

Pourquoi les situations difficiles vont-elles augmenter ?

Matthieu POIROT

Docteur en gestion et Psychologue social

Expert en santé psychologique au travail

Même si cela n'est pas facile à accepter ni agréable, la réalité de ces prochaines années va faire courir plusieurs risques humains auxquels l'entreprise et l'individu devront s'adapter.

Après la crise financière de 2008, plusieurs observateurs et économistes indiquent que d'autres crises lui succéderont. En fait, au cours des 10 prochaines années, nous devons admettre, sans pour autant s'y résigner, que la crise économique s'inscrit dans la durée. Celle-ci n'est d'ailleurs qu'un révélateur/accélérateur d'un déplacement des centres de pouvoir du nord vers le sud. Ce déplacement des ressources financières et productives va entraîner une contraction des emplois moyennement qualifiés en Occident au profit de pays à plus faible coûts salariaux. Nous assisterons à une augmentation des disparités de traitement entre des élites, toujours mieux traitées par les entreprises, et les autres salariés, considérés comme un coût devant être réduit. Le changement de pouvoir du Nord vers le Sud va entraîner une chute massive des classes moyennes Occidentales.

Pour les salariés qui garderont un poste « fixe », les conditions de travail deviendront toujours plus contraignantes pour compenser le coût du travail par une forte productivité. Le stress deviendra majeur et aura des répercussions importantes sur l'usure au travail. Or, le vieillissement de la population Européenne au travail a déjà commencé et l'âge est un critère important de vulnérabilité au stress. L'Union Européenne deviendra donc de plus en plus contraignante pour forcer les entreprises à limiter les risques psychosociaux.

Dans un tel contexte, l'entreprise doit se préparer ou se faire déborder par un nombre toujours plus important de situations difficiles. Pour s'adapter à un monde en mutation, l'entreprise peut s'appuyer sur un certain nombre de connaissances mais doit avant tout développer un état d'esprit d'acceptation de la précarité et d'optimisme raisonné. Survivre à une crise c'est rechercher des solutions, sans déni ni fuite en avant dans la recherche de coupables.

L'une des problématiques cruciales pour nos organisations face à cette situation est le désengagement massif des salariés. Une recherche publiée dans *Management Issues News* indique que **seulement 14% des salariés dans le monde sont pleinement engagés dans leur travail**. En fait ce rapport de recherche qualifie le désengagement comme une « épidémie globale ». La qualité du management semble en être la cause principale. Ainsi, une autre étude du cabinet international Towers Perrin démontre qu'une majorité de salariés souhaite s'impliquer d'avantage au travail mais ne le fait pas à cause des comportements de leurs managers et de la culture centralisée de leur entreprise. L'environnement social les décourage à le faire et le management devient un frein à l'accomplissement de l'engagement et donc de la performance. Cette étude a été menée auprès de 85 000 personnes dans l'ensemble des secteurs d'activités de 16 pays, à travers 4 continents.

Comment retrouver l'engagement au travail dans un contexte de crise économique et sociale ? Le levier financier ne sera pas suffisant pour conserver la motivation des collaborateurs :

- Le climat des affaires va limiter la croissance et donc l'activité. En réaction, le resserrement des budgets va réduire les possibilités de primes collectives et individuelles.
- Les mesures d'austérité combinées à l'inflation vont dégrader le pouvoir d'achat.
- La peur du chômage pousse les personnes démotivées à rester dans l'entreprise alors même qu'elles souffrent émotionnellement et rentrent dans la spirale du présentisme. L'entreprise n'aura pas toujours les moyens de négocier une rupture conventionnelle incitative.
- Le désengagement massif des salariés risque de réduire la qualité de service et donc la rétention des clients.

En conséquence, les entreprises vont devoir utiliser la qualité de vie au travail comme seul levier réaliste de motivation.

Cette dimension inclut :

- La qualité de la dirigeance : quel management des managers pour accompagner les transformations que la situation économique va générer ?
- La gestion de crises humaines : quels dispositifs et routines organisationnelles mettre en place pour gérer efficacement des crises de nature psychosociale ?
- Les démarches visant à réduire les sources de stress professionnel : comment lancer et accompagner un travail collectif pour prévenir les risques psychosociaux ?
- Le développement de pratiques « saines » de management : comment former les managers pour les aider à devenir facteurs de protection pour leurs équipes ?
- Le développement personnel et professionnel : comment former les collaborateurs pour les aider à mieux gérer les émotions, la relation, leurs choix de carrière et à acquérir des compétences métier ?

Bien souvent, ces pratiques sont un investissement efficace et rentable, permettant de mobiliser durablement les hommes et les femmes de l'entreprise. Dans le contexte que nous allons devoir gérer, la valeur ajoutée du management reposera sur sa capacité à favoriser l'efficacité par la qualité de vie au travail. 2012 sera l'année test.

Retrouvez nous sur : www.midori-consulting.com

Auteur de "*Stress et Risques Psychosociaux au travail: Comprendre, Prévenir, Intervenir. Paris, Edition Elsevier Masson.*"

Matthieu POIROT accompagne régulièrement les entreprises dans la mise en place d'actions de prévention des risques psychosociaux. Ses interventions favorisent une approche pluridisciplinaire (Organisation, Management, Psychologie) et multi-acteur (Direction, IRP, RH, SST,..) visant la conciliation du bien-être des personnes et de l'efficacité organisationnelle. Il travaille pour de grandes entreprises, des organisations publiques et des PME.

Il est l'un des seuls français à être membre de la prestigieuse *Society for Occupational Health Psychology*.

Pour le contacter : matthieu.poirot@midori-consulting.com