



Coaching et prévention des risques psychosociaux : une approche globale¹

Matthieu Poirot

Docteur en gestion et psychologue social

Dirigeant de Midori Consulting

Les risques psychosociaux ?

Alex est un manager que j’accompagne en coaching. Au cours d’un audit managérial, il est identifié qu’il peut générer de la souffrance chez ses collaborateurs, du fait de son comportement directif et exigeant. Faisant suite à cet audit, la DRH souhaite que je l’accompagne pour l’aider à développer un style de management axé sur un meilleur équilibre entre performance et bien-être. Ce qui me frappe lors de notre première rencontre, c’est le fait qu’il fasse beaucoup plus âgé que son âge. Peut-être 10 ans de plus. On mesure la fatigue et l’usure sur son visage. Il est vrai que dans son entreprise, on travaille dur ; de plus en plus dur même. Et puis, comme évoqué lors de notre premier entretien : « J’essaie de concilier des exigences de plus en plus inconciliables, c’est pour cela que je suis stressé et stressant avec mes équipes... »

¹ Cet article est issu de notre chapitre dans le Livre d’Or du Coaching (Dir, Bournois et Chavel), Edition Eyrolles: Paris.

Alors même que le travail reste une source fondamentale d'épanouissement et d'identité, il est également reconnu qu'il devient de plus en plus source de souffrance. Les mutations du travail ont engendré de nouveaux risques qualifiés de « psychosociaux » (RPS), par ailleurs liés au stress et aux troubles psychiques tels que l'anxiété et la dépression. Cette nouvelle problématique est un véritable défi pour le monde du travail : comment faire en sorte que l'organisation du travail puisse favoriser l'épanouissement professionnel plutôt que la souffrance ?

Si dans de nombreuses organisations, un nombre croissant de programmes de gestion du stress et d'aide aux employés est mis en place, il n'en demeure pas moins qu'au travail, les causes profondes de la souffrance ne sont pas véritablement abordées. La prévention porte bien souvent sur les dispositions personnelles et les modes d'adaptation. Si ces dimensions sont importantes pour le bien-être des salariés, il convient néanmoins d'admettre que le contexte de l'entreprise est à prendre en compte. Or, cette dimension est difficile à aborder en entreprise car elle nécessite une réflexion sur l'organisation du travail et son corollaire, la culture du travail.

Définition

Les risques psychosociaux correspondent aux facteurs organisationnels, relationnels et managériaux pouvant influencer négativement la santé psychologique des membres d'une organisation.

Schématiquement, les grands facteurs de risque² actuels sont :

1. La surcharge de travail : demande physique, mentale et émotionnelle excédant les ressources personnelles et collectives des salariés.
2. L'autonomie paradoxale : laisser le salarié faire face à des injonctions paradoxales dans son poste de travail, par manque de priorisation et de clarification des rôles.
3. Le manque de pratiques de reconnaissance : pratiques de management et de développement RH ne permettant pas de reconnaître l'individu et ses efforts, au détriment des résultats ; mais également le besoin de développement personnel et professionnel (formation, gestion de carrière, etc.).

² Ces facteurs sont classés par fréquence (du plus fréquent au moins fréquent) et par impact sur la santé (ayant le moins d'impact à ayant le plus d'impact).

4. Les comportements « toxiques » : pratiques de management et de gestion des ressources humaines ne permettant pas de réguler les conflits, le manque de respect, la violence et l'intimidation.
5. L'isolement social : pratiques de management et de gestion des ressources humaines ne permettant pas d'apporter un soutien social de qualité pour des besoins de lien social, notamment en cas de situations de fragilisation personnelle et de retour au travail.

Si les dispositions personnelles et les facteurs de stress personnels influencent directement la santé d'un salarié, la responsabilité de l'entreprise ne peut, de toute évidence, se porter uniquement sur les facteurs de stress professionnels. Notons par ailleurs qu'une personne peut, en dépit de bonnes dispositions personnelles, souffrir d'un stress aigu au travail si l'environnement professionnel est au demeurant stressant. Les études récentes confirment bien que les individus « sains », placés dans un environnement de travail stressant, développent des problématiques de santé psychologique³. Cela explique sans doute pourquoi un véritable travail sur les facteurs de stress reste, de loin, plus efficace, donnant des résultats constants, contrairement à une simple action sur les capacités individuelles de gestion du stress.

À noter

Si les approches centrées sur l'individu sont nécessaires pour réduire les conséquences du stress sur l'individu, elles ne modifient pas pour autant les causes organisationnelles et managériales.

La lassitude des managers

L'évolution de l'entreprise vers plus de flexibilité et de réactivité ne laisse pas indifférent l'encadrement. Cadres et managers ne sont plus en mesure de concilier tous les paradoxes de l'entreprise :

- Comment faire pour gérer dégraissage des effectifs et responsabilité sociale des entreprises ?

