

## Quand l'entreprise organise le malheur au travail

### Questionner l'organisation pour réduire les risques psychosociaux

La montée progressive et têtue de ce qu'il est convenu d'appeler les risques psychosociaux ces dernières années s'est traduite par une somme de recherches sur la nature de ces risques, la mesure de leur importance, l'évaluation des conséquences sur les personnes au travail et sur les moyens de les prévenir.

Ces risques ne sont pas circonscrits à la France, et la Commission Européenne en a rendu compte à travers de multiples travaux. Il en ressort qu'ils sont réels et que leurs conséquences en termes de santé publique représentent de l'ordre de 4% du PIB indépendamment des coûts directs en entreprise.

Les outils de diagnostic existent, même si leur méthode repose en partie sur la subjectivité des personnes questionnées, la réalité des risques qu'ils mettent en lumière est aujourd'hui avérée, non contestée. La dernière enquête de Technologia à France Télécom restera un modèle du genre du fait du nombre de questionnaires administrés, 80.000, ... et du fait des corrélations qu'elle met à nouveau en exergue. Les causes principales de ces situations de risques se trouvent dans la conjonction de plusieurs facteurs :

- Complexité et charge de la demande de travail au salarié : parcellisation, morcellement, urgence, ...
- Difficultés de la personne à s'adapter : autonomie, compétences, ...
- Soutien social de ses collègues et de sa hiérarchie, ou plutôt absence de ...

Les impacts sur la santé sont aujourd'hui aussi clairement établis : dépression, somatisation, épuisement (burn out), ... suicide.<sup>1</sup>

Le nombre de lignes écrites sur le sujet, de conférences, de documentaires, ... est tel que si nous nous risquons à notre tour à une contribution, c'est parce que nous estimons qu'il est temps de questionner l'évolution des organisations des entreprises, privées comme publiques, dans l'industrie et peut être encore plus dans les services. Il est temps de revenir sur le grand retour du taylorisme de ces deux dernières décennies, qui est à notre sens un des grands responsables de la transformation du rapport des individus et des collectifs au travail.

Comment se fait-il que nous en soyons arrivés là, en 2010, quarante années après le développement des recherches sur le bien être au travail, la « Quality of Working Life » des années 70 ?

Après l'approche de Volvo pour des équipes de production responsables de l'intégralité de l'assemblage d'une automobile, après le discours sur la qualité « qui a d'abord pour objectif de valoriser l'opérateur sur son poste de travail » de Renault, après les « équipes autonomes », les « cercles de qualité », ...

Tout cela nous semble d'un autre âge. Et pourtant derrière le vocabulaire fleuri et complaisamment anglosaxon (target setting, savings, customer oriented, productivity, lead time, lean manufacturing ...) il nous faut nous interroger sur les modèles d'organisation, peut être même devrait on finir par dire le modèle d'organisation, tant les variantes qu'il nous est donné d'approcher semblent n'être que des déclinaisons paresseuses du toyotisme. L'invention du modèle nippon est devenu progressivement le modèle organisationnel universellement copié à travers :

- « le tiré par l'aval »,
- la tension des flux,
- les modes de conception des lignes de production,
- l'orientation satisfaction client omniprésente,
- ... le lean manufacturing.

Les pistes offertes par les conclusions des diagnostics sur les risques psychosociaux sont des axes d'interrogation des modèles d'organisation actuels :

- Quels types de postes de travail individuel et quels assemblages collectifs les organisations actuelles ont-elles créés ?
- Quelle autonomie, quelles marges de manœuvre laissent-elles aux employés ?
- Quel climat social, quel dialogue dans les équipes de travail et entre niveaux hiérarchiques favorisent-elles ?

1. Dès 1993, les chercheurs de l'INSERM et de l'Hôpital Broussais (aujourd'hui Hôpital Georges Pompidou) se sont associés pour mener une grande enquête épidémiologique destinée à explorer le rôle joué par divers facteurs psychosociaux, tels que le stress psychologique, sur la santé physique. Les résultats de cette première enquête ont permis de faire avancer les connaissances dans ce domaine en montrant l'importance des aspects psychosociaux dans la prévention et la prise en charge de certaines maladies telles que les maladies cardiovasculaires ([www.gazel.inserm.fr](http://www.gazel.inserm.fr)). Aujourd'hui, plus de 15 ans après, la même enquête vient d'être relancée.

