

Emmanuel COUVREUR  
Sociologue TECHNOLOGIA

## **L'expertise des Risques Psychosociaux (RPS) : *Le cas des petites et moyennes entreprises (PME)***

L'intervention sur le risque psychosocial dans le cadre de PME met en évidence un certain nombre de particularismes liés à la taille de l'entreprise, au mode de management, à une culture familiale et à une exposition plus sensible aux variations du marché dans une vision court termiste. De ce fait les préconisations à l'issue de l'expertise s'inscrivent en réponse à ces facteurs de risques psychosociaux.

### **Une crise économique devenue sociale et source d'inquiétudes**

Dans un contexte économique exacerbé par la crise économique, les PME se retrouvent souvent en première ligne de part leur statut de sous-traitant ou de fournisseur directement exposé à la baisse d'activité du secteur. La baisse du chiffre d'affaires se répercute instantanément sur les capacités et ressources de l'entreprise qui doit s'adapter et réagir rapidement pour maintenir ses effectifs et s'adapter aux évolutions du marché. Le passage à une logique plus rigoureuse et gestionnaire se traduit souvent par des objectifs plus contraignants et une politique de contrôle des résultats qui modifie les rapports entre dirigeants et salariés qui ont le sentiment d'être plus « fliqués » et dans une relation plus distante génératrice d'inquiétudes sur leur devenir. Ainsi la crise induit un système de gestion mis sous tensions dans l'obtention de résultats plus difficiles à obtenir et qui nécessite un investissement beaucoup plus important pour un maintien de résultats précédemment atteints dans des conditions normales, ce qui signifie la perception d'une reconnaissance dépréciée au regard des efforts demandés.

### **Un mode de management vertical aboutissant à un manque de régulation**

L'omniprésence d'une Direction souvent à l'origine de l'entreprise et de son développement place le management intermédiaire dans une position difficile parce qu'en situation de pseudo-management. Toute décision, toute initiative ne peut être prise sans l'aval de la Direction qui doit être informée au préalable et donner son autorisation, ce qui induit le sentiment d'être court-circuité en permanence. Cette absence de délégation est souvent vécue comme une double frustration à la fois par le management qui se sent dépossédé d'un rôle qui ne lui est pas reconnu dans les faits, mais aussi de la part des subordonnés qui se sentent piégés parce qu'ils n'ont pas d'interlocuteur direct à même de les soutenir et d'apporter les réponses attendues. Ce manque de confiance aboutit à sous-utiliser les compétences techniques et humaines d'un management qui a parfois le sentiment d'être disqualifié et envahi par le doute parce que non reconnu en tant que tel.

L'ambiguïté du rôle caractérise une situation qui présente un certain degré d'incertitude quant aux obligations et responsabilités liées au poste de travail. C'est une forme de conflit de rôles qui se produit quand il existe une contradiction entre le rôle officiellement dévolu et l'impossibilité de le réaliser dans les faits. Dans cette gestion verticale, le management intermédiaire qui dispose des compétences requises se trouve en porte-à-faux parce que dans l'incapacité d'exercer ses responsabilités. Cette ambiguïté du rôle peut être une source particulièrement importante de stress au travail.

### **Un mode de management générateur de retrait**

Le déficit de management contribue à instaurer une distance par manque d'implication et d'association dans l'analyse des problèmes et la recherche de solutions. Dans la mesure où chaque question doit être réglée par le haut, cela n'incite pas l'auteur de la question à prendre le risque de remonter le problème à la Direction. C'est aussi une perte de créativité et une capacité d'innovations qui se réduit pour l'entreprise dans une période de mise en compétitivité qui nécessiterait justement une plus grande mobilisation des ressources. Dans un contexte de management fragilisé, les tensions, telle que celle générée par la pression mise sur le chiffre d'affaires en baisse, ne peuvent que s'amplifier et se

personnaliser faute d'un management collectif. Il appartient au management intermédiaire de jouer ce rôle d'amortisseur dans les deux sens tant du côté direction que du côté salarié. Le management est aussi un espace de négociation favorable au compromis et au dépassement de situations conflictuelles, si le management est affaibli cette hypothèse se réduit aussi.

### **La prégnance d'une culture familiale forte et un statut qui fragilise la pérennité de l'entreprise**

Dans une entreprise familiale où la Direction exerce souvent à la fois le rôle de fondateur, financier, gérant, RH et commercial avec un investissement sans limites et exclusif pour l'entreprise, cela explique un contexte de travail où l'entreprise est devenue de fait la famille élargie. Ainsi après des années de relation « fusionnelle » et de complicité dans une épopée familiale de conquête et de développement, le passage à un mode de gestion plus distant et de contrôle peut provoquer une sensation de désarroi particulièrement violente, un affectif doublement trahi par un sentiment d'abandon et d'un poste de travail menacé. Enfin cette culture familiale particulièrement forte peut aussi expliquer en partie la difficulté d'exister pour un management intermédiaire risquant de faire écran à cette relation affective et exclusive.

A la différence d'une entreprise anonyme où la question de son devenir se traite indifféremment du renouvellement du gérant ou de l'exploitant, dans le cas d'une entreprise familiale, sa pérennité se trouve menacée ou inquiétée par le changement de direction, celle-ci étant à la fois propriétaire fondatrice et gérante de la société.

### **Un déficit de gestion RH et de prévention RPS**

Dans un contexte de crise sociale, la Direction est aussi perçue comme priorisant une logique plus gestionnaire et l'absence de responsabilité Ressources Humaines reconnue en tant que telle contribue à développer chez les salariés un sentiment de déconsidération et de manque de reconnaissance préjudiciable au bien-être des salariés. Ainsi l'inexistence d'entretiens individuels instaurant un véritable dialogue et un mode d'évaluation qualitative avec le management de proximité est perçue comme un désintérêt et une forme de dévalorisation qui laisse place à des pratiques arbitraires en matière d'évolution de carrière et d'augmentation salariale. En matière de RPS, le Document Unique d'Evaluation des risques professionnels se limite souvent à une liste d'identification des risques physiques sans véritable analyse des causes ni plans d'actions avec suivi dans le temps et le risque psychosocial reste le grand absent de l'action de prévention. En clair, l'approche des risques professionnels est d'abord une démarche corrective qui est marquée par une culture hygiène et sécurité.

### **Des préconisations en réponse à ces constats**

Face à toutes ces difficultés plus marquées au sein des PME, l'expertise apparaît souvent comme une opportunité susceptible de créer les conditions d'une évolution du management dans la mise en œuvre de propositions qui correspondent également à de fortes aspirations d'un personnel affecté par la crise et soucieux du devenir de l'entreprise dans le cadre d'une réelle amélioration de la qualité de vie au travail pour tous les salariés.

Ces préconisations gravitent autour de quelques axes forts tels que faire confiance au management et déléguer, donner de la visibilité autour d'un projet d'entreprise à construire, répondre aux attentes spécifiques des salariés confrontés à des dysfonctionnements récurrents, reconnaître l'humain dans une responsabilité RH et la prévention des risques psychosociaux et enfin, communiquer et associer les salariés.

Les propositions formulées ne sont pas des solutions prêtes à l'emploi. Il s'agit de pistes de travail et de réflexions qui doivent s'inscrire dans une démarche d'entreprise. Les solutions sont à construire du point de vue du travail, de l'organisation, mais aussi socialement, en associant le personnel et le management pour qu'elles puissent être partagées et acceptées.