

## Intervenir sur les risques psychosociaux dans l'industrie : retour d'expérience

Matthieu Poirot  
Psychologue social et Docteur en gestion  
Dirigeant de Midori Consulting

Le secteur industriel doit faire face en France à de nombreuses évolutions propices aux risques psychosociaux :

- Un recul de l'emploi industriel au profit des pays à bas coûts salariaux ; phénomène amplifié par la crise et qui conduit à de nombreux PSE.
- Des réorganisations permanentes à trois niveaux : des changements statutaires (vente et revente entre fonds financiers, changements d'actionnaires principaux, changement de dénomination, de sièges sociaux, etc.), la mise en place régulière de nouvelles techniques de gestion (lean management, kaisen, etc.) et une instabilité générale des équipes de direction.
- La précarisation du travail par le recours massif au travail intérimaire, aux CDD et au chômage partiel.
- Un éloignement progressif des centres de décisions par internationalisation.
- Un fonctionnement matriciel complexifié par une organisation visant l'optimisation fiscale et l'agilité organisationnelle sur plusieurs lieux géographiques.
- Un sous-investissement chronique dans l'appareil productif compensant les faibles taux de marges des entreprises françaises par rapport à leurs concurrentes, notamment allemandes.

- Un discours médiatique massif autour du déclin, n'apportant aucun espoir d'amélioration pour les acteurs du monde industriel.
- Avec le co-développement, l'accélération de la sous-traitance internalisée où le management gère parfois plus de sous-traitants que de salariés de son entreprise.
- Une population ouvrière parfois paupérisée et surendettée, basée sur des bassins d'emploi peu prometteurs.

Sur le terrain, nos différentes études montrent une intensification du travail pour chacun, du patron d'usine à l'opérateur non qualifié. Par ailleurs, la perte de sens est massive. **Premier paradoxe : alors même que les nouvelles méthodes de gestion ne cessent de s'appuyer sur l'engagement psychologique, le projet d'entreprise ne devient que financier.** Or, nous ne travaillons pas pour améliorer l'excédent brut d'exploitation (EBE) sur le bilan mais pour fournir un travail de qualité dans un cadre respectueux de sa contribution et de son intégrité physique et morale.

Le dialogue social se tend car les syndicats ont l'impression, souvent réaliste, que le directeur d'usine ou le DRH n'a pas de pouvoir réel. La confrontation semble la seule possibilité de se faire entendre par le groupe auquel appartient l'usine. Bien sûr, certains syndicats ont une culture de la confrontation naturelle, mais le contexte y est pour beaucoup dans ce dialogue social dégradé. De plus, le « stock de patron d'usine » expérimenté n'a cessé de diminuer ; de nombreux directeurs sont de jeunes cadres parachutés de postes fonctionnels qui appliquent un mode de gestion rigide, basé sur les chiffres. Ils s'appuient eux-mêmes sur des équipes de jeunes ingénieurs peu formés aux subtilités du travail réel et de la sociologie industrielle. Par ailleurs, les cadres issus des grandes écoles sont quasiment exclusivement des enfants de cadre. Aucune mixité sociale n'est présente dans les écoles, surtout pour les plus prestigieuses où les niveaux d'anglais et de mathématiques exigés ne peuvent être acquis que par un enseignement extrascolaire renforcé et coûteux.

Dans un tel contexte, tout art du compromis et du dialogue autour du travail est impossible. Le repli sur soi devient la règle pour conserver son emploi, pour se protéger. Les syndicats ont souvent du mal à canaliser un extrémisme tendant à se développer dans les nouvelles générations d'opérateurs. Mais voilà, la complexification des méthodes de travail

implique plus que jamais le travail en collectif ; avec de plus une forte dimension de coopération.

Il résulte de cette situation des conflits importants au sein des équipes :

- Au sein des équipes de direction où chacun cherche à se protéger des nombreuses injonctions contradictoires générées par un système matriciel. Chaque directeur est dans l'impossibilité de réaliser tout à fait ses objectifs. Ils se vivent comme toujours en défaut, en sursis. La pression issue des centres de décision est massive et souvent à la limite de la maltraitance.
- Entre la direction et les managers de proximité qui se sentent non suffisamment impliqués dans les décisions de changement alors qu'ils doivent les faire mettre en œuvre par les collaborateurs.
- Entre les chefs d'équipe et les opérateurs qui désirent plus d'autonomie pour décider de comment bien faire le travail. Les chefs d'équipe restent en position de « contremaître » chargés de contrôler le respect des procédures souvent ressenties en décalage avec le réel et qui envahissent l'espace de créativité des opérateurs. Le travail n'est pas mis en débat.
- Entre collègue car chacun veut garantir son emploi et les « résistants » au système s'opposent aux « conformistes ».