# 1. Lean ou le grand retour du taylorisme ?

## 1.1. Evolutions des postes de travail et des collectifs. Retour du « Tayl-Fordisme » ?

Difficile de ne pas analyser les transformations d'organisation comme un retour patient à Taylor. L'hypothèse fondatrice de l'ingénieur Taylor est que l'homme est facteur de désordre. La fiabilité de la production ne peut venir que d'une rationalisation de l'organisation, une organisation qualifiée de « scientifique » (The Principles of Scientific Management -1911).

### L'approche de F.W. Taylor repose sur la double division du travail :

- Division horizontale, qui consiste à décomposer le processus de production en une suite de tâches simples confiées chacune à un ouvrier spécialisé.
- Division verticale, qui correspond à une distinction entre les tâches de conception du travail et celles d'exécution : les ingénieurs pensent le travail et les ouvriers l'exécutent conformément aux instructions et à la formation que les premiers leur fournissent.

L'invention du mode de production des automobiles par Henry Ford à la même époque intègre le principe de division du travail à la ligne de montage de produits standardisés. Avec la mécanisation et l'automatisation du transfert entre postes de travail, la ligne devient chaîne. Ford fixe un niveau de salaire permettant aux ouvriers d'être les consommateurs des objets qu'ils produisent.

La contrepartie de l'accès à la consommation dans ce mode d'organisation était l'acceptation d'un travail répétitif, voire dénué de sens avec une parcellisation des tâches très poussée, et en conséquence la perte du sentiment de posséder un métier, ... Fritz Lang en 1927 dans « Metropolis » propose une critique de cette organisation du travail, près de 10 ans avant « Les Temps Modernes » de Chaplin.

Dès le début des années 60, des entreprises ont expérimenté des modes d'organisation alternatifs pour rendre son intérêt au travail<sup>2</sup>. Ce n'est pas un hasard si c'est en Scandinavie que naît l'initiative de Volvo qui donnait, dans son usine de Kalmar, à une équipe dite semi-autonome la responsabilité de se répartir les tâches d'assemblage final d'un véhicule. La problématique économique et managériale de l'époque n'a rien à voir avec celle d'aujourd'hui : il s'agissait alors de lutter contre un fort absentéisme, un turn - over important, des conflits à répétition, dans un contexte de plein emploi (moins de 1 % de taux de chômage dans les pays industriellement avancés).

Les alternatives envisagées sont alors :

- Continuer à travailler les organisations pour obtenir une performance locale (atelier), permettant une réduction régulière des coûts directs de production par unité produite
- Développer de nouvelles organisations pour obtenir une performance globale, c'est-à-dire intégrant les coûts de non qualité et d'absentéisme, les coûts de contrôle et de management.

Même si cette expérience n'a pas été généralisée dans cette entreprise, elle explorait une voie qui se structure autour de l'enrichissement des tâches et des principes d'un « métier complet » pour les opérateurs<sup>3</sup>. À cette époque, il était devenu clair que « les coûts de traitement de la non qualité sont supérieurs aux coûts d'obtention de la qualité ». L'organisation capable de produire le bon niveau de qualité « du premier coup » repose sur de bons niveaux de compétence individuelle et collective.

En adoptant une division du travail poussée, c'est l'entreprise elle-même qui s'interdit de mobiliser la richesse de connaissances et de savoir-faire disponible, même chez des OS.

Simultanément, le développement de la demande sociale en matière de santé publique oriente le projecteur sur les risques en matière de santé provoqués par certaines organisations et certains postes de travail.

Existe-t-il des organisations qui permettent à la fois de rester compétitif sur le plan des coûts, de protéger la santé et de mobiliser des salariés sur la longue durée ?

En fait, ni les expérimentations de type « métiers complets », ni l'institution de la médecine du travail, ni la place prise par les conditions de travail dans le partenariat social n'ont réellement inversé la dynamique du Fordisme.

