

Matthieu Poirot. Psychologue, docteur en management, ce consultant, enseignant à l'ESC Dijon, intervient dans les grandes entreprises comme dans les PME pour désamorcer les situations explosives. Ou, dans le meilleur des cas, prévenir les risques psychosociaux.

Le démineur

Prévenir les risques psychosociaux et développer le bien-être au travail. Le sujet est à la mode et nulle entreprise ne peut l'ignorer, alors que les contentieux juridiques se multiplient. Dernier exemple en date, à Besançon, où le parquet a ouvert, le 17 mars dernier, une information judiciaire à l'encontre de France Télécom, qui intervient après le suicide d'un jeune technicien, en août dernier. De France Télécom à Renault, Matthieu Poirot a travaillé, comme expert, sur toutes ces affaires sensibles. Psychologue (diplômé à Paris X après une maîtrise obtenue à l'université de Bourgogne), il a en effet développé une approche qu'il décrit comme « clinique » des cas qui lui sont soumis, grâce à une formation initiale orientée sur la gestion des entreprises (il est également titulaire d'un doctorat en management).

Il n'a que 32 ans mais son expérience est déjà impressionnante. Matthieu Poirot, qui a mené une part de sa scolarité en Bourgogne où son père, haut fonctionnaire, a exercé plusieurs années, a travaillé pendant cinq ans pour l'un des plus grands cabinets français, l'Ifas (Institut français d'action sur le stress), où il a dirigé le pôle santé et où il a monté le premier observatoire du stress dans les entreprises. Ensuite, il a rejoint Patrick Légeron, le dirigeant du cabinet de conseil Stimulus, connu pour un rapport sur le stress, commandé par le gouvernement. Le jeune expert a managé, chez ce dernier, une équipe de 60 psychologues, spécialisés dans la gestion du stress. Aujourd'hui, depuis le mois d'avril, il est à la tête de son propre cabinet, Midori Consulting, où il s'est entouré d'une équipe pluridisciplinaire. À Dijon, il est également enseignant à l'ESC, où il pilote le nouveau diplôme dédié au management des risques psychosociaux, monté en partenariat avec le cabinet d'avocats d'affaires internationaux Proskauer Rose. La première promotion compte sept personnes, des DRH, des consultants, des avocats, dont le certificat validera une formation qui reste, à ce jour, la première du genre en France. « La France est en retard, remarque Matthieu Poirot. Certains pays ont légiféré depuis longtemps pour contraindre les entreprises à développer des pratiques saines (en 1975 pour la Norvège et en 1977 pour le Danemark). D'où la nécessité de former de nouvelles compétences, qui ne soient pas purement organisationnelles ni uniquement "psychopapouilles", mais à la croisée d'un ensemble de disciplines. » En toile de fond : la connaissance des comportements managériaux, fondamentale, « parce que c'est cette approche que les entreprises attendent ». Aujourd'hui, 50 % de l'absentéisme en France, est lié à un problème de santé psychologique au travail. « Les coûts sont énormes, note



Cette année, le jeune universitaire bourguignon travaille à l'écriture d'un ouvrage sur l'autonomie paradoxale.

Matthieu Poirot. Une étude menée à Lyon a montré que, sur une usine de 300 personnes, les coûts directs et indirects s'élevaient à un million d'euros par an. Nokia, de son côté, a calculé que, pour un euro investi dans la prévention des risques psychosociaux, le gain s'élevait à quatre euros. Or, en France, les seules entreprises où le bien-être a été intégré comme critère stratégique (ndlr : pour générer de l'efficac-

À seulement 32 ans, l'universitaire présente un CV impressionnant...

cité) sont des entreprises américaines... où le taux d'absentéisme est deux fois moins important.

QUELS RISQUES ?

