

LE MANAGEMENT DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX AU SEIN DES ORGANISATIONS : UTOPIE ? OU SOLUTION DE DÉVELOPPEMENT ?

Sylvie SAUNIER CHOUQUET
Laboratoire CORHIS
Université Paul Valéry 3
(France)

RÉSUMÉ :

Le management des risques psychosociaux est un véritable sujet de société, il devient un enjeu majeur car les risques psychosociaux (RPS) engendrent des coûts financiers importants.

Les dirigeants des organisations recherchent de plus en plus des solutions pour éviter ces problématiques et maintenir ou augmenter leur performance.

Le gouvernement ainsi que les institutions malgré les nombreux travaux commandés et les recommandations qui en découlent, restent impuissants quant à l'ampleur de la problématique. Il s'agit d'un phénomène circulaire dont les causes et les conséquences interagissent ensemble (Nasse et Légeron, 2008).

Je propose donc dans cet article de retracer brièvement l'historique du management moderne et ses grands courants de pensées. Il est intéressant de préciser la prise en charge nationale des RPS et les défaillances largement médiatisées. La stratégie de performance socio-économique basée sur la santé au travail et le bien-être peut-être source de performance pour les organisations tant sur le plan social qu'économique et financier. Elle doit être considérée. Je terminerai par l'apport des nouveaux modes de management à la prévention des RPS.

L'objet de cet article est de :

- Caractériser l'intrication des causes et symptômes des RPS subséquemment aux connaissances et pratiques actuelles ;
- Explorer d'autres pistes en Sciences de Gestion ;
- Parcourir les techniques managériales modernes et post modernes tout en précisant la notion de bien être au travail ;

Mon propos est d'essayer de synthétiser les informations sur ce sujet à fort enjeu économique et sociétal et de trouver de nouvelles pistes de réflexion. Les risques psychosociaux, très médiatisés ne sont toujours pas éradiqués et peuvent toucher chaque salarié. Le management des RPS relève des entreprises petites ou grandes, publiques ou privées. Les statistiques montrent qu'il est nécessaire et urgent de trouver de nouvelles solutions.

Mots clés : management, risques, psychosociaux, santé, travail

INTRODUCTION

Selon une étude du (CESE) Conseil Economique Social et Environnemental, on recense en 2010 près de quatre cent suicides rapportés au travail. Ces suicides correspondent aux cas déclarés mais ces chiffres reflètent-ils la réalité ? Nous pouvons nous interroger sur les autres cas, non recensés. Ces dernières années de nombreuses entreprises ont été touchées : France Telecom, Renault, EDF, APHP. Ces cas de suicides sont les plus médiatisés. Cependant, il est important de souligner qu'un grand nombre de souffrances quotidiennes telles que : harcèlement, burn out, bore out, violences internes et externes ne sont pas répertoriées. Il existe peu de chiffres disponibles malgré l'intérêt que porte nos institutions à ce phénomène, notamment en raison de l'évolution très rapide du monde du travail. Les travailleurs rentrent dans le cadre d'une surveillance médicale, les syndicats professionnels sont légitimés (Pierre Waldeck-Rousseau, 1884), les travailleurs bénéficient d'un arsenal de lois les protégeant et veillant au respect de leurs droits. Le monde du travail décrit par E. Zola dans *Germinal* (1885) paraît bien loin.

Le travail moderne a vu émerger de nouveaux dangers ces dernières années : les risques psychosociaux (RPS).

Ils sont clairement définis, abondamment étudiés scientifiquement, médicalement et psychologiquement. Le management moderne s'y intéresse et s'y implique. Les institutions ont commandé des rapports et acté des recommandations précises.

Malgré ce déploiement de moyens préventifs, ce nouveau mal persiste et les RPS restent tout aussi prégnants. Ils sont source de démotivation et d'échecs tant pour les salariés que pour les organisations.

Le constat de cet échec nous amène à réévaluer les RPS au vu des études et des recherches récentes en management. Une nouvelle philosophie managériale doit naître appréhendant le danger des RPS pour les salariés mais aussi pour les organisations au regard des coûts engendrés par ces dysfonctionnements (théorie socio-économique).

