03 20 87 39 44 (secrétariat) ou Odile Delhaye : 06 70 74 96 33 - odile.delhaye@cfjp.com (Responsable de projet)

■ Formations 1 journée: sur un thème spécifique

Management • RPS, Bien-être • Travail en équipe • Photogramme® • Communication • Accompagnement de la personne âgée • Ethique et déontologie, etc.

■ Approfondissement 1 journée: sur un thème spécifique

Ce temps de formation s'adresse aux membres de l'équipe ayant suivi une première journée et souhaitant approfondir la formation.

Pour vous inscrire ou pour plus d'informations
www.cfjp.be
secretariat@cfjp.be / 02/770 50 48



FÉDÉRATION
WALLONIE-BRUXELLES

Le CFJP a été reconnu comme organisme d'Education Permanente par la Fédération Wallonie-Bruxelles pour son action dans le secteur associatif et non-marchand.