

Risques psychosociaux : quelle prévention ?

Petit état des lieux de la prévention des risques psychosociaux avec deux spécialistes, auteurs d'un ouvrage innovant.

Partisans d'une approche pluridisciplinaire de la prévention des risques sociaux, *Bruno Lefebvre* et *Matthieu Poirot* conjuguent régulièrement leurs compétences sur le terrain lors de missions en entreprise.

Bruno Lefebvre est consultant et coach de directions. Psychologue clinicien et enseignant en école de management, il intervient tant en développement des compétences managériales qu'en accompagnement de DRH et d'équipes RH.

Mathieu Poirot est psychologue social et docteur en management des ressources humaines. Il est également chercheur et enseignant (ESC Dijon, Paris II, ESSEC, HEC).

Ensemble, ils viennent de publier un livre intitulé « *Stress et risques psychosociaux au travail* » (voir *encadré* ci-après).

Sylvie Nicolet : Au cours de ces dernières années, un certain nombre d'auteurs se sont attachés à décrire les risques psychosociaux et à préconiser des solutions. En quoi votre ouvrage est-il différent ?

Bruno Lefebvre : Dans la littérature actuelle, nous avons constaté qu'il y avait une dichotomie classique sur le sujet.

Certains l'abordent en se plaçant du côté des dirigeants et misent exclusivement sur une

adaptation des salariés, contraints, au final, à supporter même l'insupportable.

Les autres centrent tout sur l'organisation du travail en partant du principe qu'une bonne organisation produit des salariés qui travaillent bien et qui vont bien.

Nous essayons d'explorer une troisième voie qui envisage trois aspects et leurs interactions : l'organisation, le management et l'individu.

Matthieu Poirot : L'objet de notre ouvrage, c'est de regarder comment ces trois dimensions se relient entre elles pour permettre au salarié d'avoir une bonne santé psychologique au travail. Il ne peut suffire, par exemple, de s'en tenir à l'organisation.

On sait que même dans les entreprises où l'on observe de bonnes conditions de travail, il y a une montée en puissance des risques psychosociaux dans le ressenti des personnes.

En plus, si l'on aborde un seul de ces points de vue, la difficulté c'est qu'implicitement on désigne un responsable. Nous l'avons vécu sur le terrain. Même si la solution proposée n'est pas mauvaise, la manière d'arriver avec cette solution peut ajouter du risque au risque en entravant le dialogue social.

On a voulu avoir une approche plus constructive, faire passer le message que le chemin est plus important que les solutions. Il faut avant tout un dialogue social pour mettre à profit l'ensemble des marges de manœuvre. Les solutions se construisent en fonction du contexte.



Par Sylvie Nicolet
Journaliste de la rédaction

S. N. : Vous employez la notion d'« entreprise en santé ». D'où vient-elle et que signifie-t-elle ?

M. P. : C'est la traduction d'une notion anglo-saxonne, « *healthy organisation* ». En anglais, le mot organisation a deux sens : organisation du travail, comme chez nous, mais il fait aussi référence à la manière dont les gens sont en relation les uns avec les autres.

Une « *entreprise en santé* », c'est une entreprise qui arrive à concilier bien-être et efficacité grâce à la façon dont les personnes sont reliées entre elles. Pour cela, elle doit être orientée sur l'échange et ses problématiques.

S. N. : Entamer une démarche de prévention des risques psychosociaux, c'est s'engager sur la durée, se remettre en question, dégager des moyens, humains et financiers... Quels sont vos arguments pour convaincre une entreprise qui ne se sent pas en situation d'urgence ?

M. P. : Le premier argument, c'est que la santé psychologique est l'un des leviers principaux de la performance des entreprises de demain et même d'aujourd'hui.

Nombre d'experts et de chercheurs le disent, y compris de gros cabinets de conseil anglo-saxons. Sans engagement psychologique, sans le fait que les gens se sentent bien, les entreprises ne pourront pas gagner la guerre économique. Donc, la prévention des risques psychosociaux est un investissement, ce n'est pas un coût.

Dans mes missions sur le terrain, je suis la plupart du temps en contact avec les DRH, mais je demande aussi à voir le patron, car il s'agit bel et bien de business. On ne peut pas séparer bien-être et efficacité, cela ne marche plus.

En France, il faut que l'on arrive à sortir de l'ère industrielle et à comprendre que c'est

l'émotion qui a pris le relais. Les critères ont changé : le point de vue matériel cède le pas au point de vue émotionnel.

S. N. : Lorsque vous abordez une entreprise, au tout début de la démarche vous rencontrez le comité de direction. À quel type de résistance êtes-vous confrontés ?

B. L. : La tentation pour les comités de direction, et parfois pour les DRH, c'est de faire de la cosmétique, au risque de se reprendre le problème sur le nez par le biais des syndicats, des représentants du personnel ou des managers intermédiaires.