Les évolutions majeures du monde du travail qui ont révolutionné le XXème siècle sont à l'origine de l'émergence de nouvelles souffrances psychologiques protéiformes chez les travailleurs, baptisées « risques psychosociaux ».

Le management des RPS s'invite dans les instances professionnelles et inquiète le gouvernement qui s'attache à trouver des solutions. En rédacteur du code du travail, le gouvernement ne peut s'exclure du jeu. La ministre du travail Myriam El Khomri a inscrit la prévention des RPS comme objectif opérationnel prioritaire dans le 3^{ème} plan santé au travail 2016-2020. La caisse primaire d'assurance maladie a retenu ces risques dans ses priorités d'actions. Elle propose des outils de prévention. Les contrôleurs et les ingénieurs conseils ont acquis une formation et une accréditation afin de pouvoir répondre à une demande de plus en plus fréquente des entreprises. La CPAM propose des formations et conseille aussi un réseau de consultants pour des prises en charges spécifiques dans certains secteurs.

Les grandes firmes s'organisent également comme par exemple Stéphane Richard PDG d'ORANGE qui a adressé à tous ses salariés un contrat social fin 2010 dans lequel il s'engage dans la prévention des RPS. D'autres groupes ont engagé cette démarche en interne tels que CARREFOUR, DANONE, MERCK SANTE, SOLVAY etc. Les partenaires sociaux sont fortement engagés pour lutter contre ce fléau.

D'un point de vue de la recherche en Sciences de Gestion, les risques psychosociaux font l'objet de beaucoup de publications (thèses, articles, rapports). Ils offrent un terrain riche de perspectives et d'interrogations.

Les risques psychosociaux se définissent par des risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental (Gollac, 2011).

La médiatisation à outrance du stress au travail pourrait nuire à la cause elle-même car elle peut s'apparenter à un phénomène de mode. Néanmoins il apparaît que la souffrance au travail reste un problème rémanent malgré les efforts certains des pouvoirs publics qui proposent des solutions et mettent en œuvre une politique de santé publique quant à ce fléau.

Apparue dès 1998 au congrès de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) puis dans la seconde partie des années 2000 sur le plan national, l'expression « risques psychosociaux au travail » (RPS) s'est progressivement développée dans la sphère politique, juridique et académique, mettant en relief un intérêt exponentiel autour de ce phénomène. (Tarik Chakor, 2015)

Ma réflexion s'appuiera sur une revue de littérature sur la psychologie, la sémiologie de la souffrance au travail, la communication et le management. La médiatisation des risques psychosociaux, le traitement de ce sujet par le cinéma, la littérature, les thèses scientifiques, les articles, les rapports m'amène à penser qu'il s'agit d'une problématique sociale étendue et loin d'être résolue. Il sera absolument nécessaire d'envisager de nouvelles pistes de réflexion afin de remédier à ce mal. Il apparaît utile d'étudier la relevance des outils, leurs modes d'utilisation et la volonté opérationnelle du management des RPS. Il ne s'agit pas d'essayer de remettre en question la sincérité, la profondeur et la volonté de manager les RPS, mais d'essayer d'en tirer le substrat pour faciliter une mise en œuvre opérationnelle qui demeure compliquée actuellement. Les RPS restent un problème de santé publique majeur et doivent faire l'objet d'une attention particulière dans le but de les résoudre. Il est important qu'ils ne soient pas victimes d'un effet de mode, ou d'une légitimation d'un effet de bonne conscience collective. Dans la pratique, trop de salariés en souffrance sont stigmatisés et considérés comme des salariés faibles. C'est bien la preuve qu'il y a une dissonance cognitive entre les discours et les actions des organisations. Dans cet esprit, il paraît nécessaire d'examiner les pratiques managériales en la matière, de mettre en avant la complexité de ce mal, de faire admettre que le management des RPS peut-être un levier de performance et de déterminer à quel moment la prise en charge devient inéluctable sous peine d'échec des parties prenantes.

1. LE MANAGEMENT DES RPS : QUELLE STRATÉGIE NATIONALE ?

Le management des risques psychosociaux suppose avant tout de définir les risques en les nommant de façon de façon pertinente pour en dresser une classification.

