

Prévention des risques psychosociaux : le rapport « Pénicaut-Lachmann-Larose » insiste sur le rôle des managers de proximité 18/02/2010

« La prévention des risques professionnels est une priorité du gouvernement », affirme le Premier ministre, François Fillon, lors de la remise du rapport « Bien-être et efficacité au travail », mercredi 17 février 2010, à l'Hôtel de Matignon. Ce rapport a été réalisé à sa demande, en vue de proposer des mesures pour améliorer les conditions de santé psychologique au travail, par Muriel Pénicaut, directrice générale en charge des ressources humaines de Danone, Henri Lachmann, président du conseil de surveillance de Schneider Electric, et Christian Larose (CGT), vice-président du Conseil économique, social et environnemental (AEF n°122373), avec l'appui de Marguerite Moleux, membre de l'Inspection générale des affaires sociales. « Ce rapport sera examiné lors de la prochaine réunion du Conseil d'orientation des conditions de travail le 24 février prochain, et contribuera au futur plan santé au travail », ajoute le Premier ministre, qui relève que « notre système de prévention des risques professionnels doit s'adapter en permanence à l'évolution des risques professionnels ». Les auteurs émettent « 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail ». Ils insistent notamment sur le rôle du manager de proximité et sur l'importance de la mesure de la santé au travail dans les entreprises. Voici le détail de ces préconisations.

IMPLICATION DE LA DIRECTION GÉNÉRALE.

L'implication de la direction générale et de son conseil d'administration est indispensable « pour définir et mettre en œuvre une véritable politique de santé, en repensant notamment les modes de management, d'organisation et de vie au travail » et « pour impliquer l'ensemble des acteurs de l'entreprise ». L'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés. Les auteurs engagent donc les entreprises à sensibiliser et impliquer le conseil d'administration sur ces problématiques, soit en rendant compte annuellement de **la responsabilité sociale de l'entreprise** - incluant la santé des salariés - soit par la création d'un comité de responsabilité sociale examinant aussi les questions de santé et de sécurité au travail. En outre, ils proposent de compléter les **critères d'attribution de la rémunération variable aux managers dirigeants par des éléments de performance sociale de l'entreprise**.

MANAGERS DE PROXIMITÉ. La santé des salariés est **d'abord l'affaire des managers**, elle ne s'externalise pas. À ce titre, les managers de proximité sont les premiers acteurs de

santé. En effet, « le manager de proximité, qui organise le collectif de travail et prend les décisions au plus près des salariés, est le premier garant de la santé des salariés ». C'est aussi lui « qui fait remonter les difficultés rencontrées par les salariés ». Les entreprises doivent donc réinvestir sur la proximité du management. Elles peuvent atténuer le caractère excessivement matriciel de certaines organisations : chaque salarié doit pouvoir **identifier clairement son supérieur hiérarchique**. L'idée n'est pas de renoncer aux organisations en mode projet, mais de maintenir au moins un lien hiérarchique structurant pour le salarié. Les auteurs suggèrent en outre de « **réaffirmer les compétences de décision** et pas uniquement d'exécution du manager de proximité » .

AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL. Afin de donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail, il faut restaurer des **espaces de discussion et d'autonomie** dans le travail. Si les salariés sont la ressource stratégique de l'entreprise, ils doivent pouvoir s'exprimer et prendre des initiatives. Cela suppose de généraliser les espaces de discussion sur les pratiques professionnelles, de systématiser les marges d'autonomie dans l'organisation, y compris dans l'application des process et dans les métiers les plus répétitifs et contraints, et de systématiser les possibilités de recours au supérieur n+2 afin d'agir contre le stress généré par des relations interpersonnelles difficiles.