Ils optent alors pour des approches *a minima* comme « *former les managers au repérage des signaux faibles* » qui est une espèce de tarte à la crème !

On « *psychologise* » ou on médicalise cette question des risques psychosociaux, alors qu'il est urgent de remettre le travail au centre de la problématique.

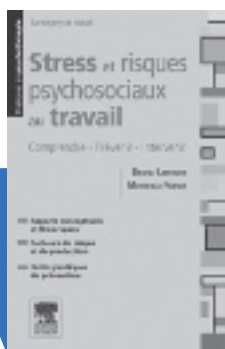
M. P. : Cela passe beaucoup mieux avec les plus jeunes comités de direction. Il y a une différence visible en fonction des générations. Les plus anciens restent sur les schémas d'une formation qui date des débuts de l'ère industrielle. Leurs outils de gestion ne sont plus les bons. Je leur dis que s'ils veulent jouer demain en deuxième ou troisième division, c'est leur choix, mais que pour rester en première, ils seront obligés de prendre cet aspect en compte.

S. N. : Dans votre livre, vous dites rencontrer d'autres difficultés au moment où, après avoir identifié les risques, il convient de passer à l'action...

B. L. : On effectue un diagnostic et on établit un certain nombre de recommandations qui

STRESS ET RISQUES PSYCHOSOCIAUX AU TRAVAIL

Bruno Lefebvre et Matthieu Poirot
Ed. Elsevier Masson,
2011
Collection Pratiques en psychothérapie – Santé psy et travail
144 pages
25 €



Stress et risques psychosociaux au travail

Pour les auteurs, l'approche globale qu'ils préconisent dans cet ouvrage permet de contourner trois écueils.

La personnalisation des problèmes

Un salarié qui développe un comportement agressif peut être victime du contexte.

Dans une approche individuelle des risques psychosociaux, l'entreprise peut confondre la cause et la conséquence, prendre ce salarié comme bouc émissaire et éviter ainsi de se remettre en question sur l'organisation.

L'éparpillement

Dans une grande entreprise, la prévention des risques psychosociaux requiert la participation de différents acteurs : DRH, médecin, CHSCT...

S'il existe des problèmes de rivalité, chacun va faire intervenir le consultant de son choix. L'approche devient nécessairement parcellaire et comme le soulignent les auteurs, « *cette situation est le meilleur moyen pour ne rien changer* ».

L'accusation

Dans un contexte de conflit social, chacun consacre toute son énergie à faire porter le chapeau à la partie adverse. L'approche globale permet de mettre à jour la complexité du dossier et les coresponsabilités.



Dans un premier temps, l'ouvrage aborde les concepts généraux en rapport avec les risques psychosociaux et passe en revue tous les facteurs de risque : surcharge de travail, manque de reconnaissance, fatigue de manager, faible autonomie, isolement social, nombreux « *comportements toxiques* »...

Il énonce ensuite les grands principes de la démarche stratégique à engager et détaille les six étapes qui la constituent :

- sensibilisation de la direction générale ;
- mise en place d'un comité de pilotage ;
- identification des facteurs de risque ;
- développement des solutions ;
- passage à l'action ;
- évaluation des résultats.

Enfin, il analyse sept leviers du « *mieux-vivre en entreprise* ».

C'est dans ce chapitre qu'il ouvre des voies pour « *sortir du paradoxe managérial* » qui résulte du double objectif assigné au manager : mieux manager tout en privilégiant le résultat opérationnel. ♦

portent sur la gestion individuelle, l'aspect managérial et l'aspect organisationnel.

Il est vrai que les dirigeants se contenteraient, parfois, de bien connaître l'avis de leurs salariés, sans mettre en œuvre quoi que ce soit ! Quand on arrive à ce niveau de résistance, il est facile d'alerter les entreprises sur le risque qu'elles prennent, qui est un risque majeur. Sonder les personnes et ne rien faire, cela revient à délivrer implicitement le message que l'on méprise les avis recueillis...

M. P. : En fait, c'est au moment où elle doit passer à l'action que l'on va voir les méthodes de travail de l'entreprise.

La tradition française, très cartésienne, veut que lorsque l'on trouve un problème, on recherche la cause de la cause de la cause... Pendant des jours et des mois, on va en rester là. Nous, on dit autre chose. La cause, d'une certaine façon, on s'en fiche parce que lorsqu'on l'aura trouvée elle se sera déjà déplacée. ■■■

A contrario, on va plutôt s'intéresser à ce qui fonctionne bien, ce qui fait exception au problème. Il faut s'appuyer sur les solutions qui ont émergé naturellement, sur la réalité du terrain.

Les entreprises en France sont encore extrêmement hiérarchiques, bureaucratiques. Il faut changer ce rapport au dialogue social, s'inspirer beaucoup plus du travail réel. Cela valorise les salariés, génère de la reconnaissance, et c'est le seul moyen d'accélérer les changements aujourd'hui.

