

LES ESSENTIELS

Mieux gérer les relations au travail

De la bienveillance à la prévention des conflits

Marie-Pierre Demon Feuvrier
Formatrice-consultante

territorial éditions



Mieux gérer les relations au travail

De la bienveillance à la prévention des conflits

Traiter des relations au travail, c'est d'abord traiter de l'humain, psychologiquement et sociologiquement, puis envisager les particularités qu'impose le cadre du travail à ces humains. Comment s'y prendre pour avoir de bonnes relations au travail ? En s'appuyant sur son expérience et ses interventions sur le bien-être au travail qu'elle anime dans tous types de collectivités et sur des analyses de données scientifiques ou professionnelles, l'auteure apporte les bases nécessaires à l'exercice des métiers où la relation à autrui est l'outil de travail (management, conseil, accompagnement, formation, accueil etc.).

Cet ouvrage concerne toute personne au travail. Il n'est pas un énième livre sur le développement personnel ou « le management ». Il a la particularité d'apporter un regard pluriel, de réunir à la fois des aspects juridiques ou psychologiques, de donner des clés de la communication et de la relation bienveillante, à soi ou aux autres (hiérarchiques, entre collègues, à l'utilisateur, en réunion, en télétravail...).

Documenté à la fois par une approche scientifique, des méthodes ou des exercices à mettre en œuvre, et de nombreux témoignages qui permettent de mieux appréhender les situations et d'en faire les transpositions pour ses propres situations, cet ouvrage permet donc de prendre du recul pour mieux vivre ses relations au travail dans un contexte sociétal où la violence prime, ou de mieux gérer les relations d'équipe pour les managers.



Marie-Pierre Demon Feuvrier est docteur en sciences de l'éducation. Elle anime de nombreuses formations pour la territoriale sur le bonheur au travail, l'innovation managériale, les relations au travail et la communication non violente. Elle intervient également auprès des équipes en organisations publiques ou privées.

LES ESSENTIELS

boutique.territorial.fr

ISSN : 2553-5803

ISBN : 978-2-8186-2125-7

© Andrey Popov/adobeStock.com

territorial éditions

Mieux gérer les relations au travail

De la bienveillance à la prévention des conflits

Marie-Pierre Demon Feuvrier
Formatrice-consultante



**Vous souhaitez
nous contacter
à propos de votre ouvrage ?**

C'est simple !

Il vous suffit d'**envoyer un mail à :**
service-client-editions@territorial.fr
en précisant l'objet de votre demande.

Pour connaître l'ensemble de nos publications,
rendez-vous sur notre boutique en ligne
boutique.territorial.fr

Avertissement de l'éditeur :

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur
de recourir à un professionnel du droit.

Nous sommes vigilants concernant les autorisations
de reproduction et indiquons systématiquement
les sources des schémas, images, tableaux, etc.

Pour toute demande de modification, mise à jour
ou suppression d'un élément au sein de cet ouvrage,
merci de contacter les éditions Territorial.

	Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement la présente publication sans autorisation du Centre Français d'exploitation du droit de Copie. CFC 20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70
---	---



Sommaire

Introduction	p.9
--------------------	-----

Partie 1

Les relations au travail : problématiques et enjeux

Chapitre I

Les relations de travail	p.15
A - Cadre légal	p.15
B - Impact de la covid-19	p.16
C - Relations sociales	p.17

Chapitre II

Les relations au travail	p.19
A - Relations entre collègues	p.19
B - Relations hiérarchiques	p.23
C - Relation aux usagers	p.28

Chapitre III

Relations et risques psychosociaux	p.31
A - Les risques psychosociaux	p.31
B - Des relations dégradées	p.33
1. Le harcèlement	p.33
2. Le burn-out	p.34
C - Discriminations	p.35