Sous le terme de RPS on retrouve plusieurs termes comme le stress au travail, le harcèlement moral, le harcèlement sexuel, les violences au travail internes ou externes. (INRS, 2015)

¹Le stress n'est qu'une manifestation des RPS, il est l'appellation la mieux définie et est devenu le terme générique adopté par tous.

Sous le terme générique de RPS, on indique cette définition :

a. Définition du stress (Plan X.Darcos)

On parle de stress au travail lorsqu'il existe un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement professionnel et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. On distingue les situations de stress aigu (quand une personne doit faire face à un événement ponctuel) et des situations de stress chronique, lorsque cette situation est durable. Il en résulte des conséquences sur la santé des salariés et des dysfonctionnements dans l'entreprise. C'est le changement brutal, survenant dans les habitudes d'une personne, jusque-là bien équilibrée, qui est susceptible de déclencher un bouleversement dans sa structure psychique, et même somatique, le corps.

A l'inverse, si les ressources de cet organisme sont débordées, qu'il ne peut faire front à la quantité de stress qu'il doit gérer, des problèmes de tous ordres sont susceptibles de survenir. L'organisme entre alors dans un cercle vicieux, le système d'adaptation s'épuise, et les conséquences du stress deviennent de plus en plus délétères et préjudiciables.

b. Les incivilités, les agressions physiques ou verbales, les violences (Plan X.Darcos)

L'accord cadre européen du 26 avril 2007 sur le harcèlement et la violence au travail définit les différentes formes de violence au travail. Il peut s'agir de violence physique sur les biens et/ou les personnes (agressions provenant d'un client, d'un patient, d'un usager, de vols). Entre aussi dans ce champ, les violences concernant des salariés « entre eux » (abus de pouvoir d'un manager, remarques méprisantes, rivalités entre équipes) ou plus psychologiques (domination, intimidation, persécution, humiliation).

c. Le sentiment du mal être au travail et de la souffrance au travail

Il peut être lié à l'absence de reconnaissance au travail, à un ressenti négatif du travail ou encore à des tensions entre les moyens alloués pour réaliser le travail et les objectifs, la contribution et la rétribution, les exigences du travail et les compétences attendues. **(Plan X.Darcos)**

d. Définition du harcèlement moral (Article L. 1152 du code du travail).

Le harcèlement moral se définit « comme un ensemble d'agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits du salarié et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.

e. État des lieux des RPS

Il y a une corrélation entre la survenue des risques psychosociaux et du turnover élevé, de la rotation du personnel, de l'absentéisme, du non respect des horaires de travail, de la baisse de productivité etc.

Les RPS sont à l'origine de nombreux dysfonctionnements au sein des organisations qui peuvent entraîner une augmentation des coûts et une baisse de la performance dans l'entreprise. Le stress peut aussi altérer la santé physique et mentale des salariés. Les RPS sont identifiés comme étant un enjeu majeur de santé publique. Beaucoup de pathologies sont constatées dans les RPS : les troubles musculo-squelettiques, les maladies cardio-vasculaires, les maladies mentales comme la dépression, l'anxiété généralisée etc.

Selon le rapport de Philippe Nasse et Patrick Légeron du 12 mars 2008,

« Les risques psychosociaux posent un ensemble de problèmes divers, complexes et importants du fait du poids de leurs conséquences.

Parce qu'ils se développent à la frontière entre la sphère privée (Le psychisme individuel) et la sphère sociale (les collectifs d'individus au travail), ils sont au coeur de beaucoup de conflits.

Les oppositions d'intérêts qui les traversent entraînent une multiplication des points de vue et des approches et, finalement, une certaine confusion dans les concepts, leurs modes d'analyse et le repérage de leurs causes ou de leurs effets.

Les entreprises aujourd'hui ont une responsabilité sociétale ce qui implique que les troubles psychiques et physiques sont pris en compte maintenant au sein des organisations.

Au niveau Français, nombre d'institutions se sont intéressées à ce phénomène qui a pris de plus en plus d'ampleur.