S. N. : *Vous consacrez tout un chapitre à « la fatigue du manager ». Comment la définissez-vous ?*

B. L. : Il y a dix ans, être manager c'était une espèce d'accomplissement, mais l'envie a considérablement décliné.

Aujourd'hui, c'est un job dans lequel vous allez être tenu pour responsable si quelqu'un ne va pas bien dans votre équipe, vous risquez d'être accusé de harcèlement moral, vous devez faire passer les idées de la direction et convaincre là où vous n'êtes peut-être pas convaincu vous-même...

Le management n'est plus une responsabilité que l'on veut endosser, il est devenu une contrainte.

Il y a une vraie réflexion à mener sur le manager, pas en termes de compétences, mais en termes de désir : qu'est-ce qui l'anime, qu'est-ce qui fait qu'il a envie d'être dans une position de pouvoir, pourquoi choisit-il de l'être, de le rester... ?

Je pense qu'il faut revaloriser la fonction de manager en arrêtant de dire aux managers : « *Il faut manager, mais c'est surtout le résultat opérationnel qui compte* ». Les injonctions paradoxales cassent l'élan managérial.

Nous préconisons de mettre en place des « *communautés de managers* », petits groupes

d'échanges des pratiques animés par un tiers et permettant le partage autour des problématiques quotidiennes de management.

M. P. : C'est un point essentiel. Il y a un ras le bol généralisé du manque de soutien des managers intermédiaires et du manque d'exemplarité des dirigeants.

Pour prendre la mesure de ce malaise, il suffit de savoir qu'actuellement, en France, vous avez plus de cadres syndiqués que de non-cadres !

Il faut que les dirigeants prennent conscience que le collectif de l'entreprise se construit de plus en plus contre l'entreprise. C'est une situation très grave et qui génère des coûts cachés très importants.

S. N. : *Comment être ou rester une « entreprise en santé », qui concilie donc bien-être et efficacité, si les taux de productivité et les rythmes imposés continuent d'augmenter ? D'autant que, pour les grosses entreprises, on sait que les décisions sont le plus souvent prises à l'international...*

M. P. : Effectivement, la pression de la productivité continue à se développer et cela on n'y peut rien. On peut juste utiliser la marge de manœuvre dont on dispose et éviter ainsi d'ajouter du risque au risque...

Je suis convaincu de la nécessité d'internationaliser le conseil et il m'arrive, pour certaines missions, de demander à avoir un contact au niveau « *corporate* ».

Sur le marché français, nous avons des compétences issues de théories très franco-françaises et des consultants qui connaissent bien les problématiques de souffrance au travail, mais qui connaissent mal le monde de l'entreprise. Un consultant, c'est quelqu'un qui doit être capable de faire le lien entre plusieurs mondes, de la base jusqu'à la direction, même si elle est

à un niveau international. C'est là que réside notre valeur ajoutée et notre légitimité.

En fait, ce qu'il faudrait, dans l'entreprise, ce sont des agents de lien.

S. N. : Comment voyez-vous l'avenir de la prévention des risques psychosociaux ? Pensez-vous que les entreprises intégreront d'elles-mêmes ou faudra-t-il en passer par le politique ?

B. L. : Il y a forcément un aspect réglementaire qui doit intervenir pour réguler les pratiques d'entreprise, mais le problème va se poser différemment avec la génération Y qui arrive sur le marché. Ces jeunes n'ont pas du tout le même rapport au travail que leurs aînés. La vraie question pour les entreprises va être de les attirer, de les retenir et de gérer le défi de la cohabitation générationnelle.

M. P. : Pour moi, il y a trois scénarios possibles, sans doute en parallèle. Dans le premier, les entreprises agiront sous la contrainte. L'Union européenne durcit déjà un

peu le ton et on commence à disposer d'une jurisprudence qui pénalise ces questions.

Le deuxième scénario met en scène les entreprises qui agiront en situation de crise. C'est de plus en plus fréquent et je m'attends à une montée en puissance dans les prochaines années.

Le troisième scénario est celui de l'innovation managériale.

Heureusement, il y aura toujours des dirigeants éclairés qui comprendront que c'est l'une des conditions de la réussite de leur entreprise.

Ma grande crainte, c'est que la France ne prenne pas ce virage et qu'elle perde encore des points dans la guerre économique.

Au début de l'ère industrielle, on a fait la même chose. Quand on a vu qu'il y avait des accidents, on a construit des hôpitaux au sein des entreprises. Et puis on s'est aperçu que ça coûtait cher et qu'en plus cela ne fonctionnait pas. Alors, on a commencé à faire de la prévention. C'est à partir de ce moment-là qu'il y a eu des gains de productivité dans les entreprises françaises. ♦