Partie 2

L'autre, un autre soi

Chapitre I

Au commencement de la relation : la relation à soi p.41

A - Estime de soi et confiance en soi p.41

B - Affirmation de soi et assertivité p.43

C - Jeux psychologiques p.45

Chapitre II

Les typologies de personnalité p.47

A - L'ennéagramme p.47

1. L'ennéagramme de type 1 : le perfectionniste p.48

2. L'ennéagramme de type 2 : l'altruiste p.48

3. L'ennéagramme de type 3 : le battant p.48

4. L'ennéagramme de type 4 : le romantique p.48

5. L'ennéagramme de type 5 : l'observateur p.49

6. L'ennéagramme de type 6 : le loyal p.49

7. L'ennéagramme de type 7 : l'épicurien p.49

8. L'ennéagramme de type 8 : le protecteur p.49

9. L'ennéagramme de type 9 : le médiateur p.50

B - Les profils de Jung p.51

1. Extraverti réfléchi p.51

2. Introverti réfléchissant p.51

3. Extroverti sentimental p.52

4. Sentimental introverti p.52

5. Extraverti perspicace p.52

6. Perception introvertie p.52

7. Intuitif extraverti p.52

8. Intuitif introverti p.52

C - Les personnalités pathologiques p.53

Chapitre III

La bienveillance p.57

Partie 3

Relations informelles, échange et communication

Chapitre I

La communication interpersonnelle	p. 61
A - Les bases	p. 61
B - Les paramètres du message	p. 62
1. Le corps du message	p. 62
2. La gestuelle	p. 63
3. Les expressions du visage	p. 64
4. La voix	p. 65
5. Autres paramètres	p. 66

Chapitre II

Communication bienveillante et prévention des conflits	p. 67
A - L'écoute active	p. 67
1. L'écoute passive	p. 68
2. Les relances	p. 68
3. Cas particulier de la relation d'aide	p. 69
B - La méthode Espere	p. 70
C - La communication non violente (CNV)	p. 71
1. Origines	p. 71
2. Les bases de la méthode	p. 71
3. Observer les faits sans les juger	p. 73
4. Exprimer ses sentiments	p. 73
5. Clarifier son besoin	p. 74
6. Faire une demande	p. 77
D - Les émotions, opérateurs d'engagement de la relation	p. 80

Chapitre III

Gestion des conflits	p. 83
A - Type de conflits	p. 83
B - Médiation	p. 84
C - Impliqué dans un conflit	p. 85
D - Conflits avec « jeux psychologiques »	p. 86
1. Le triangle de Karpman	p. 86
2. L'analyse transactionnelle	p. 88

Partie 4

Relations formelles, présentielles et distancielles

Chapitre I

Les entretiens	p.95
A - Attitudes et types d'entretien	p.95
1. L'évaluation	p.95
2. L'interprétation	p.95
3. Le soutien	p.96
4. La décision	p.96
5. L'investigation	p.96
6. La compréhension	p.96
B - Les entretiens professionnels	p.96
1. L'entretien annuel	p.97
2. L'entretien professionnel	p.98

Chapitre II

La relation de suivi	p.101
A - Considérations générales	p.101
B - Suivi du télétravail	p.102
1. Des relations différentes	p.102
2. Manager le télétravail	p.103
3. Conserver des relations d'équipe	p.105

Chapitre III

La réunion, lieu privilégié de la relation en groupe	p.107
A - Les réunions en présentiel	p.107
1. Spécificités de l'« outil réunion »	p.107
2. Maintenir la relation d'équipe	p.108
B - Coconstruire l'esprit d'équipe	p.108
1. Comment développer l'esprit d'équipe dans la collectivité ?	p.108
2. Comment améliorer la communication interpersonnelle ?	p.110
C - Les réunions en distanciel	p.112
1. Des erreurs à éviter	p.112
2. Des conditions d'échec et de réussite à connaître	p.112
3. Des outils à adapter	p.113

Chapitre IV

Relation et bonheur au travail	p.115
A - Psychologie institutionnelle et bientraitance	p.115
B - La théorie de l'autodétermination	p.116
C - Les émotions positives au travail	p.118
Conclusion	p.119

Annexes

Annexe 1	
Pour les risques psychosociaux, le questionnaire de Karasek	p.123
Annexe 2	
Quel est mon besoin ?	p.125
Annexe 3	
Questionnaire « estime de soi »	p.127
Annexe 4	
Exercice sur la bienveillance	p.129
Annexe 5	
Grille CNV (communication non violente)	p.131
Annexe 6	
Exercice pour comprendre mes émotions dans les relations	p.133
Annexe 7	
La méthode Desc	p.135
Annexe 8	
Méthodologie pour faire face à l'agressivité d'un usager	p.137
Annexe 9	
Exercices avec l'analyse transactionnelle	p.139
Annexe 10	
Grille d'entretien professionnel	p.141

Introduction

Les relations au travail : le sujet est vaste, le sujet est multiple. Le sujet est essentiel, car il concerne toute personne au travail. Pourtant, il ne fait pas « la une » des actions traitées en priorité en milieu professionnel.

