

«En cas de tensions, recourir dès le début à un consultant, c'est éluder le problème»

Ressources humaines L'impact des problèmes psychosociaux, comme le stress ou le harcèlement, dépasse la composante psychologique. Ils pénalisent fortement la performance et, par conséquent, les résultats de l'entreprise

Propos recueillis
par Fabienne Bogadi

Violence, discrimination, harcèlement: les risques dits «psychosociaux» possèdent un impact direct et fort sur la stratégie, la performance et l'image de l'entreprise. Les organisations où sévissent ces tensions humaines voient baisser leur productivité et augmenter les coûts liés à la gestion du personnel. Voilà ce que tend à démontrer un ouvrage, à la fois analytique et pratique, récemment publié sur le sujet*. Ce livre, qui s'adresse aux dirigeants et aux responsables d'entreprise, tente également de donner des clés pour prévenir ces menaces. Interview de son auteure, la psychologue et consultante française Bénédicte Haubold.

Le Temps: La récession économique va-t-elle augmenter les risques psychosociaux, comme le harcèlement, le stress ou le burn-out?

Bénédicte Haubold: En période de récession, les entreprises ont besoin de l'engagement total des collaborateurs. Le risque, c'est qu'elles ne soient pas assez vigilantes vis-à-vis de ceux qui restent, ceux qui ne sont pas licenciés. Les dirigeants ont tendance à se focaliser sur les résultats pour assurer la survie de l'organisation. Cette pression descend sur les collaborateurs. Concrètement, cela se traduit par des charges de travail de plus en plus importantes, moins de management intermédiaire et plus d'opacité dans la manière dont est structurée l'entreprise. Pour résister, les collaborateurs doivent posséder une bonne dose de distance et de maturité psychique, alors qu'ils se sentent menacés à court terme. Et ils ont raison.

– En quoi s'agit-il d'un risque stratégique pour l'entreprise?

– Pour le moment, les chefs d'entreprise considèrent que le risque humain est psychologisant. Ils ont l'impression que, s'ils s'y attaquent, c'est uniquement pour des raisons humanitaires. En outre, ils craignent de remettre en cause leur activité. Alors qu'ils devraient comprendre en quoi les risques humains font barrage à la stratégie. Car, seuls les deux premiers éléments du trinôme actionnaires, clients et collaborateurs sont vraiment pris en



Selon Bénédicte Haubold, il faut éviter les mesures pansements, tels les bons de massage, qui masquent les vrais problèmes. FONTAINEBLEAU, JUIN 2007

compte par le management. Malgré le discours qui prétend que le personnel est la principale ressource de l'entreprise, il est souvent considéré comme une variable d'ajustement. Le risque business est que certains collaborateurs prennent de la distance par rapport à leurs projets, qu'ils aient moins envie de réussir et qu'ils donnent moins à l'entreprise. Les collaborateurs ont ce pouvoir de ne pas se mettre au service de leur organisation.

– Dans votre ouvrage, vous écrivez que les risques psychosociaux découlent de l'organisation du travail, des choix stratégiques de l'entreprise? Auriez-vous un exemple concret illustrant cette cascade de l'un à l'autre?

– C'est plus qu'une cascade, c'est un ensemble de choses. Dans les audits que nous menons pour comprendre quels sont les risques humains et comment les

prévenir, nous étudions la stratégie, la culture, l'organisation du travail, le profil de la population, tout cet ensemble d'éléments. Et ce, afin de comprendre de manière précise ce qui fait barrage à la mise en place de la stratégie. Mais ce ne sont que des éléments de contexte. Les collaborateurs sont des êtres vivants qui réagissent de manière différente d'un lieu à l'autre. Toutefois, il existe un certain nombre d'éléments qui génèrent de l'anxiété, comme les organisations matricielles (ndlr: structure croisée où la réalisation des projets dépend de plusieurs chefs qui se répartissent les responsabilités) ou l'individualisation des responsabilités et des notations des personnes. Avec pour conséquences des arrêts maladies de plus en plus fréquents, des taux de rotation élevés et une moindre contribution aux projets de l'entreprise.

– Vous constatez que peu d'entreprises mettent en place des mesures de lutte contre ces risques. Mais n'est-ce pas lié à la culture néolibérale qui place le profit au premier plan?

– Les pays capitalistes ont touché la limite de ces systèmes tournés vers le profit. Par ailleurs, il y a une pression pénale et civile pour obliger les entreprises à gérer les risques humains. Ça, c'est le premier levier. Autre levier: le risque d'image. S'il y a un suicide, l'impact médiatique sera très négatif. Et enfin, il existe un risque business réel, un projet qui n'aboutit pas en raison d'un malaise psychologique ambiant. C'est la voie de la coercition qui amène les entreprises à réagir.

– Quelles sont les cultures d'entreprise propices à un bon équilibre psychosocial?

– Tout dépend de la personnalité du dirigeant. Mais, en général, les entreprises paternalistes ou familiales, où l'on se préoccupe réellement du bien-être des gens, sont à la pointe dans ce domaine. De même que les entreprises anglo-saxonnes.