Xavier Bertrand, Ministre du Travail, des Relations Sociales et de la Solidarité en 2007, a commandé un rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail à Philippe Nasse et Patrick Légeron. Ce rapport marquera le point de départ de l'intérêt que porte les institutions vis à vis de ce phénomène. D'autres suivront, comme le rapport H. Lachmann (2010), ceux sur le bien-être au travail, sur la mission d'information, sur le mal-être au travail. Au nom de la Commission des Affaires Sociales, le Sénateur Gérard Dériot, a lui aussi abordé dans son rapport, le mal-être au travail. Guy Lefrand, dans le cadre de sa mission demandée par la Commission des Affaires Sociale, a rendu un rapport sur les risques psychosociaux au travail. Michel Gollac et M. Bodier, suite au rapport Nasse et Légeron et sur la demande des autorités, a mesuré les facteurs psychosociaux de risque au travail, pour les maîtriser. Depuis 2005, le gouvernement a mis en place les plans santé au travail, à ce jour on peut consulter ceux de (2005-2009), (2010-2014), (2016-2020).

En 2009, Xavier Darcos, Ministre du Travail, propose un plan d'urgence pour la prévention du stress au travail.

La prise de conscience des pouvoirs publics pour les RPS signe qu'il s'agit bien d'un problème de santé publique avéré.

On peut également souligner les efforts réalisés par les législateurs et les partenaires sociaux pour imposer de nouvelles lois, celle de modernisation sociale de 2002 sur la santé mentale ou bien celles sur les accords cadres (le stress au travail en 2004 - le harcèlement et la violence au travail en 2007).

L'arrivée de la jurisprudence en la matière contraint les organisations à une

obligation de résultat sur la prévention des risques y compris les RPS. Très fortement médiatisés, les RPS sont devenus un enjeu pour les pouvoirs publics qui ont sommé les partenaires sociaux et en premier lieu les entreprises, à négocier et à mettre en place des stratégies de prévention (Loriot, 2010).

f. Les facteurs de risques des RPS

On le voit, l'expression des RPS recouvre des nombreux symptômes et les causes sont multiples et complexes. On peut en dresser une liste non exhaustive dans laquelle on citera : les problématiques liées au management ; la surcharge de travail ; le manque de reconnaissance ; les objectifs inappropriés ; l'ambiance de travail délétère entre collègues et hiérarchie ; la perte de sens du travail ; les nouveaux outils de communication ; l'avenir incertain ; l'environnement extérieur.

L'INRS a défini six catégories de facteurs de risques : intensité et temps de travail ; exigence émotionnelle ; manque d'autonomie (travail s'appuyant sur les travaux de Karasek) ; rapports sociaux au travail dégradés (voir modèle de Siegrist) ; déséquilibre - efforts - récompense ; conflit de valeur ; insécurité de la situation de travail.

Nous pouvons constater que ces causes sont multiples et difficiles à appréhender. Au regard de ces difficultés, l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) a construit le modèle C2R (contraintes - ressources - régulations) encore appelé modèle des tensions. Ce modèle permet de comprendre l'origine des tensions dans les organisations afin de traiter les problèmes à leurs sources et de mettre en œuvre une analyse et des plans d'actions adaptés. Les risques psychosociaux sont un phénomène admis et compris mais toujours pas maîtrisé.

g. Les différents outils et les indicateurs

Le rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des RPS au travail remis à Xavier Bertrand par Philippe Nasse et Patrick Légeron a répertorié différents types d'indicateurs : les indicateurs spécifiques tirés d'enquêtes ((la principale enquête est celle de Dublin (Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail)) ; les indicateurs spécifiques tirés de sources administratives (médecine du travail) ; les indicateurs de mouvements de main d'œuvre ; les indicateurs d'absentéisme ; le recensement des suicides.

La conclusion des auteurs du rapport Nasse et Légeron sur les indicateurs relève les difficultés d'utilisation de ceux-ci ainsi que de leur manque de spécificité. Ils proposent une statistique nationale.

Les conclusions du rapport Gollac qui fait suite au rapport Nasse et Légeron préconisent la mise en place d'indicateurs nationaux pour suivre six types de facteurs de risques : l'intensité du travail et le temps de travail ; les exigences émotionnelles ; le manque d'autonomie ; la mauvaise qualité des rapports sociaux au travail ; la souffrance et l'éthique ; l'insécurité de la situation de travail.