- Comment assumer le leadership quand la stratégie est décidée de manière directive, sans que le management y ait participé ?
- Comment concilier mise sous tension des équipes et promotion du bien-être ?

J'observe régulièrement des entreprises dont les managers ont un nombre de missions frôlant l'impossible. Je peux comparer ce phénomène à celui d'un mille-feuille ; les couches s'empilent jusqu'à devenir franchement indigeste ! En réalité les managers sont surtout en surcharge et n'ont plus le temps ni l'énergie de gérer la complexité du monde du travail. Élément supplémentaire, ils ont le sentiment que, face à l'adversité, la direction ne les aide pas. Bien au contraire ! La haute direction part nécessairement d'une vision théorique de l'activité de terrain. Elle ne peut, dès lors, s'approprier le travail informel produit par les managers de proximité pour réussir à gérer les contradictions. Or, s'il paraît simple de pouvoir éliminer les paradoxes en partant d'une vision théorique du travail, il est bien plus difficile de faire disparaître ces paradoxes, sans s'appuyer sur le travail réel. C'est pourquoi il semble essentiel de se baser (répétition voulue ? sinon possibilité de remplacer par : se baser ou prendre appui) sur les solutions trouvées sur le terrain. Ce sont ces solutions qui apparaissent comme étant les plus applicables au contexte local des managers. Quand cette remontée de l'activité réelle n'est pas faite, les décisions prises par la direction tendent plutôt à complexifier le travail des managers. Les dirigeants voient alors leur légitimité fortement pénalisée du fait de leur éloignement des réalités du travail opérationnel.

Dans ce contexte, le coaching intervient comme un outil permettant de compenser cette complexité. Il survient par ailleurs comme un moyen pour gérer les situations de souffrance au travail, que les managers ressentent de plein fouet. Si le coaching apporte une solution, notamment en visant une amélioration de la qualité de vie au travail, il risque cependant d'être instrumentalisé, dans l'objectif, par exemple, d'éviter une véritable approche contextuelle qui obligerait ainsi de remettre en question le fonctionnement de l'entreprise. Il est donc important de circonscire l'intérêt du coaching dans la prévention des risques psychosociaux, et d'en définir les limites.

La place du coaching dans la prévention des RPS

En partant de mon expérience de coach et des différents écrits sur le coaching, notamment en recherche en sciences de gestion, je propose que cette démarche soit définie comme

l'accompagnement d'un individu ou d'un collectif⁴, inclus dans un système, afin d'améliorer sa situation professionnelle, tant d'un point de vue de la performance que du bien-être au travail. Deux constats découlent de cette définition :

- Premièrement, il paraît déontologiquement impossible pour un professionnel du coaching de favoriser la performance au détriment du bien-être du coaché, et inversement. Le coaching, dans son obligation de moyens, est une pratique impliquant nécessairement cet équilibre, même implicitement.
- Deuxièmement, la complexité systémique des organisations fait que le coaching agit sur le coaché *et* son environnement.

Cette démarche est donc en résonance avec la prévention des risques psychosociaux, cherchant à favoriser la santé psychologique des salariés. Dans ce cadre, j'observe que le coaching peut produire des résultats sur les trois niveaux de prévention :

- au niveau primaire (limitation des facteurs de risque), le coaching est un outil puissant pour éviter que ne se développent des relations et des comportements managériaux « toxiques » ;
- au niveau secondaire (adaptation aux facteurs de risque), le coaching est un outil puissant pour aider les individus à prendre du recul et retrouver de la marge de manœuvre sur leurs situations de travail ;
- au niveau tertiaire (prise en charge de la souffrance au travail), le coaching est un outil puissant pour motiver les personnes à se faire accompagner par un professionnel de la santé, pouvoir évoquer son mal-être au travail mais également réfléchir sur l'opportunité de rester ou non dans la situation de travail, lorsque celle-ci est vécue de manière pathogène.

⁴ Par « collectif », nous entendons les dyades, groupes, intergroupes, organisations et institutions.