– Par quoi commencer quand on veut s'attaquer à ce problème?

– Il n'est pas nécessaire d'avoir directement recours à un consultant. On peut commencer par réunir des personnes que l'on n'a pas l'habitude de réunir pour parler de ce sujet, leur demander si elles ont observé des tensions, pour obtenir déjà une première prise de conscience des risques humains. Parce que recourir automatiquement et dès le début à un consultant, c'est déjà externaliser le problème, comme une manière de s'en débarrasser, de s'éviter une réflexion. Et,

deuxième point: je conseillerais d'éviter les mesures pansements, qui consistent à développer le bien-être, par le biais de cours de diététique ou grâce à des massages. Agir ainsi, c'est faire l'économie d'une réflexion générale sur le sujet. Car réfléchir au risque humain, c'est questionner tout le projet d'entreprise, remettre en question les réorganisations incessantes qui exigent que les gens s'adaptent sans leur proposer le sens de ces réorganisations.

– Vous écrivez que, souvent, la violence en entreprise tient à la personnalité pathologique d'un collaborateur. Est-ce vraiment à l'entreprise de résoudre ce genre de cas?

– Non, ce n'est pas son rôle. Mais si elle constate que le travail en pâtit ou que les objectifs ne sont pas atteints, elle peut proposer un suivi de cette personne, en lien avec le travail et des objectifs de résultats.

– En fin de compte n'est-ce pas toute la culture et l'organisation de l'entreprise qu'il faut revoir?

– Non. Il n'est pas nécessaire de tout changer dès lors que l'on constate un malaise. Chez Renault (ndlr: qui a connu plusieurs suicides ces dernières années), c'était la place et le rôle de l'encadrement intermédiaire qui n'étaient pas suffisamment affermis. C'est à ce problème qu'il a fallu remédier. Il suffit parfois de procéder à un réglage, qui change d'une entreprise à l'autre et qui dépend de son contexte concurrentiel, stratégique et culturel.

* **Les Risques psychosociaux**, Bénédicte Haubold, Editions d'Organisation, Paris, 2009, 214 pages

Le rôle ingrat du manager intermédiaire

Dans son livre, Bénédicte Haubold met en avant les difficultés particulières du cadre intermédiaire, véritable pivot de l'entreprise, engoncé dans un filet de paradoxes. En effet, on lui demande:

- d'être autonome, mais de référer en tout à sa hiérarchie;
- de prendre des initiatives, mais de passer le plus clair de son temps à faire du reporting;
- de motiver ses troupes sans rien leur donner en échange;

- de mener ses hommes avec leadership, mais si possible sans états d'âme;
- de produire toujours plus avec toujours moins de moyens;
- d'avoir de la personnalité tout en faisant preuve de subordination envers ses supérieurs.

Cette série d'exemples démontre par quel biais la stratégie et l'organisation de l'entreprise finissent par créer des tensions psychosociales. **F. Bi**

Les livres du mois

Comment comprendre et s'adapter à la génération Y

Silna Reymond*

Ils sont nés entre 1979 et 1994. Ils sont adaptables, rapides et efficaces. Et, par-dessus tout, ils sont énervants. Ils, c'est la «génération Y» – prononcez «génération Why», comme dans: «Je mets tout en question en permanence, par principe». Et si ces jeunes déconcertent, c'est par comparaison avec l'actuelle «génération X», bourlée de méritocratie, dure au labeur et souffrant docilement le joug de l'entreprise. Le jeune, en effet, s'ingénie à ne jamais devenir directeur de rien s'il faut travailler le samedi et négocie sa paie avant de connaître son cahier des charges. Mais comme «il n'y a plus de jeunesse» depuis Socrate déjà, autant prendre son parti de cette rupture culturelle et profiter de

l'occasion pour se libérer de quelques penchants.

Génération Y, mode d'emploi. Intégrez les jeunes dans l'entreprise!

Le Management en pratique

Daniel Ollivier et Catherine Tanguy
De boeck, Bruxelles, 2008, 206 pages

Le syndrome «Y» ne serait pas une énième variation sur le thème de l'impertinence des jeunes et du fossé des générations, mais constituerait une authentique révolution, si l'on en croit ces auteurs. Il s'agit donc d'opérer de réels changements managériaux pour apprendre à surfer sur la vague des «écho-boomers». Ce mode d'emploi se propose de vous guider dans l'univers merveilleux des «leviers de la réussite»: l'individualisation, la tribu et la vie commu-

nautaire, le fun et le «maternage», et enfin la cohérence. Tout un programme, qui n'est pas sans rappeler les années ingrates que vous avez peut-être consacrées à l'éducation de quelque chère tête blonde, avant d'en faire un adulte civilisé. Mais le jeu en vaudrait la chandelle, puisque «les entreprises qui intégreront avec bonheur la jeune génération seront parmi les meilleures».