Les auteurs insistent sur le fait que ces facteurs interagissent les uns avec les

autres et que leurs effets dépendent de la durée d'exposition. Ces dispositions nationales, volonté des pouvoirs publics, sont-elles vraiment mises en place et utilisées au sein des organisations ? Je me propose d'essayer de répondre à cette question lors de ma recherche intervention.

h. La prise en charge des RPS

Les organisations prennent en charge les RPS par des démarches managériales comprenant des améliorations de postes, d'horaires, de prises en charges médicales sous forme pluridisciplinaire avec le recours au médecin du travail et/ou du psychologue. La DIRECCTE a le pouvoir d'acter des mesures préventives. Ces organisations veulent-elles vraiment prendre en charge avec volontarisme et sincérité les RPS et en ont-elles les moyens tant financiers qu'humain ?

La dimension grandissante des RPS dans les entreprises publiques ou privées présentée dans les médias (vagues de suicides dans les entreprises, multiples cas de burn out, de harcèlement moral) permet d'en douter.

La réponse à cette question sera apportée dans le cadre de ma recherche intervention.

2. LA SANTÉ AU TRAVAIL COMME STRATÉGIE DE PERFORMANCE SOCIO-ÉCONOMIQUE ?

a. Le contexte et les tendances

La performance économique est privilégiée par les organisations au détriment de la performance sociale. A partir de recherches intervention menées dans quatre entreprises de 1999 à 2003, Laurent Cappelletti montre l'intérêt d'un pilotage de la performance sociale fondé sur un contrôle de gestion socio-économique, Cappelletti (2006).

Il apparaît qu'un pilotage social au sein des organisations, source de bien être, d'épanouissement et de motivation est capable d'améliorer les performances financières et de diminuer les coûts cachés induits par les RPS. De nouveaux modes d'organisation et de management émergent mettant l'humain au centre de son fonctionnement : « les entreprises libérées ». L'avenir nous prouvera si ces nouvelles formes de management suscitent moins de RPS et plus de bien-être au travail.

Les obstacles au développement de modèles sociaux vecteurs de bien-être au travail proviennent souvent de l'environnement économique menaçant (crise de 2008). Les organisations sollicitées par leur compétitivité négligent souvent la prise en charge sociale et managériale des RPS.

b. La gestion des RPS comme opportunités sociales et économiques

La prise en charge des RPS visant à améliorer l'autonomie, la compréhension du système, la reconnaissance des salariés est source de développement économique durable pour les organisations. Laurent Cappelletti dans son ouvrage *le contrôle de gestion de l'immatériel* conclut que le développement du potentiel humain est à même de réduire les coûts et d'augmenter les performances et le développement des organisations.

c. La hiérarchie : quelles sont les parties prenantes

Le contrôle de gestion, le management et la GRH semblent être au centre de la prise en charge des RPS et du pilotage du capital humain. Leurs interventions doivent être complémentaires et potentialisatrices afin de développer le potentiel économique des organisations et de préserver le pôle social. Il apparaît que négliger les ressources immatérielles notamment les ressources humaines est un frein au développement à long terme.

Martory (2001) dans son ouvrage *Contrôle de gestion sociale* propose d'intégrer le contrôle de gestion sociale au contrôle de gestion et de développer des indicateurs sociaux portant sur l'engagement des personnes.

La motivation des salariés est la pierre angulaire de la performance. La hiérarchie des organisations est appelée à modifier son fonctionnement afin de s'adapter au travail moderne et à ses nouvelles exigences. L'évolution moderne du travail s'éloigne de plus en plus du modèle Taylorien et impose à ses dirigeants de s'orienter vers de nouvelles formes de management préservant l'engagement et la motivation du capital humain. La prise en compte du capital humain est un levier de performance économique durable incitant les organisations à s'investir dans la prévention des RPS.

3. LES RPS FONT LE BUZZ : BONHEUR ET BIEN ÊTRE AU TRAVAIL UN FANTASME ?

a. Qu'est-ce que le bonheur ?

Le bonheur est un état heureux, état de pleine satisfaction et de jouissance (Dictionnaire Littré).

E. Kant (1871) *Critique de la raison pure*, définit le bonheur comme « la satisfaction complète des besoins et des inclinations, c'est à dire des désirs.