Dans le privé, il est considéré comme sujet « improductif », économiquement parlant... Dans le public, il est considéré comme déjà régi, puisqu'il existe des lois et des statuts. Dans les deux, les humains sont des « ressources » à gérer. Quelles erreurs !

Aussi est-il un sujet gênant, à éviter, car on ne sait pas toujours bien comment s'y prendre pour avoir de bonnes relations. On a beau lire « *les cinq clés pour avoir de bonnes relations au travail* », si on est employé, ou « *les huit erreurs à éviter avec ses collaborateurs* », si on est manager, dans la réalité quotidienne, cela reste des principes difficiles à appliquer.

Normal, les relations humaines sont un sujet qui relève de la psychosociologie, concernant à la fois l'individu et le groupe. Normal ? Normal qu'au travail, s'intéresser au fonctionnement de l'être humain, c'est-à-dire la « machine » opérationnelle de tout métier dont l'outil principal est la relation, n'ait jamais été prioritaire ? Dans les métiers où l'outil de production est une machine, veiller au fonctionnement optimal de la machine, pour la réparer, l'entretenir ou l'optimiser, semble pourtant essentiel. Dans les métiers où la relation à autrui (conseil, service, accompagnement, métiers du *care* ou du soin) est l'outil de travail, cela pose de graves questions. Cyril Avenel¹ ira jusqu'à affirmer : « *on a perdu le service de la relation dans la relation de service* ».

Entre Sartre, « *l'enfer, c'est les autres* », et Confucius, « *agissez envers les autres comme vous aimeriez qu'ils agissent envers vous* », il y a Edgar Morin, « *si nous savons comprendre avant de condamner, nous serons sur la voie de l'humanisation des relations humaines* ».

Traiter des relations au travail, c'est d'abord traiter de l'humain, psychologiquement et sociologiquement, puis envisager les particularités qu'impose le cadre du travail à ces humains. Pour illustrer ses propos, l'auteur de ce livre s'appuie sur les interventions sur le bien-être au travail qu'elle anime dans toute la France, pour tout type de collectivité territoriale et pour d'autres organismes, et sur des analyses de données scientifiques ou professionnelles. Ce qu'elle entend et ce qu'elle lit n'est pas spécifique à telle ou telle organisation, c'est une petite musique qui sonne de plus en plus faux, celle des relations : elles ne sont pas toujours agréables, pour ne pas dire malsaines. Par endroits, on

1. Avenel Cyril (sociologue), communication au colloque « Attractivité des métiers de l'accompagnement », organisé par le conseil départemental des Landes (40) à Pontonx le 10 mars 2023.

parle même de maltraitance. Mais le travail n'est-il pas une petite lucarne de la société ? Dans notre société, dans nos rues, dans nos familles, les relations sont-elles vraiment harmonieuses ?

Mieux gérer nos relations au travail, c'est d'abord les comprendre, c'est pourquoi cet ouvrage s'adresse à toute personne souhaitant améliorer ses propres relations au travail, ou tout simplement son mieux-être. Il s'agit ensuite d'agir : tout agent est en mesure d'agir pour améliorer ses relations, ne serait-ce qu'avec ses collègues ou les usagers (voire ses patients ou ses clients). C'est pourquoi un grand nombre de clés est délivré dans cet ouvrage, dans ce sens. Enfin, pour les personnes en situation de manager, il est indispensable de mettre en pratique une bonne gestion des relations.

Cet ouvrage se compose de quatre parties, comportant des éléments de compréhension, des exemples ou des témoignages, des outils ou des références.

La première partie, à propos des enjeux des relations de et au travail, s'appuiera à la fois sur le cadre juridique et le cadre psychologique. La seconde abordera « l'autre » comme un autre soi-même, autrement dit, pour comprendre l'autre et sa relation à l'autre, il faut commencer par soi. Dans la troisième, il sera question de communication et de méthodes pour l'améliorer, y compris dans la prévention ou la gestion de conflits. La quatrième abordera les relations dans un cadre plus formel (suivi, réunions, télétravail). Elle se terminera sur un focus sur le bonheur au travail.