Tendanceologie, la fabrication du glamour

Ronan Chastelier
Eyrolles, Editions d'organisation, Paris, 2008, 207 pages

Si vous pensiez que la «girlie attitude», le «crypto-cool» ou le «me-too-isme» étaient de navrantes régressions à psychanalyser d'urgence, vous êtes un dinosaure.

Ce guide de tendanceologie vous est indispensable si vous ne tenez pas à finir comme tel. Cet ouvrage d'orientation plutôt marketing a pour intérêt de rendre lisibles les tendances de fond «instauratives d'un sens». Non seulement comprendrez-vous mieux les rites, les tribus et les éléments de culture dont l'association fonde l'univers de référence de vos fameux «Y», mais surtout pourrez-vous échapper à ce verdict implacable qui sabre votre crédibilité sur plusieurs générations: «pas glamour!».

Vie personnelle et vie professionnelle: vers un nouvel équilibre dans l'entreprise?

Marc Dumas
Editions EMS, Questions de société. Paris, 2008, 173 pages

Désenchantée. C'est ainsi que, tous salariés confondus, l'on dépeint la vie au travail. Dès lors, pour fidéliser une génération génétiquement programmée pour le zapping, il devient primordial de repenser l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, non pas en tant que vœu pieux, mais en tant que démarche complètement intégrée à la gestion des RH. Cet ouvrage offre une réflexion utile à tous ainsi que des outils de «promotion du bien-être» et de la qualité de la vie professionnelle, dans une optique «gagnant-gagnant». Et si l'on profitait des potentialités révolutionnaires de la «e-génération» pour offrir, à tous, un peu plus de liberté?

* Professeure à la HEIG-VD, silna.reymond@heig-vd.ch

Formation

Formateurs

● L'Université de Genève organise une journée de réflexion sur le métier de formateur et la place de la formation dans les entreprises ou collectivités publiques. Plusieurs thèmes seront abordés: les activités, les compétences et la gestion de carrière des responsables de formation dans les entreprises; l'organisation, la place et le rôle de la fonction formation, y compris dans sa relation avec les RH; l'avenir de la formation et l'évolution des modes d'apprentissage.

Mardi 3 février 2009, de 9h 30 à 17h, à Unimail. Inscription en ligne à l'adresse:
www.unige.ch/formcont/metierformateur.html
Renseignements:
fabienne.wyss@unige.ch. Délai d'inscription: 28 janvier.

Vision industrielle

● La Haute Ecole Arc Ingénierie propose une nouvelle formation en vision industrielle. L'objectif est d'aider les entreprises à optimiser les procédures de contrôle, car les outils de vision industrielle permettent de contrôler la production à haute cadence et de manière répétée. Cette technologie est relativement nouvelle et peu d'ingénieurs possèdent actuellement les compétences nécessaires à la mise en place et à la gestion d'un système de contrôle par vision sur les outils de production, selon un communiqué de la haute école.

La formation se déroule sur trois journées complètes, du 2 au 4 février 2009 ou du 25 au 27 mai, à la Haute Ecole Arc Ingénierie, au Locle. Prix: 2400 francs. Renseignements:
aldo.salvi@he-arc.ch et
www.hezar.ch/hearc/fr/ingenierie/EspaceFormation/Cours_ponctuels

Carrières

Universités populaires

● Depuis le 5 janvier 2009, Denise Pochon-Jonin est la nouvelle secrétaire générale de l'Association des universités populaires suisses (AUPS). Celle-ci regroupe 100 universités populaires, 150 000 étudiants, 11 000 cours et 3500 professeurs. Denise Pochon a été désignée à l'unanimité par le comité, selon un communiqué de l'AUPS. La nouvelle secrétaire générale possède un diplôme de formatrice d'adultes (DIFA). Elle a travaillé en tant que directrice pédagogique et formatrice au Centre de perfectionnement et d'informatique, à Fribourg, et à l'École-club business du canton de Vaud. Depuis 2006, elle préside la Commission «Validation des acquis» du brevet fédéral de formateur d'adultes auprès de la FSEA, la Fédération suisse pour la formation continue. **C. Dz**

Agenda

Rhétorique

● Dans le cadre du 500e anniversaire de la naissance de Jean Calvin et du 450e anniversaire de l'Université de Genève (Unige), Gabriel Aubert, professeur de droit du travail et de rhétorique à l'Unige, donnera une conférence spectacle intitulée «La Rhétorique des humanistes». Le comédien Pierre-Alain Clerc et Hadrien Mangeat, étudiant en droit et prix de rhétorique, illustreront la conférence par des discours tirés d'Homère, de Platon, de Démocrite, de Cicéron, de Tite-Live, d'Érasme et de Calvin.

Mardi 3 février 2009, à l'aula Olivier Reverdin (Uni Bastions, salle B 106, Genève); le mercredi 4 février au temple de Saint-Gervais, à Genève; le samedi 7 février à l'Eglise Saint-Laurent, à Lausanne. Les trois conférences débutent à 18h 30. Entrée libre.