Hannah Arendt dans *Condition de l'homme moderne* (1958) le définit comme l'asservissement à la nécessité. Il est nécessaire pour gagner de l'argent, pour subvenir à nos besoins et pour nous réaliser socialement.

Karl Marx dans son *manuscrit* (1844) parle de source d'aliénation. Être heureux au travail améliore la performance. Selon une étude anglaise publiée dans le *Journal of Labor Economics*, une équipe de chercheurs de l'université de Warwick a démontré que le fait d'être heureux au travail améliorerait la productivité de 12%. En France aujourd'hui, les résultats de l'étude Ipsos (mai 2016) sur le bien-être au travail montre que 67% des français sont heureux au travail. Cette moyenne est inférieure à la moyenne mondiale de 3 points. Pour autant, les chiffres des RPS ne reculent pas, en France, le coût social du stress au travail est évalué entre 1,9 et 3 milliards €, incluant le coût des soins, la perte de richesse pour cause d'absentéisme, la cessation prématurée d'activité ainsi que les décès prématurés (source : INRS 2010). Apparemment, le travail est encore loin d'apporter le bonheur et le bien-être. Des efforts de la part des organisations sont encore à fournir malgré l'hypermédiatisation dont les RPS font l'objet. La solution appartient-elle aux salariés comme l'évoque Yves Clot (2010) dans son ouvrage *Le travail à cœur – pour en finir avec les RPS*, pour qui le plaisir du travail bien fait est la meilleure prévention contre le stress : il n'y a pas de bien être sans bien faire.

Il n'est peut-être pas utopique de penser que le travail puisse nous épanouir sous réserve d'un management ouvert, motivant et source d'engagement pour les

salariés.

b. Quelles sont les insuffisances du management moderne ?

Historiquement, le terme de « Directeur du Personnel » a fait son apparition vers 1860 à la SNCF. Ce terme est désormais désuet et cette fonction fût renommée dans les années 50/60 en Direction des Ressources Humaines. Nous pouvons nous interroger sur le sens de cette nouvelle appellation qui sous entend que l'humain est une ressource au même titre que d'autres ressources matérielles de l'entreprise. Cela souligne d'autant plus la déshumanisation du management.

Cette nouvelle appellation (DRH) s'est accompagnée de multiples outils sources de stress pour les salariés. Anne Goujon Belghit (2016) dans son ouvrage *Introduction au management* explique que la mauvaise utilisation des outils de gestion est source de dysfonctionnements. Comme par exemple : le fait d'introduire des outils supplémentaires formels contraignants, alourdissant les missions des salariés et dégradant leurs conditions de travail. La mauvaise utilisation des outils de gestion consistant à introduire trop de concurrence entre les salariés créant des dysfonctionnements et des RPS tout en induisant une rupture avec les salariés.

Le management est devenu un métier à part entière et n'est plus une fonction accessible aux salariés par le mérite et l'expérience. L'arrivée des diplômés des grandes écoles de commerce qui sont tous formés aux mêmes techniques pourvoyeuses de RPS n'a fait que développer et pérenniser le phénomène.

Les plans sociaux fabriquent des chômeurs parce que le salarié est devenu une variable d'ajustement en situation de crise. Ce type de management permet de maintenir les dividendes des actionnaires plus que jamais assoiffés de profits. Pour enrayer ce cercle vicieux de souffrances au travail, il faudrait remonter en amont de cette cascade infernale et réussir à convaincre les dirigeants d'entreprises qu'il existe des méthodes plus douces, plus vertueuses et aussi plus efficaces pour booster la performance sans nuire à la santé des salariés.

c. Les nouveaux modes de management : un effet de mode ?

Après avoir abordé les grandes théories managériales classiques en introduction de cet article, parlons maintenant des nouveaux modèles d'innovations managériales et de leurs objectifs sur le bien-être au travail. L'environnement économique des entreprises devenu de plus en plus difficile, nécessite des changements organisationnels. Les entreprises, pour faire face à la pression concurrentielle due à la mondialisation et à la crise économique, ont besoin d'adapter leurs modes de gouvernance. Aujourd'hui, le management classique pyramidal ne fonctionne plus très bien parce qu'il est souvent source de conflits et de RPS. Les salariés réclament de l'autonomie. Ils souhaitent s'impliquer davantage dans leurs missions et donner du sens à leur travail.