**Les relations au travail :
problématiques
et enjeux**

« Les relations au travail, pour le meilleur ou pour le pire » aurait pu être un titre alternatif à cet ouvrage.

Les résultats d'une étude réalisée en 2010 par Monster sont sans équivoque : « *pas de bien-être au travail sans de bonnes relations* ». En 2023, cette étude est à nouveau réalisée et les résultats se répètent. En matière de levier d'épanouissement au travail, « *il y a un élément qui ferait toute la différence : les relations* ».



2010 : <https://myrhline.com/type-article/recrutement/barometre-monster-pas-de-bien-etre-au-travail-sans-de-bonnes-relations>

2023 : [Le bonheur au travail existe-t-il ? \(https://myrhline.com\)](https://myrhline.com)

Comme le souligne une étude de la Dares² parue en août 2022, le salarié est bien souvent au cœur d'un nœud de relations nécessaires à l'accomplissement du travail. Ces relations professionnelles sont non seulement hétérogènes, mais également ambivalentes. Elles peuvent être des ressources pour faire face aux difficultés techniques du travail ou à l'origine de pressions accrues ou de mécanismes de contrôle directs, voire perçues comme des sources explicites de nuisance.



<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/relations-au-travail-et-travail-rela-tionnel-situation-des-travailleurs-peu-et-non-qualifies>

L'objet de cette partie est de présenter tout d'abord le cadre des relations de travail, puis au travail, et de comprendre l'enjeu crucial de créer ou de maintenir de bonnes relations au travail. Les mauvaises relations au travail entraînent non seulement des risques pour la santé mentale des travailleurs, mais également des risques pour l'accomplissement des missions de l'entreprise, qu'elles s'inscrivent sous forme économique ou de services publics.

Le lien plus global entre le bonheur ou bien-être et cet accomplissement, ou performance, sont décrits dans les livres précédents de l'autrice parus chez Territorial éditions.



Demon Feuvrier Marie-Pierre, *Concilier bonheur et performance au travail, les clés systémiques et organisationnelles*, Territorial éditions, 2020 (<https://boutique.territorial.fr/concilier-bonheur-tome-2-option.html>).

Demon Feuvrier Marie-Pierre, *Concilier bonheur et performance au travail*, tome 1, *Les clés individuelles du mieux-être*, Territorial éditions, 2019 (<https://boutique.territorial.fr/concilier-bonheur-et-performance-au-travail-les-cles-individuelles-du-mieux-etre.html>).

2. Dares : direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques.

Chapitre I

Les relations de travail

A - Cadre légal

L'organisation internationale du travail définit [la relation de travail](#)³ comme le lien légal entre les employeurs et les salariés. Elle existe quand une personne exerce une activité ou fournit des services sous certaines conditions et en échange d'une rémunération.

Le travail établit donc une relation entre deux entités, un employeur et un travailleur, et cette relation est régie par un contrat de travail.

C'est à travers la relation de travail, dans le public comme dans le privé, que des droits et des obligations réciproques se créent entre le salarié et l'employeur. La relation de travail a été et reste le moyen majeur permettant aux travailleurs d'obtenir les droits et avantages liés à l'emploi dans les domaines du droit du travail et de la Sécurité sociale.

L'employeur est tenu de :

- fournir un travail dans le cadre de l'horaire établi ;
- verser le salaire correspondant au travail effectué ;
- respecter les autres éléments essentiels du contrat (qualification, lieu de travail quand il est précisé dans le contrat...) ;
- faire effectuer le travail dans le respect du Code du travail et de la convention collective applicable à l'entreprise.

Le salarié doit quant à lui :

- observer les horaires de travail ;
- réaliser le travail demandé conformément aux instructions données ;
- respecter les engagements mentionnés dans le contrat de travail et, lorsqu'il en existe un, les clauses du règlement intérieur ;
- ne pas faire de concurrence déloyale à son employeur.