**Autre paradoxe donc du milieu industriel actuel : le contexte favorise l'individualisme, le repli sur soi, la conflictualité ; quand les objectifs de travail nécessitent la qualité du collectif et le dialogue.**

Dans un tel contexte, intervenir sur les risques psychosociaux dans l'industrie est un chemin semé d'embûches. Il existe deux approches dominantes qui chacune ne font que renforcer ces différentes problématiques :

- Une approche « patronale » cherchant à aseptiser le débat par la mise en place d'un discours hygiéniste consistant à former les managers à la détection des personnes à risque, à la gestion du stress et à mettre en place des numéros verts pour prendre en charge les personnes en souffrance. Le rapport de force avec les syndicats est combattu par *une stratégie de détournement*.
- Une approche syndicale visant à multiplier les expertises CHSCT pour faire ralentir le rythme des changements et utiliser la loi pour mettre les directions en position de réparation vis-à-vis de

situations pathogènes de travail. Le rapport de force avec le patronat est combattu par *une stratégie de l'affrontement juridique*.

Bien souvent, le salarié est spectateur désabusé de cette opposition sociale stérile. Les extrêmes politiques n'ont qu'à prospérer et le désespoir s'installe. Par ailleurs, ces deux approches pourtant chronophages et coûteuses, n'ont pas de donné de résultats sur la santé des salariés, et n'empêchent pas les tensions sociales d'augmenter.

Le constat est **qu'aucune de ces deux approches ne cherche à construire l'efficacité de l'organisation sur la qualité de vie au travail**. Sur cet objectif, une troisième voie est possible. Pour se faire, le débat favorisé par l'intervention d'un tiers extérieur doit permettre de répondre à 5 questions :

1. Quel est le réel vécu des salariés : les problèmes, les conséquences ?
2. Quelles sont les solutions proposées par les salariés ?
3. Quel compromis social pour l'implémentation d'un véritable plan d'action ?
4. Quel mode d'organisation du travail permet de sérieusement faire participer les salariés à leurs conditions de travail ?
5. Comment concilier santé de tous et efficacité ?

Pour répondre à ces 5 questions, il convient d'installer quelques conditions favorables :

- Faire un diagnostic de qualité permettant de manière scientifique et participative de déterminer les problèmes et solutions.
- Construire des dispositifs de dialogue social respectueux du CHSCT mais permettant l'innovation sociale au détriment du « travail en chambre ».
- Intégrer dès le début de la démarche le management de proximité comme faisant partie de la solution.
- Faire participer les sous-traitants à la démarche.
- Equilibrer les plans d'action sur l'organisation du travail, les pratiques de management, l'accompagnement des salariés en difficulté, le renforcement des collectifs de travail.
- Mettre en place des dispositifs de remontée spontanée des problématiques de Qualité de Vie au Travail et des bonnes pratiques.
- Mettre en place des indicateurs de suivi des plans d'action.

De manière plus globale, le monde de l'industrie a intérêt à investir dans la formation du management, des directions générales aux dirigeants d'usine, dans la mise en place de pratiques saines de management. L'objectif est de combiner intelligemment protection du bien-être des salariés et renforcement de l'efficacité.

- Réguler la charge de travail
- Développer l'autonomie
- Favoriser la reconnaissance
- Accompagner l'impact humain des changements
- Réguler les comportements irrespectueux
- Favoriser le lien social et les collectifs de travail
- Accompagner le retour et la réhabilitation au travail

De mon expérience dans de grands groupes industriels, ce type de formation est très bien accueilli, à condition que le contenu soit porteur de solutions concrètes.

**Présentation de l'auteur :** [matthieu.poirot@midori-consulting.com](mailto:matthieu.poirot@midori-consulting.com)

Fondateur et dirigeant de Midori Consulting. Psychologue social et Docteur en gestion. **Consultant, coach et conférencier.** Grâce à une compétence unique, basée sur le croisement de la psychologie, du management et de l'analyse socio-organisationnelle, Matthieu Poirot intervient depuis **12 ans comme expert pour favoriser la performance durable au travail.** Les résultats typiques de ses interventions sont :

- la clarification stratégique
- l'amélioration de la qualité de vie au travail et de la prévention des risques psychosociaux
- l'amélioration de la performance opérationnelle
- la facilitation du dialogue social
- l'amélioration du climat social
- l'amélioration des pratiques de management
- la prévention des discriminations
- la régulation de situations difficiles au travail

Avec son équipe, il travaille en France métropolitaine et DOM TOM, ainsi qu'à l'international pour de grands groupes, des PME, des organismes publics et des associations.

Ces dernières années Matthieu Poirot est intervenu comme consultant coach conférencier pour des organisations telles que la BNP, la Société Générale, Boehringer Ingelheim, ESSEC, Johnson&Johnson, la CDC, Renault, Orange, Michelin, Ogilvy, LVMH, Volvo Trucks, Pôle Emploi, Médiamétrie, le conseil générale d'Ille et Vilaine et le CEA.

Son travail a été cité dans plusieurs médias: France Info, Europe 1, france 5, les échos, le monde.fr , les cahiers du DRH, la tribune, l'agence reuters, management, cadreemploi, 01net, Ouest France, Newzy,...

En parallèle avec l'équipe Midori Consulting, Matthieu Poirot poursuit un important travail de recherche et développement pour actualiser ses compétences et promouvoir la connaissance académique. Il est l'auteur et coauteur de plusieurs livres dont les références :

- *Stress et risques psychosociaux au travail : comprendre, prévenir, intervenir*, Elsevier Masson (avec Bruno Lefebvre)
- *Situations difficiles au travail*, Elsevier Masson