**Les liens entre niveau de prévention et
niveau individuel/collectif de la démarche de coaching**

Niveau d'intervention	Individuel	Collectif
Primaire : limiter les facteurs de risque.	<p>Favoriser la régulation des tensions relationnelles avec son entourage professionnel (N + 1, collègues, collaborateurs).</p> <p>Favoriser la mise en place d'un style de management « sain », permettant de concilier bien-être et efficacité.</p> <p>Favoriser la prise de poste efficiente et la montée en charge.</p>	<p>Favoriser la régulation des tensions relationnelles au sein du collectif de travail et avec les autres collectifs.</p> <p>Favoriser l'émergence et l'appropriation de règles de vie en commun, permettant de réguler les comportements irrespectueux.</p> <p>Faire du collectif une ressource pour le plaisir au travail, par l'échange entre pairs.</p>
Secondaire : limiter le coût d'adaptation aux facteurs de risque.	<p>Favoriser la prise de recul sur son rapport au travail et son implication.</p> <p>Aider à la gestion du stress et des émotions.</p> <p>Favoriser des stratégies d'influence efficaces permettant d'obtenir les ressources nécessaires pour son travail.</p>	<p>Favoriser la prise de recul sur l'illusion groupale⁵.</p> <p>Favoriser la capacité du collectif à entrer en résistance avec les pratiques déviantes de l'organisation.</p> <p>Favoriser l'efficacité du collectif à bien faire son travail.</p>

⁵ L'illusion groupale est la représentation collective fantasmée que les différents membres d'un groupe s'aiment de manière égale, et que le leader du groupe est entièrement légitime et bienveillant. Ce fantasme permet à chacun d'augmenter l'illusion d'une sécurité affective par le groupe. Pour que l'illusion se renforce, un phénomène de bouc émissaire se met presque systématiquement en place lorsque le groupe vit une situation importante d'inconfort (exemple : une surcharge de travail chronique).

Tertiaire : prendre en charge la souffrance au travail.	Favoriser la motivation de la personne à être prise en charge par un professionnel de la santé. Aider la personne à prendre une décision sur sa carrière, par rapport à une situation de souffrance au travail. Aider la remontée de la situation de souffrance au travail, vis-à-vis du N + 1 et de la fonction RH.	Aider à l'expression du mal-être collectif pour faciliter la régulation émotionnelle et la remontée vis-à-vis des RH/dirigeants de la situation de souffrance au travail. Amplifier la vigilance collective vis-à-vis des individus en difficulté.
---	--	---

Mon expérience m'a permis d'appréhender une certaine pratique, que je nomme « approche globale », comme étant une manière d'agir au mieux sur l'entreprise ; à la fois à un niveau individuel et global. Il s'agit d'un dispositif permettant d'adresser simultanément des réponses à différents niveaux : celui de l'organisation, du management, et de l'individu. Pour ce faire, le coach doit combiner à son travail l'expérience du consultant, à savoir un travail de « réduction de la complexité » qui appelle une action d'influence et de prescription. Prenons l'exemple d'un dispositif d'intervention fondé sur l'approche globale.

Cas pratique

Un coaching complexe basé sur l'approche globale

Nous intervenons dans une entité faisant partie d'un grand groupe informatique. Cette entité de 2 000 salariés traverse une crise sociale, où le management de proximité et les collaborateurs n'arrivent plus à faire face à leur charge de travail, ressentent un profond manque de reconnaissance et ont perdu confiance dans leur direction. Les syndicats, par le biais du CHSCT⁶, se positionnent sur un conflit juridique face au directeur de l'entité. Celui-ci nous contacte pour l'aider à rétablir la sérénité dans l'entité. Le dispositif que nous mettons en place comporte plusieurs actions simultanées :

⁶ Le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail est une instance représentative du personnel, composée notamment de délégués du personnel et visant à promouvoir la santé des salariés, dans les entreprises de plus de 49 salariés.

1. Sessions de coaching collectif, par codéveloppement⁷ avec les managers de proximité.
2. Accompagnement collectif du comité de direction dans la définition, la mise en place et le suivi d'une stratégie managériale⁸.
3. Coaching personnel du directeur et de la DRH.
4. Mise en place de groupes d'expression avec les salariés, afin d'identifier les problèmes et solutions proposées sur l'organisation du travail dans l'entité et les différents départements.
5. Accompagnement du CHSCT et de la DRH dans la mise en place d'un dispositif de prévention des risques psychosociaux.

Les résultats de cette intervention sont excellents : l'ensemble de ses actions a permis de mettre en place un accompagnement dynamique, régulant en moins de 6 mois les différentes tensions dans l'entité. Les groupes de managers constitués en codéveloppement perdurent 3 ans après l'intervention et le dialogue social est apaisé. Par ailleurs, le style de direction du directeur d'entité est passé de la directivité extrême à un style plus participatif et collectif. La dynamique et la solidarité au sein du comité de direction sont très bonnes. Enfin, le CHSCT et la DRH se sont entièrement saisis de leurs rôles dans la prévention des risques psychosociaux.