Ces 20 dernières années, le Toyotisme est devenu le nouveau référentiel. Les entreprises sont aujourd'hui des éléments de systèmes complexes, très fortement dépendantes de supply chain qu'elles ne peuvent seules maîtriser, dans des environnements concurrentiels très dynamiques. Les dirigeants ont développé un appétit féroce pour la simplification. « Lean », voilà un mot de 4 lettres qui est devenu pour une majorité d'entre eux le sésame de la performance et de la pérennité.

Ce tropisme pour les méthodes Toyota est bien sûr lié à la formidable réussite économique et industrielle de cette entreprise.

Mais des principes établis par Toyota, les managers ont surtout retenu :

- La focalisation du poste de travail sur sa mission principale
- La mise en flux
- La réduction des délais
- La standardisation des tâches productives et des organisations du travail
- La recherche de solution immédiate au problème rencontré
- Le développement de l'élasticité (variation de capacité) et de la flexibilité (possibilité de traiter plusieurs références).

<sup>2</sup>. Né dès la fin des années 50 autour des réflexions de Herzberg aux USA et du courant Socio-Technique en Angleterre et en Europe du Nord, le mouvement reçoit son impulsion la plus forte dans les années 70.

<sup>3</sup>. Les métiers coïncident généralement avec le travail et la mission d'une équipe. Ils sont décrits en termes de savoir-faire, observables et donc évaluable en situation professionnelle. Les savoir-faire sont répartis sur 8 axes majeurs de compétence qui dessinent un métier complet : s'informer, informer, préparer, réaliser, contrôler, améliorer, maintenir, gérer/organiser.

Aucun de ces principes ne remet en cause fondamentalement Taylor et Ford. Au contraire, leur implication généralisée dans le contexte de concurrence tendue et de niveau d'exigence de rentabilité financière des capitaux engagés se traduit par une intensification de la pression qui s'exerce sur les collectifs de travail et sur les personnes.

Ce que les responsables d'entreprise n'ont pas toujours compris, c'est la force d'une culture d'entreprise capable de générer et d'adopter sur le long terme ces modes d'organisation. Aux cotés de principes d'organisation du travail, Toyota suit des principes de management et de responsabilisation du personnel qui sont à notre point de vue les vraies conditions de la réussite de l'entreprise. Ce ne sont pas ailleurs pas les compétences techniques de la firme qui ont été remises en cause lors des déboires récents de Toyota en matière de qualité, mais sa bureaucratie, la trop grande confiance en eux de ses dirigeants et la faiblesse de son management.

La mondialisation a joué comme un accélérateur. Les entreprises mondialisées définissent leurs standards de production et les mettent en œuvre en quelques années dans toutes les cultures. Le transfert de lignes de production standardisées est facilité et accéléré. Cette dynamique acculture du même coup toutes les régions du globe.

La progression continue des modèles d'organisation Taylorfordien est encore plus spectaculaire dans le secteur tertiaire. Le secteur bancaire a été le premier à emprunter la voie, mais la division du travail et la standardisation ont fait irruption dans des domaines inattendus comme la santé, les services publics locaux ... La liste des transformations qui tracent la voie est longue :

- généralisation des centres d'appel,
  - standardisation des offres de services,
  - mesure de la performance sur des indicateurs quantitatifs,
  - externalisation de services comme l'informatique, la comptabilité, la sécurité, l'entretien des locaux,
  - délocalisation des productions de services à faible valeur ajoutée qui pousse le curseur de la pression,
- ...

Dans le tertiaire, le mimétisme organisationnel est à l'œuvre dans le secteur public comme dans le secteur privé. La bataille pour la reconnaissance de secteurs d'intérêt général échappant à la logique de la libéralisation européenne des services et l'instauration de la tarification à l'activité (T2A) dans le secteur hospitalier en sont deux exemples opposés.

