

MANAGEMENT & PRÉVENTION

SANTÉ AU TRAVAIL

« Proposer des groupes d'échanges de pratiques entre managers »

Bruno Lefebvre (1), psychologue clinicien et associé fondateur du cabinet Alteralliance, propose de développer les groupes d'échanges de pratiques entre managers pour améliorer la qualité de vie au travail.

■ Quelle est votre approche de la gestion des risques psychosociaux ?

La santé mentale au travail est trop souvent entrevue comme un risque de plus contre lequel il faut se prémunir. Envisager le sujet sous cet angle défensif alimente le rapport de force entre direction et partenaires sociaux et la recherche de responsables, plutôt que de solutions concrètes. Je recommande pour ma part une approche liée à la qualité de vie au travail, qui suppose de rechercher le point d'équilibre entre les intérêts individuels et l'intérêt collectif, et qui traite la santé des salariés comme un facteur de performance pour l'entreprise: il s'agit de rassembler tous les acteurs autour d'un enjeu commun.

■ Qu'entend-on au juste par « qualité de vie au travail » ?

D'après le référentiel mis au point par l'Anact (2), cette notion englobe tout d'abord la qualité des relations au travail (reconnaissance, écoute, respect...) et le contenu du travail (latitude décisionnelle du salarié, autonomie, variété des tâches...). Viennent ensuite la qualité de l'organisation du tra-

vail (soutien du manager et des collègues, compréhension de la tâche demandée au salarié...) et les possibilités de réalisation et de développement professionnel. La qualité de vie au travail se joue enfin dans l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

■ Que préconisez-vous pour améliorer la qualité de vie au travail ?

Je conseille de mettre en place des groupes d'échanges de pratiques entre managers, et de les penser de manière innovante plutôt que de se contenter de classiques formations des managers sur la prévention des risques psychosociaux basées sur des jeux de rôles. L'idée consiste à partir des réflexions des managers sur leurs situations quotidiennes, concernant notamment les difficultés rencontrées, pour faire émerger des bonnes pratiques en termes d'organisation et de management. Il faut aussi permettre une prise de recul commune entre managers de différents âges et de différents métiers. Il s'agit enfin d'identifier puis de diffuser le référentiel des managers de terrain plutôt que de l'imposer d'en haut. Grâce à ces différentes remontées, les dirigeants pourront travailler sur l'amélioration de la qualité de vie au travail. ■ **Propos recueillis par Caroline Gitton**

(1) Bruno Lefebvre est auteur de l'ouvrage « Stress et risques psychosociaux au travail ».

(2) Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.