Pourtant, les facteurs de risque, qui menacent la santé des entreprises, ne peuvent pas être ignorés plus longtemps. Le premier d'entre eux, selon Matthieu Poirot, c'est la surcharge de travail. « Elle est avant tout, dit-il, mentale et émotionnelle. » Mentale ? « C'est tout l'engagement psychologique que l'on y met, détaille-t-il. Ce que j'appelle les heures sup' non payées (les pensées qui vous suivent chez vous par exemple), qui augmentent avec le développement des solutions mobiles (comme le smartphone). » Emotionnelle ? « C'est ce que l'on doit jouer dans l'entreprise, par exemple pratiquer l'empathie, même si l'on est énérvé ». Peu d'entreprises travaillent sur ces questions alors qu'il existe de pratiques de régulation,

dont fait partie la simple écoute, qui peut prendre la forme de réunions, individuelles ou collectives, où chacun pourra expliquer le travail tel qu'il est vécu. « L'écoute suffit à diminuer la charge vécue. Même dans les salles des marchés, où les managers pensaient ces pratiques inutiles, parce que sources d'une perte de temps, cela se développe », précise Matthieu Poirot qui, en octobre dernier à Porto Rico, lors du congrès mondial de la Society for occupational health psychology (le plus grand regroupement mondial de chercheurs spécialisés sur le stress au travail), a exposé le fruit de ses études sur le cas Kerviel. Deuxième risque majeur : « l'autonomie paradoxale ». Matthieu Poirot prépare un livre, sur ce seul thème, qui sortira courant 2010 aux éditions Vuibert. Car, promue dans toutes les entreprises, elle devient une contrainte forte lorsqu'elle n'est pas accompagnée des marges de manœuvres suffisantes. Exemple dans la banque, où les conseillers doivent vendre aux clients des produits formatés par une direction nationale, tout en restant soumis aux injonctions, parfois contradictoires, de la hiérarchie sur le terrain. « Les salariés, très souvent, n'ont pas, dans ce cadre-là, de vision globale de ce qui est demandé », souligne encore Matthieu Poirot. Or les managers ne se demandent pas comment rendre cohérents les objectifs. Ils ont tendance à penser que les gens résistent au changement. » Troisième risque : la reconnaissance, sur laquelle pèse un malentendu. « Les managers ont tendance à reconnaître les résultats, dit

1977

Naissance à Paris, le 10 décembre.

1996

Entre à l'université de Bourgogne, en Deug de psychologie.

2006

Soutient sa thèse (« Intervenir sur le stress en entreprise : les apports d'une approche constructiviste »).

2007

Prend en charge des modules d'enseignement à l'ESC de Dijon.

2010

Il crée son propre cabinet, Midori Consulting.

Matthieu Poirot. Or, il arrive souvent que les résultats soient liés à la chance qui, elle, échappe au contrôle de l'homme. La reconnaissance doit être celle de l'effort. C'est ce qui a le plus d'impact. Même la reconnaissance financière vient à la fin dans les aspirations des salariés ! »

Les comportements toxiques (manque de respect ou développement des conflits) ou encore l'isolement social figurent également parmi les risques majeurs, sur lesquels Matthieu Poirot a été amené à travailler. « Chaque intervention, en entreprise, doit être précédée d'un diagnostic global pour identifier collectivement les facteurs de risque. Ensuite il s'agit d'identifier, toujours collectivement, les solutions. Enfin, en fonction des objectifs, des formations ou du coaching peuvent être nécessaires. » Aujourd'hui, Matthieu Poirot (dont le blog a déjà reçu plus de 12.000 visiteurs) souhaite travailler sur le leadership, sur l'accompagnement des chefs d'entreprise, en organisant dès cette année un stage, qu'il souhaite en Bourgogne. Le thème : la résilience. Ou comment aider ces dirigeants qui, usés, ne parviennent plus à résoudre leurs problèmes. « La région est extraordinaire pour travailler sur ces questions, avance Matthieu Poirot. Elle offre une vraie qualité de vie, qui permet de se régénérer. » Son initiative offrirait en tout cas une occasion unique, pour les Bourguignons, de progresser, pour développer sur le territoire des entreprises en bonne santé...

ALEXANDRA CACCIVIO