Les salariés des vieux pays industriels, un temps protégés par leurs équipements sophistiqués, sont confrontés aujourd'hui à des équipes plus jeunes, dotées des mêmes processus de production et des mêmes systèmes d'information. De fait, le dumping social est l'arrière fond de tout dialogue social. La pression engendrée par cette confrontation montre aussi l'incapacité de nos « vieux » pays industriels à organiser le retour d'expérience et la capitalisation de nos bonnes pratiques managériales : la différenciation entre les pays à haut niveau de salaire et les « petits nouveaux » tient en partie à la capacité de capitaliser le savoir dans tous les domaines.<sup>4</sup>

## 1.2. Mobilisation croissante des personnes et des collectifs pour l'atteinte d'une performance

Pour tenir leur rang dans la course, les entreprises se donnent des objectifs de production de richesses de plus en plus ambitieux. En usine, les « méthodes » ont toujours considéré que la conception d'une ligne de production ne pouvait conduire à un équilibrage des postes au delà de 80%, ou dit autrement, qu'il existait une différence irréductible de l'ordre de 20 % entre le poste de travail le plus rapide et celui le plus lent. Les opérateurs le savent et organisent une rotation entre eux sur les postes les plus rapides, qui donnent la possibilité de micro-pauses.

Toyota a imaginé un principe d'organisation qui permet d'aller chercher ces 20%. Celle-ci est un des éléments clé de l'efficacité du Toyota Production System. Le nombre de postes sur une ligne doit toujours être supérieur au nombre d'opérateurs. Chaque opérateur est invité à changer de poste dès qu'il est bloqué par la cadence du poste en aval. Ce principe a une conséquence : l'intensification du travail de l'équipe et de chacun de ses membres, à hauteur de 20%.

Les délais très courts, et dans les faits plutôt mal tenus (la principale cause d'insatisfaction des clients reste de loin la non fiabilité des délais proposés et la faible qualité des réponses dans le domaine des services) engendrent des besoins d'élasticité décuplés. Pour y parvenir, le recours à l'intérim s'impose. Le recrutement en masse de CDD est aujourd'hui l'activité principale des DRH.

Deux conséquences :

- une charge supplémentaire pour les salariés titulaires disposant des connaissances et savoir-faire indispensables au fonctionnement des processus de production,
- et une précarisation des autres, condamnés à s'installer dans un statut « d'intermittents ».

Le management de proximité, chefs d'équipe, d'atelier, de service, ... est devenu la fonction la plus exposée. C'est à ces salariés que revient la charge de répondre de la performance à la hiérarchie, et d'assumer la justification du mode d'organisation devenu largement irrationnel. C'est à lui que revient la responsabilité quotidienne

- de donner du sens à des salariés : tâche impossible quand on n'est pas soi-même convaincu,
- de combler les trous de performance : ce sont les meilleurs experts techniques,
- et de gérer localement le social : tâche redoutable face à des salariés peu attachés à l'entreprise.

Le quotidien se déstructure dans l'urgence : tout est prioritaire et tout problème doit trouver une solution dans l'heure. Le raccourcissement inexorable des horizons de pilotage est devenu la grande caractéristique du contexte managérial moderne (parfois à 1 ou 2 semaines cas de l'assemblage de grande série), qui en soi-même produit au nom de la réactivité : sur-agitation, réorganisations constantes et ... souffrances.

A un niveau plus global, le changement constant de stratégie et d'organisation produit pour le salarié lambda une perte complète de sens. L'agitation managériale en haut et la mobilité brownienne des cadres moyens a pour conséquence que plus personne ne construit rien dans la durée, « tous les chefs se font mousser » ...

4. Voir Fernand Braudel sur l'occident et l'accumulation formidable des connaissances qui assure son développement.

Pour Henri Ford, l'acceptation de la subordination et des conditions de travail devait toujours avoir une contrepartie équivalente. Poursuivre dans la voie de l'approfondissement du taylorisme nécessite de trouver les moyens d'une mobilisation des salariés toujours plus importante.

La consommation peut-elle rester le vecteur principal de la mobilisation des salariés ? Les économies des pays riches sont entrées durablement dans des croissances faibles et la montée en puissance des BRIC<sup>5</sup> va produire une concurrence de plus en plus vive sur le partage des ressources planétaires, donc de la croissance et par voie de conséquence se traduira par une marge de manœuvre de plus en plus faible dans les négociations salariales.

L'abandon du discours collectif sur l'organisation et sur la place des humains dans l'entreprise ne laisse comme seule motivation que l'espoir d'obtenir ou de conserver un emploi. La peur de perdre son emploi est redevenue le moteur de l'acceptation des conditions du travail.