Se référer au [Code Du Travail](#) pour les détails dans les articles L.1211-1, L.1221-1 à L.1221-5, L.1221-19 à L.1221-26, R.1221-1, L.1254-14 et L.1254-20.

Dans la fonction publique, il existe des droits et des devoirs spécifiques, puisque la relation est régie par un statut particulier.

3. https://ilo.org/ifpdial/areas-of-work/labour-law/WCMS_CON_TXT_IFPDIAL_EMPREL_FR/lang--fr/index.htm

Aux droits courants de tout citoyen de liberté d'opinion, d'égalité des sexes et de non-discrimination, et aux droits de tout travailleur (droit de grève, syndical, droit à la formation, droit de participation et droit à la protection) s'ajoutent des droits ou des devoirs (obligations) liés à la mission de service public.



La loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 détaille les droits et obligations des fonctionnaires. La loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie décrit les droits et obligations des fonctionnaires ainsi que la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de la transformation de la fonction publique.

Ces droits sont les suivants :

- le droit à protection fonctionnelle (contre les menaces, injures et violences et contre les poursuites civiles et pénales pour l'agent et sa famille quand les faits sont liés à l'exercice des fonctions de l'agent) ;
- le droit d'accès à son dossier individuel ;
- l'obligation d'exercice exclusif des fonctions et interdiction de cumul (sauf autorisation spécifique) ;
- l'obligation de discrétion professionnelle, l'obligation de réserve (demandant aux fonctionnaires une certaine retenue dans l'expression de leurs opinions) ;
- le secret professionnel dans certains métiers médico-sociaux ;
- l'obligation de neutralité (qui implique que les fonctionnaires doivent assurer un égal traitement des usagers des services publics et ne peuvent se servir de leur fonction pour se livrer à des activités de propagande) ;
- l'obligation d'obéissance hiérarchique : le fonctionnaire doit se conformer aux instructions de son supérieur hiérarchique (sauf dans le cas où l'ordre donné est manifestement illégal et de nature à compromettre gravement un intérêt public) ;
- l'obligation de servir le public ;
- l'obligation de servir (d'effectuer sa mission).

B - Impact de la covid-19

En 2020, les contraintes sanitaires ont induit des devoirs supplémentaires, la pandémie liée au coronavirus a apporté de nouvelles obligations, notamment liées au port du masque, aux règles de distanciation, et l'obligation vaccinale.



Article 12 de la loi du 5 août 2021 et loi n° 2022-1089 du 30 juillet 2022 qui met fin aux régimes d'exception créés pour lutter contre l'épidémie liée à la covid-19 (JO du 31)

Le corollaire de ces cadres réglementaires est que les relations au travail s'effectuent dans un milieu contraint. Dans la vie courante, si une relation avec une personne ne vous convient pas, vous pouvez cesser de voir la personne. Pas au travail. On choisit ses amis, pas ses collègues de travail. Si au départ d'une relation de travail, certains choisissent leur supérieur ou leur subordonné, les changements de poste entraînent aussi des changements de personnes.

Pour les fonctionnaires, l'obligation d'obéissance, qui date des années 1950, entraîne une relation à la hiérarchie statutairement déterminée. Le manquement à ces devoirs entraîne des conséquences **disciplinaires, juridiques ou pénales**⁴.

D'une manière générale, il y a faute disciplinaire chaque fois que le comportement d'un fonctionnaire entrave le bon fonctionnement du service ou porte atteinte à la considération du service dans le public. On parle de fautes et de sanctions. Ceci n'est pas sans conséquences sur la nature des relations entre des personnes, car se pose la question de la limite.

Comme le souligne Clément Chauvet, « *une obligation d'obéissance qui permettrait à chaque fonctionnaire de s'opposer à l'ordre selon son bon vouloir serait assez radicalement vidée de ses effets ; à l'inverse, une obligation d'obéissance ne ménageant aucune marge et dont les violations seraient promptement et vigoureusement sanctionnées recèlerait un autoritarisme paraissant sans limites* ».



Chauvet Clément, « Fonctionnaire, obéir/désobéir », *Pouvoirs, revue française d'études constitutionnelles et politiques* n° 155, 155, « Désobéir en démocratie », p. 149-160

De plus, après deux ans de pandémie, on a pu constater que les contraintes liées aux mesures contre la covid-19 ont aussi entraîné de nombreux désagréments sur la relation, l'empêchant ou la modifiant, comme le développement des relations distancielles, conséquence d'un télétravail forcé.