DIALOGUE SOCIAL. Les auteurs veulent impliquer les **partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé**. « Il est prioritaire de recréer de la régulation sociale sur les sujets de santé au travail en relançant la négociation ». Au niveau des branches pourraient être menées des discussions sur les facteurs de risques propres à chaque métier. Les entreprises de plus de 50 salariés devraient prévoir un bilan et un plan d'action annuels sur les risques psychosociaux, qui permettrait de nourrir le programme de prévention. Les branches pourraient également être investies d'une mission de soutien à la prise en charge de ces risques dans les TPE. En outre, les CHSCT sont trop en retrait sur ces questions. Le rapport propose donc de renforcer la formation de ses membres sur les sujets de santé psychologique et de donner une nouvelle légitimité à l'instance par l'élection directe de ses membres. Il faut également clarifier la répartition de ses compétences avec les autres IRP, et notamment avec le comité d'entreprise. Dans certains cas, il pourrait être envisagé de regrouper les compétences des CE et CHSCT dans une instance unique.

MESURE. Pour les auteurs, « la mesure induit les comportements ». « Sans outils de mesure, il n'est pas possible de modifier les comportements ». Dès lors, mesurer les conditions de santé et sécurité au travail est une condition du développement du bien-être en entreprise. « La démarche doit être adaptée aux problématiques propres à chaque entreprise. Les outils utilisés doivent être assez simples pour se traduire en plan d'action. » Selon les auteurs, les entreprises doivent donc s'efforcer d'élaborer « un diagnostic objectivé et discuté par l'ensemble des parties prenantes », d'adapter la gamme d'outils de mesure disponibles sur la base du constat partagé et d'inscrire les évaluations dans la durée.

FORMATION. « Il ne peut y avoir de santé au travail sans vrais managers. [...] Or les salariés promus managers ne sont souvent ni préparés ni formés à leurs responsabilités de leader d'équipe. » La première exigence est donc d'intégrer systématiquement la dimension humaine dans la formation initiale des futurs managers : d'ici trois ans, les diplômés de niveau I et II (bac+3 et bac+5) délivrés par les écoles de commerce et les écoles d'ingénieurs devraient tous inclure obligatoirement un module de formation à responsabilité sociale et au management d'équipes. Les entreprises devraient, de plus, investir dans la formation de leurs managers à la conduite d'équipes et accompagner systématiquement la promotion à la formation adéquate.

COLLECTIF. Il ne faut pas « réduire le collectif de travail à une addition d'individus » mais « valoriser la performance collective » pour rendre les organisations du travail plus motivantes et plus efficaces. Les entreprises peuvent développer le collectif en dégagant des marges de manœuvre dans l'organisation collective du travail pour « valoriser les solutions collectives apportées aux difficultés dans le travail ». Elles peuvent également opter pour une valorisation collective de la performance en introduisant des critères collectifs dans la rémunération variable.

RÉORGANISATION. L'impact humain des changements doit être pris en compte : « tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement » par une étude d'impact humain qui analyse les conséquences du changement, y compris les risques psychosociaux et les besoins de compétences, en associant les partenaires sociaux et les managers de proximité. Il faut également enrichir d'un volet « santé » les différentes étapes du dialogue social dans la mise en œuvre des restructurations.

IMPACT HUMAIN. La santé au travail ne se limite pas aux frontières de l'entreprise : l'entreprise a un impact humain sur son environnement, en particulier sur ses fournisseurs. Les entreprises ne doivent pas transférer les risques psychosociaux sur leurs fournisseurs, et doivent intégrer l'impact humain dans les délais de mise en œuvre des décisions économiques. Elles peuvent également mettre en place des chartes exigeant des fournisseurs qu'ils respectent un certain nombre de critères sociaux.

ACCOMPAGNEMENT DES SALAIRES. Il ne faut pas laisser le salarié seul face à ses problèmes. Accompagner les salariés en difficulté implique de sensibiliser le plus largement possible l'ensemble des acteurs à la santé au travail, de s'appuyer sur les services de santé au travail et de redonner de la place à l'écoute sur les lieux de travail.