### 1.3. Baisse de responsabilité de l'entreprise par rapport à ses salariés

L'approfondissement du modèle d'organisation fordiste est aussi rendu possible par une baisse simultanée de la responsabilité de l'entreprise. On n'a jamais autant parlé d'entreprise citoyenne et de développement durable et pourtant jamais assisté à une démission aussi forte de l'entreprise dans sa responsabilité par rapport à ses salariés.

Le dialogue social, en France déjà très inférieur à la moyenne européenne, s'est rétréci au périmètre des négociations salariales. Les revendications sur les dommages causés à la santé sont canalisées dans la négociation sur les contreparties financières. L'organisation du travail, la baisse des effectifs par non remplacement ou les licenciements ne sont jamais négociables, seul l'est le montant de l'indemnité de départ.

La gestion des ressources humaines est devenue la gestion de la seule vraie variable d'ajustement. Il y a 15 ans, un responsable de service nous demandait de l'aider à développer une « culture coûts » dans ses équipes. Nous lui avons suggéré que si les personnes avaient été recrutées, ce n'est pas d'abord parce qu'elles coûtaient quelque chose mais vraisemblablement parce qu'elles apportaient une valeur. Il avait convenu qu'il valait mieux orienter l'intervention vers une culture « valeur ajoutée ».

Quant à la Bourse, elle salue toujours et avec constance l'annonce des plans sociaux, preuve de la qualité du management et annonce fétiche des futurs progrès à court terme de la performance financière.

## 2. Sortir du cercle vicieux

Les risques psychosociaux supportés par les salariés sont donc réels, avérés par des faits et éclairés par de multiples enquêtes.<sup>6</sup>

Un des risques que courent les entreprises, est de ne pas s'attaquer aux causes qui les génèrent, par exemple :

- Se contenter de réponses psychologiques aux situations individuelles, c'est à dire l'identification des sujets à risques (les salariés exposés comme les personnels de guichets, les commerciaux des centres d'appels, l'encadrement de proximité, ...) et l'accompagnement psychologique des situations déclarées.
- Développer les enquêtes internes (surveys sociaux) de satisfaction des salariés, suivies de déclarations de la direction sur l'importance de leurs résultats ... sans suite.
- Repérer les postes ou services en surcharge de travail, ce qui peut être une vraie fausse piste. Le travail est d'autant moins pénible qu'il a du sens et que celui qui le réalise est considéré comme utile et responsable.

Si les causes sont à chercher du côté de la perte de sens du travail, de la perte d'horizon à long terme et de la perte de responsabilité du management, les pistes de solutions sont du même coup plus claires :

- Redonner du sens au fait d'aller travailler, au delà du salaire.
- Inviter chacun à retrouver une place reconnue par une remise en question de l'organisation du travail, des équipes, des services, ...
- Ouvrir le dialogue social dans l'entreprise sur ces questions.
- Clarifier le rôle du management : encourager la prise de responsabilité et d'initiative.

L'évolution des modèles d'organisation proposés ici ne concerne pas que le monde industriel. La fonction publique d'État ou territoriale, le tertiaire, ... les entreprises du secteur marchand et même non marchand, sont autant d'institutions dans lesquelles le mimétisme et la paresse intellectuelle peuvent conduire à des résultats terribles en termes de risques psychosociaux.

5. Brésil, Russie, Inde et Chine.

6. Voir questionnaires Karasek.

## 2.1. Se mobiliser ? La question du sens

Comment mobiliser des personnes au service du projet d'un acteur ou d'un groupe d'acteurs dans une société démocratique ? Aucun type de projet, ni aucune forme juridique rassemblant des acteurs entrepreneurs n'échappe à cette question.

Le Fordisme en un sens y a répondu pour le XX<sup>ème</sup> siècle. Le XXI<sup>ème</sup> siècle inaugure la période d'une prise de conscience généralisée de la finitude de la planète et de la non viabilité du modèle de consommation de ressources qui est celui des sociétés industrialisées (post-industrialisées). Les entreprises quelles qu'elles soient ne pourront faire l'économie du sens que prend dans cette perspective la production de biens et de services. La question du sens du travail renvoie d'abord à la finalité de chacune des entreprises qui emploient des salariés.

De la capacité de l'entreprise à faire partager cette finalité par les personnes qui acceptent de subordonner leur libre arbitre pendant la durée définie par leur contrat de travail dépend d'abord l'engouement ou la lassitude au travail.