Cette approche globale m'amène à conclure sur quelques principes possibles :

- Un coach est aussi un bon consultant ; un consultant est aussi un bon coach. Les positions haute et basse sont complémentaires et nécessaires dans une approche globale. Suivant la situation et le moment, un consultant doit pouvoir aller sur le terrain avec son client et ainsi appréhender son environnement. Un coach doit pouvoir décrire et prescrire sur des situations organisationnelles pathogènes. La profession de coach perdrait à s'exclure totalement de l'activité de conseil. Le coaching

⁷ Nous définissons le « codéveloppement managérial » comme un dispositif d'analyse des pratiques de management, basé sur un groupe de managers désirant apprendre les uns des autres. L'un des participants expose sa problématique, exprime ses attentes, se fait questionner sur le contexte, puis les autres participants lui proposent un certain nombre de suggestions que celui-ci peut « acheter » ou non. L'objectif est de développer l'intelligence collective des managers.

⁸ C'est-à-dire la clarification des attendus en termes de comportements managériaux, en cohérence avec la stratégie et le contexte de l'entreprise associée à la sélection, l'accompagnement, le développement et la rétention des managers.

d'organisation et le codéveloppement professionnel sont sans doute des voies prometteuses pour la prévention des risques psychosociaux.

- Un coach doit pouvoir dire non à une mission dans laquelle il pressent être instrumentalisé. Cette liberté se préserve par une certaine indépendance financière, elle-même garantie par un jeu d'équilibre entre un nombre de missions supérieur aux possibilités réelles et un mode de vie raisonnable n'obligeant pas à vivre avec une forte pression financière.
- Un coach doit savoir travailler avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Comment réfléchir sur l'entreprise lorsqu'on ne fréquente plus que des dirigeants ? Le coach ne doit pas être élitiste, mais éclectique. Il est essentiel de comprendre et de fréquenter les différents acteurs de l'entreprise dans leurs enjeux, leurs difficultés, leurs marges de manœuvre, leurs paradoxes... du dirigeant à l'ouvrier.
- Un coach ne travaille pas pour une entreprise, mais pour un/des client(s), c'est-à-dire des êtres humains. La relation est l'outil fondamental qui le relie à l'autre. La performance économique n'est qu'une conséquence de la mission ; non une fin en soi.
- À partir du moment où le coach doit assumer sa solvabilité auprès d'un tiers (coach salarié d'un cabinet de conseil ou dans une entreprise), son autonomie entre d'emblée dans le paradoxe. L'enjeu n'est plus de bien faire mais d'être rentable car il est devenu un « coût fixe ». La facturation risque, dès lors, de se substituer aux objectifs. Le coaching en indépendant reste le cadre idéal qui préviendrait au mieux ce type de dérive puisqu'il permet de facturer au forfait (budget/valeur ajoutée potentielle sur la mission). Ce système de facturation assure une grande flexibilité dans le pilotage d'une mission et offre une palette d'interventions plus riche.
- Un client « manipulateur » sait utiliser les failles personnelles du coach, notamment si celui-ci est particulièrement sensible à la position de sauveur. Il lui demandera de résoudre la mission impossible dont personne ne veut et mettra le coach en position de conflit éthique, minant sa réputation mais aussi sa santé.

Ces différents éléments sont d'une importance fondamentale car la possibilité d'instrumentalisation du coaching est réelle et sérieuse dans la prévention des risques psychosociaux. Il existe quatre grands pièges dans lesquels l'entreprise peut s'enfermer :

- **l'hygiénisme** : la tentation d'utiliser le coaching pour détecter, traiter, isoler, exclure les managers dits « fragiles », avec pour corollaire de transformer l'entreprise en hôpital et les coachs en psychiatres.
- **la juridisation** : utiliser le coaching comme palliatif à des situations de management « toxique », pour signaler que l'entreprise a entrepris une action et ainsi se dédouaner, alors même que le manager est une personnalité dangereuse et que le coaching lui sert à augmenter son pouvoir de nuisance.
- **la bureaucratisation** : utiliser systématiquement le coaching comme une pratique permettant de se mettre en conformité avec une règle, même si un outil différent aurait été plus adéquat. Remplir la case dans le tableau ExcelTM se réduit à être l'unique objectif.
- **le psychologisme** : développer une culture managériale du « manager psy », impliquant que chaque expression de souffrance au travail apparaît comme l'expression d'une forme de personnalité, au détriment d'une explication contextuelle. La possibilité d'une évolution au niveau organisationnel s'en trouve, dès lors, bloquée.

Points clés

- ✓ Le coaching peut faire partie des démarches de prévention des risques psychosociaux.
- ✓ L'approche globale (organisation, management, individu) est bien plus puissante pour obtenir des résultats dans la durée.
- ✓ Le coach doit conserver son autonomie pour éviter le risque d'instrumentalisation.

Pour aller plus loin

Bruno Lefebvre et Matthieu Poirot, *Stress et risques psychosociaux au travail : comprendre, prévenir, intervenir*, Elsevier Masson, 2011.

Adrien Payette et Claude Champagne, *Le Groupe de codéveloppement professionnel*, Presses de l'université du Québec, 1997.