Le management classique ne répond pas aux nouvelles demandes des salariés. On constate d'ailleurs l'apparition de nouveaux modèles de travail comme le *coworking* qui permet de créer du lien et des échanges interentreprises dans le but de favoriser la communication et l'innovation. Les entreprises libérées permettent aux salariés d'avoir plus d'autonomie et d'initiatives personnelles. Le manager doit s'attribuer un rôle de conseil et d'accompagnement au lieu d'un rôle de distribution de tâches et d'autorité. Le management durable ou éco-

management qui s'attache à prendre en compte les questions environnementales et sociétales améliore la notoriété de l'entreprise vis à vis des acteurs extérieurs (clients, fournisseurs, partenaires). Le mode sociocratique, autre mode de management moderne, fut inventé par Auguste Comte en 1851. Ce management sociocratique se définit comme un mode de gestion qui repose sur le consentement participatif des salariés. Il induit une nouvelle façon de prendre les décisions et permet l'épanouissement au travail. Il peut très certainement être un levier de performance. L'holocratie nouveau modèle d'innovation managériale apparu en 2007 et inspirée de la sociocratie, permet aux salariés de prendre des décisions en toute autonomie. Il considère ces mêmes salariés comme de véritables entrepreneurs en charge d'un ou plusieurs projets. Ce mode de management repose sur un travail en équipe. Tous ces nouveaux modes de management pourraient promettre à terme le bien-être au travail et permettraient d'inverser la tendance en matière de RPS. Le *Lean* management, une méthode visant à augmenter les performances des salariés tout en évitant le gaspillage, amène à un double objectif, d'une part, l'augmentation de la performance de l'entreprise et d'autre part, l'épanouissement des salariés. Ce fonctionnement managérial permet d'augmenter l'implication, la motivation et l'engagement de ceux-ci.

Le *Slow* management, est une politique entrepreneuriale qui permet d'augmenter la compétitivité et le bien-être au travail. Elle consiste à privilégier l'écoute des salariés, à favoriser les échanges, à créer des espaces collectifs pour favoriser les contacts entre salariés. L'objectif étant de donner du sens au travail tout en responsabilisant les salariés.

d. Les limites du management participatif

Le temps : les employés n'ont pas toujours les réponses aux problématiques de l'entreprise par manque de compétences.

Le coût : le fait de monopoliser l'ensemble des salariés sur la résolution de problèmes augmente les coûts par perte de temps.

La résistance passive : certains salariés ne souhaitent pas participer aux décisions par manque de compétences ou de motivation.

Le manque de hiérarchie : certains salariés vivent dans leurs fonctions un manque de repères trop habitués au management pyramidal.

Le manque de réactivité : l'intervention de trop de salariés alourdit la prise de décision en situation de crise

Néanmoins, les organisations pratiquant ces nouveaux modèles sont encore trop peu nombreuses. Elles manquent d'expertise et ne prouvent pas leur efficacité à long terme. Le manque de recul ne permet pas encore de vérifier si les RPS s'infléchiront dans ces nouveaux modèles. On ne peut donc pas prédire que ces nouveaux modes de management se pérenniseront ou ne seront qu'un effet de mode.

CONCLUSION :

Face à la problématique du management des risques psychosociaux, il semble que malgré la multitude d'outils mis à disposition, des accords votés par les partenaires sociaux, des lois, des plans santé, et de la bonne volonté supposée des parties prenantes, les RPS persistent dans les entreprises et continuent de progresser de façon exponentielle.

La prise en charge des RPS se décompose en trois phases : la prévention primaire (prévenir les situations à risques avant l'apparition d'effets néfastes sur la santé) ; la prévention secondaire (le plan d'action pour réduire les atteintes sur la santé des individus) ; la prévention tertiaire (action curative- le soin)

Toute la littérature s'attache en priorité à ne parler que de prévention primaire mais concrètement il est difficile de savoir ce qu'il en est de la prévention secondaire et tertiaire en entreprise en terme de mise en œuvre.