A cet égard, les orientations prises, même très progressivement, par les entreprises en matière de développement durable sont porteuses de sens pour les salariés, à condition que le levier économique n'écrase pas les autres et ne transforme pas ces embryons d'initiatives en « green washing ».

## 2.2. Rien n'est écrit. La question de l'organisation

L'organisation et le mode de management sont les outils qui peuvent inviter chacun à trouver sa place dans la création de valeur au service de cette finalité. Sortir du cercle vicieux de la désespérance passe par la réouverture du discours sur l'organisation. Oublier les modèles, parce que les modèles d'organisation disponibles aujourd'hui renvoient aux mêmes finalités qui n'enthousiasment plus grand monde : permettre la valorisation des capitaux et l'enrichissement de leur détenteurs.

Ouvrir le discours dans l'entreprise sur l'organisation, c'est partir du principe que chaque projet d'entreprise, chaque marché, chaque ensemble d'humains porteur de sa ou ses cultures ... peut et doit trouver son mode d'organisation :

- Pour comprendre les besoins de ses clients.
- Pour inventer les solutions qui permettent d'y répondre.
- Pour indiquer aux équipes et à chacun leur place, selon ses compétences.
- Pour anticiper sur l'avenir.

Seule une incommensurable paresse intellectuelle nous conduirait à croire qu'une entreprise proposant de l'insertion par le logement doit adopter le modèle d'organisation d'une entreprise de construction automobile.

C'est la même paresse qui nous aveugle lorsque nous estimons que la complexité du monde d'aujourd'hui peut être réduite par des modèles simples pilotés par des machines fussent-elles cybernétiques.

La complexité est le moteur même de la vie, depuis la première paramécie il y a près de 4 milliards d'années. La complexité de la situation vécue par le collectif d'humains qui entreprend est d'abord une infinie promesse de solutions. La centralisation et la seule cascade hiérarchique ne peuvent organiser ce collectif de façon efficiente dans le contexte complexe et très volatile d'aujourd'hui.

Adopter le bon nombre de niveaux hiérarchiques, reconnaître la place des métiers, ceux d'aujourd'hui et de demain, se donner des chances de bien conduire les projets, responsabiliser les collectifs, ... il y a pour cela des voies adaptées à chaque entreprise. Aux acteurs de les explorer, de remettre en cause, d'innover ...

Nous sommes aujourd'hui à un niveau de culture qui n'a rien à voir avec celui du début du siècle dernier. 64% d'une génération titulaire du Bac, contre 13% en 1960 ...

Il est donc possible, et de ce fait socialement nécessaire, de construire des organisations basées sur la compétence, à tous les niveaux et dans tous les domaines.

Pour les « socio-techniciens » que nous sommes, l'organisation reste un construit local. Un assemblage d'humains réels, tous différents dans des collectifs uniques avec leur potentiels et leur culture. Nous n'avons en réalité jamais rencontré de modèle, mais chaque fois des règles du jeu auxquelles les personnes s'ajustent plus ou moins, avec plus ou moins de latitude et de bonheur en inventant leur propre mode de fonctionnement.

Ouvrir le champ de l'organisation pourrait être riche de solutions. Un appel à la prise de risques, ... La créativité est à ce prix.

## 2.3. Des acteurs légitimes et responsables

Un salarié coûte en Europe de l'Ouest deux fois plus cher qu'en Europe de l'Est et dix fois plus cher qu'en Chine, ... pour quelle valeur ajoutée ?

Un atelier de production de biens ou un bureau de production de services ne sont pas que des lieux d'exécution : ce sont des lieux où se révèle la qualité et la compétence de toute l'organisation. Un peu comme les chambres noires des photographes d'hier sont les lieux où se révèlent (au sens propre) la qualité du matériel de prise de vue, de la pellicule, de son choix pour traiter un sujet, de la qualité de la prise de vue, ... etc.

Les entreprises organisées pour collecter l'information sur ce qui est révélé par l'atelier ou le bureau et qui l'utilisent pour améliorer leur offre assurent leur pérennité.

Il en est de même pour tous les collectifs de travail, le suivant dans le processus est toujours le lieu d'observation de la fiabilité du précédent. Ainsi tous les acteurs impliqués dans la conception, la production, la vente ... tous sont des acteurs légitimes pour un dialogue sur l'efficacité, la rationalité, l'analyse des problèmes, la recherche de solutions ... l'organisation.