Plusieurs enquêtes menées post-2020, dont une portant sur des employés de la fonction publique et une autre sur tout type de travailleur via LinkedIn, montrent que la collaboration avec les collègues s'est détériorée durant le télétravail, corroborant les résultats d'études précédentes. Les effets sur la conciliation du bien-être et de la performance des employés restent mitigés.



Coru F., Renard K., « *New ways of working, télétravail, bien-être et performance au travail* », *Bien-être et performance au travail*, sous la direction de David Giauque, 2022. Boukamel Owen, Kouadio Armand Brice, *Bien-être et performance au travail*, Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2022.

C - Relations sociales

Les relations de travail, ce sont aussi les relations sociales.

Au siècle dernier, lorsque la direction des ressources humaines (DRH) n'existait pas ou peu, la gestion de la relation de travail (contrat) et la gestion des effectifs et des salaires des collaborateurs d'une entreprise étaient prises en charge par la gestion du personnel. Cette dernière avait donc aussi comme mission de gérer la dimension relationnelle entre les collaborateurs et l'organisation ainsi que le recrutement, l'embauche et la rémunération des salariés.

4. Lien : « La discipline dans la fonction publique de l'État », Le portail de la fonction publique (<https://www.fonction-publique.gouv.fr>).

La DRH s'est extraite de son simple rôle de gestion pour adopter une portée plus globale. Les salariés sont alors considérés comme une ressource. Dans le public comme dans le privé, la DRH s'assure en permanence que l'entreprise dispose d'une capacité de travail suffisante et compétente par rapport à ses besoins. Elle assure la gestion administrative du personnel, les relations sociales, le développement des ressources humaines et l'organisation du travail et la vie au travail.

La vie au travail, c'est aussi la santé, la sécurité et le bien-être au travail, qui sont inscrits à présent comme des éléments importants de l'entreprise publique ou privée.

Pour les entreprises publiques ou privées de plus de 11 salariés, depuis le 1^{er} janvier 2020, le CSE (comité social et économique) est l'instance consultative qui garantit le dialogue social, dont la santé et la sécurité au travail, dans une instance spécifique, la commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT). Le CSE provient de la fusion des anciens comités techniques (CT) et les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).



Ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017.

Dans la fonction publique territoriale, les CSE sont des CST (comités sociaux territoriaux). Mis en place dès que la collectivité a 50 agents titulaires, ils sont réorganisés sur le modèle de la réforme adoptée en septembre 2017 dans le secteur privé et sont mis en place en décembre 2022. En dessous de 50 agents, c'est le rattachement au CST du CDG (centre de gestion).



Article 32 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984.
Décret n° 2021-571 du 10 mai 2021.

C'est en matière de risques psychosociaux (RPS) que la notion de limite refait surface. Les affaires de harcèlement moral ou sexuel ont en effet désigné des dépassements d'autorité. Marc Lecacheux, avocat, précise dans un [article](#)⁵ sur l'obéissance hiérarchique dans l'administration que « *c'est ainsi que diriger des hommes et des femmes ce n'est pas les asservir au nom de l'intérêt général ou de l'intérêt public* ».

Le problème est qu'en matière d'humain et de relations humaines, la limite n'est pas toujours évidente à matérialiser. L'autrice de ce livre, ayant formé et accompagné tous types d'agents dans la fonction publique, a pu se rendre compte que certains agents sont prêts à tout accepter au nom de ce droit d'obéissance, et se retrouvent en situation à RPS, tandis que d'autres tentent de refuser des tâches qu'ils devraient normalement exercer dans le cadre de leur travail, au nom du principe d'un droit de désobéissance. Le CSE est devenu un acteur de l'action préventive contre les risques psychosociaux et, comme nous le verrons dans la section C de ce chapitre, parmi les facteurs de risques figurent les relations au travail, que ce soit avec la hiérarchie, les collègues, les clients ou les usagers.

5. Article paru sur le site du Village de la justice : <https://www.village-justice.com/articles/principe-obeissance-hierarchique-dans-administration-imperatif-statutaire,41482.html>.