Je souhaite opérer dans un contexte de recherche intervention exploratoire pour mesurer la réalité de la prise en charge au niveau primaire secondaire et tertiaire.

Cette recherche intervention se voudra empirique, descriptive, explicative et prescriptive et devrait apporter des éclaircissements sur les pratiques de prévention primaire, secondaire et tertiaire en entreprise :

- La prévention primaire développée dans les organisations est-elle effectivement intégrée dans les pratiques managériales ?
- Le management des RPS n'est-il qu'une utopie ?
- Le management des RPS est-il au contraire une source de développement et de performance durable pour les organisations ?

Pour répondre à ces questions, je propose de réaliser des auditions auprès des acteurs sur le terrain (médecins du travail, managers, salariés, dirigeants, syndicats) afin de recueillir des données pratiques. Je propose également un travail d'immersion avec observation des process en situation afin d'étayer une idée force : *la sous-utilisation des outils de prévention primaire, secondaire et tertiaire dans les organisations et les freins à leur utilisation.*

Mon travail d'intervention terrain s'effectuera dans une entreprise de transport ou dans une entreprise de logement à loyer modéré ou bien dans une entreprise de négoce de bois ou autre. Mon choix n'est pas encore définitif et restera à confirmer d'autant que mes demandes ne sont pas encore formulées et que le terrain de ma recherche intervention dépendra des réponses obtenues de la part de ces entreprises.

La prise en charge des RPS par les gouvernances des organisations est probablement surestimée et cette surestimation est dommageable quant au développement socio-économique des structures. Il faut militer en faveur d'une prévention primaire plus largement développée. Le management du futur se doit d'être plus vertueux et respectueux des ressources humaines, forces vives des organisations et terreau des croissances à venir.

BIBLIOGRAPHIE

ARENDDT, H, (1958) Condition de l'homme moderne Edition Pocket

CAPPELLETTI, L, (2006) Article « Le contrôle de gestion socio-économique de la performance : enjeux, conception et implantation » Finance Contrôle Stratégie- Volume 9, n°1 mars 2006, p 135-155

CAPPELLETTI, L, (2012) Le contrôle de gestion de l'immatériel (Une nouvelle approche du capital humain) édition Dunod rubrique comptabilité-contrôle de gestion

CESE, (2010) Conseil Economique et Social et Environnemental- wwlecese.fr

CHAKOR, T, (2015) Thèse « Généalogie des risques psychosociaux au travail : un phénomène au cœur d'une tension politique ».

CLOT, Y, (2010) Le travail à cœur-pour en finir avec les RPS Edition La découverte

DARCOS, X, (2009) Plan d'urgence pour la prévention des risques psychosociaux et du stress au travail

DERIOT, G, (2010) Mission d'information sur le mal être au travail

ENQUETE IPSOS, (2016) Bien-être au travail

GOLLAC, M et BODIER, M, (2011) Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé. « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les mesurer ».

GOUJON BELGHIT, A (2016) Introduction au management Edition Ellipses

INRS, (2015) Institut National de Recherche et de Sécurité « Risques psychosociaux : Ce qu'il faut retenir ».

JOURNAL OF LABOR ECONOMICS, HUFFINGTON POST (2014) « Être heureux au travail »

KANT, E, (1871), Critique de la raison pure édition Flammarion

LACHMANN, H, LAROSE, C, PENICAUD, M, (2010) Rapport Bien-être et efficacité au travail

LEFRAND, G, (2011) Rapport d'information sur les risques psychosociaux

LORIOU, M, (2010) Thèse « Organisation du travail, perception et gestion des risques psychosociaux ».

MARTORY, B, (2001) Contrôle de gestion sociale « Salaires, masse salariales, effectifs, compétences, performances » édition Vuibert 7^{ème} Edition

MARX, K, (1844) Manuscrit

NASSE, P, LEGERON, P, (2008), Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail

PLAN SANTE, (2005-2009), (2010-2014), (2016-2020) Ministère du Travail de la Solidarité et de la Fonction Publique

PLANE, JM, (2016), Management des organisations (Théories, Concepts, Performances) édition Dunod rubrique management – ressources humaines

WALDEC-ROUSSEAU, P, (1884) Loi sur la légalisation des syndicats

ZOLA, E, (1885) Germinal