Mais la paresse intellectuelle guette tout le monde, les dirigeants comme les opérationnels, ... jusqu'aux syndicalistes. Pourtant ce qui peut être considéré comme confortable finit un jour par devenir insupportable. Ne pas accepter le modèle culturel du dialogue social frontal, ni endosser l'habit de celui qui ne fait qu'exécuter ni se défaire de sa responsabilité de manager sur l'exigence du client ... tout cela contribue à produire des rapports sociaux équilibrés, et prévient le mal être au travail des plus exposés.

## 2.4. L'exemplarité du management – pour de nouveaux comportements managériaux

L'exposition au risque psychosocial n'épargne pas les managers, les enquêtes le montrent. Le plus exposé est le management de proximité ? Normal, c'est sur les responsables de services, d'ateliers, ... que repose la mission de motiver quotidiennement les personnes et les équipes.

Retrouver du sens au rendez-vous quotidien de l'équipe avec son lieu de travail doit être possible. Au management supérieur de produire le sens commun, d'éclairer la finalité, l'horizon.

Au management de proximité de faire comprendre que chacun est porteur du sens, voire qu'il est interdit de produire des actes qui n'ont pas de sens.

À la ligne managériale de considérer les personnes et les équipes comme des professionnels sur qui l'entreprise compte, surtout pour définir à leur niveau et dans leur domaine des choses aussi importantes que la qualité, l'efficacité, ... la performance.

La diminution du risque psychosocial passe par la prise de risque de la part de ceux qui sont en responsabilité hiérarchique, à tous les niveaux. Prise de risque de l'attention portée aux difficultés des personnes et des équipes, de l'exigence du sens, du parler vrai, du dialogue contradictoire sur les objectifs, de la prise d'initiative des salariés.

La grandeur du métier de manager, c'est le choix, parce qu'il y a toujours le choix finalement, même celui de refuser d'exposer quelqu'un à la souffrance à son travail, de s'y exposer soi-même.

## 3. « Et que ceux qui disent que c'est impossible regardent du côté de ceux qui sont déjà en train de le faire ! »<sup>7</sup>

Le resurgissement des risques psychosociaux montre à quel point il est urgent de restaurer la confiance des salariés. Le phénomène est suffisamment global pour que les partenaires sociaux au niveau national comme dans les entreprises trouvent les voies d'un nouveau contrat social préservant et restaurant la dignité des salariés :

- employabilité tout au long de la vie professionnelle,
- accès des jeunes, emploi des seniors,
- mobilité inter métiers,
- développement et reconnaissance des expertises,
- dialogue contradictoire, respect humain et surveillance des difficultés managériales.

La prévention des risques psychosociaux peut se structurer dans l'entreprise sur les axes suivants :

- La reconstitution du sens pour l'entreprise dans son ensemble, ses services et chacun des salariés. Clarifier ses finalités, choisir d'anticiper sur l'avenir en intégrant le développement durable comme cadre de son propre développement.
- L'orientation de l'organisation sur la base de la responsabilisation des acteurs : les apporteurs de capitaux ne sont rien sans la créativité, la rigueur et la ténacité des salariés.
- L'attention continue portée aux conditions de travail, la reconnaissance des difficultés du « travailler ensemble », au delà du strict respect de la réglementation.
- L'engagement de la responsabilité du management à tous les niveaux, et le développement du dialogue contradictoire entre professionnels. Le chef n'a pas raison parce qu'il est chef ! Le professionnel qui tient un poste est a priori celui qui dispose de la connaissance la plus fine du sujet !
- Le respect des personnes à travers la qualité de l'écoute, de la présence, de la discussion, des contacts, des explications et de la capacité à la remise en cause.
- La vigilance sur le climat de travail du groupe et le bien être de chacun en particulier.

Philippe Parazon  
Nov 2010

<sup>7</sup> comme aime à le dire un des inventifs managers avec lequel nous travaillons.

**ciste**

35, avenue du Granier  
38240 Meylan

Tél/Fax, 04 76 41 11 84  
ciste@ciste.fr  
www.ciste.fr