

## ***Le conseil personnalisé peut-il favoriser la prévention de la souffrance et de la violence au travail ?*** **Par Christian Lujan**

*Faut-il reconnaître parmi les demandes de suivi personnalisé des cadres au sein des entreprises, un effet de mode ou entendre l'expression d'une demande d'individuation, dans un univers parfois trop paradoxant, trop autiste ou trop impersonnel ? Quelles approches des nouvelles formes de la souffrance psychique et de la violence en entreprise ?*

Dans cet article, après quelques éléments contextuels, nous présenterons un outil d'analyse pour mieux comprendre les cultures au sein des organisations et identifier des scénarios de fonctionnements pathogènes sources de souffrances psychiques et de violences organisationnelles. Nous verrons en quoi cette approche peut permettre de trouver la bonne distance face à des situations critiques et d'ajuster son positionnement quand on exerce des responsabilités managériales ou que l'on est soi-même managé. Nous illustrerons notre propos d'exemples concrets tirés de notre pratique en conseil personnalisé. Nous identifierons les coûts cachés des pratiques managériales pathogènes et nous verrons comment le conseil personnalisé peut participer à la prévention de ce type risque.

### **Quelques éléments contextuels**

L'économie psychique des salariés ou des agents est désormais l'objet d'attraction du marché du conseil personnalisé au sein des entreprises privées ou publiques. Les spécialistes de la psyché et de ses contours ont élargi leur cœur de cible et proposent de nouveaux services. L'individu est au centre des préoccupations de ce nouveau marché. Il n'est pas toujours très facile de se repérer sur l'ensemble de l'offre ; au-delà de l'effet de mode ou de l'esprit « tendance », ce phénomène révèle tout banalement que de trop nombreuses entreprises délaissent le management à dimension humaine au profit d'une recherche de rentabilité immédiate et de perspectives stratégiques à court terme.

Le choc pétrolier des années 80, la mondialisation des années 90, l'hyper industrialisation du début du troisième millénaire, les arguments ne manquent pas pour nous expliquer les effets dévastateurs de l'environnement économique et commercial.

Le libéralisme n'a pas de temps à perdre, le vent de culpabilisation de ces deux dernières années sur l'investissement des français au travail, la remise en cause récente, à peine déguisée, du régime des 35h, traduisent l'état d'esprit général : il faut travailler plus ! L'appât du gain est de rigueur pour les plus méritants, le rachat des jours RTT est au menu, le

prix des cassures sociales et psychologiques semble inscrit au tableau des « risques collatéraux ».

Nous pouvons considérer que l'émergence des demandes d'interventions personnalisées est un des analyseurs du contexte symptomatique que nous décrivons ; le poids de l'indifférencié, le déficit de socialité dans les relations professionnelles, le refuge vers plus d'individualisme, les différentes formes de violences relationnelles et managériales, complètent le tableau pathogène d'une organisation trop souvent dévoreuse d'énergies et de potentiels.

Écoutons la recommandation du Conseil Economique et Social d'avril 2004 :

*« Les contraintes des logiques économiques et financières génèrent des modes d'organisation et des formes de management qui amputent la capacité de l'individu à forger son identité et à structurer sa santé mentale*

*... le Conseil Economique et Social considère que la préservation de la santé au travail, dans toutes ses composantes, représente un véritable enjeu pour l'ensemble des partenaires, dont chacun - les salariés, les entreprises et la société - à des titres et dans des proportions différentes, supporte une partie du coût »<sup>1</sup>.*

Deux constats :

- Les maladies professionnelles augmentent sans discontinuer de 20% depuis 10 ans (soit un coût social du stress - qui prend en compte le prix des soins, l'absentéisme et les décès prématurés par rapport à l'âge de la retraite - entre 1200 et 1975 millions d'euros ; cela représente entre 14,4% et 24,2% des dépenses totales de la branche accidents du travail et maladies professionnelles de la Sécurité sociale - Étude sur 25 millions d'actifs <sup>2</sup>.
- Le stress (situation qui combine tâches répétitives, absence d'autonomie et contraintes de temps) est un facteur de risque majeur pour un homme sur cinq et une femme sur trois (trois pathologies clés : les maladies cardio-vasculaires, la dépression, les T.M.S. <sup>3</sup>).

**Pour prévenir les fonctionnements pathogènes,  
un outil d'aide à l'analyse des situations**

---

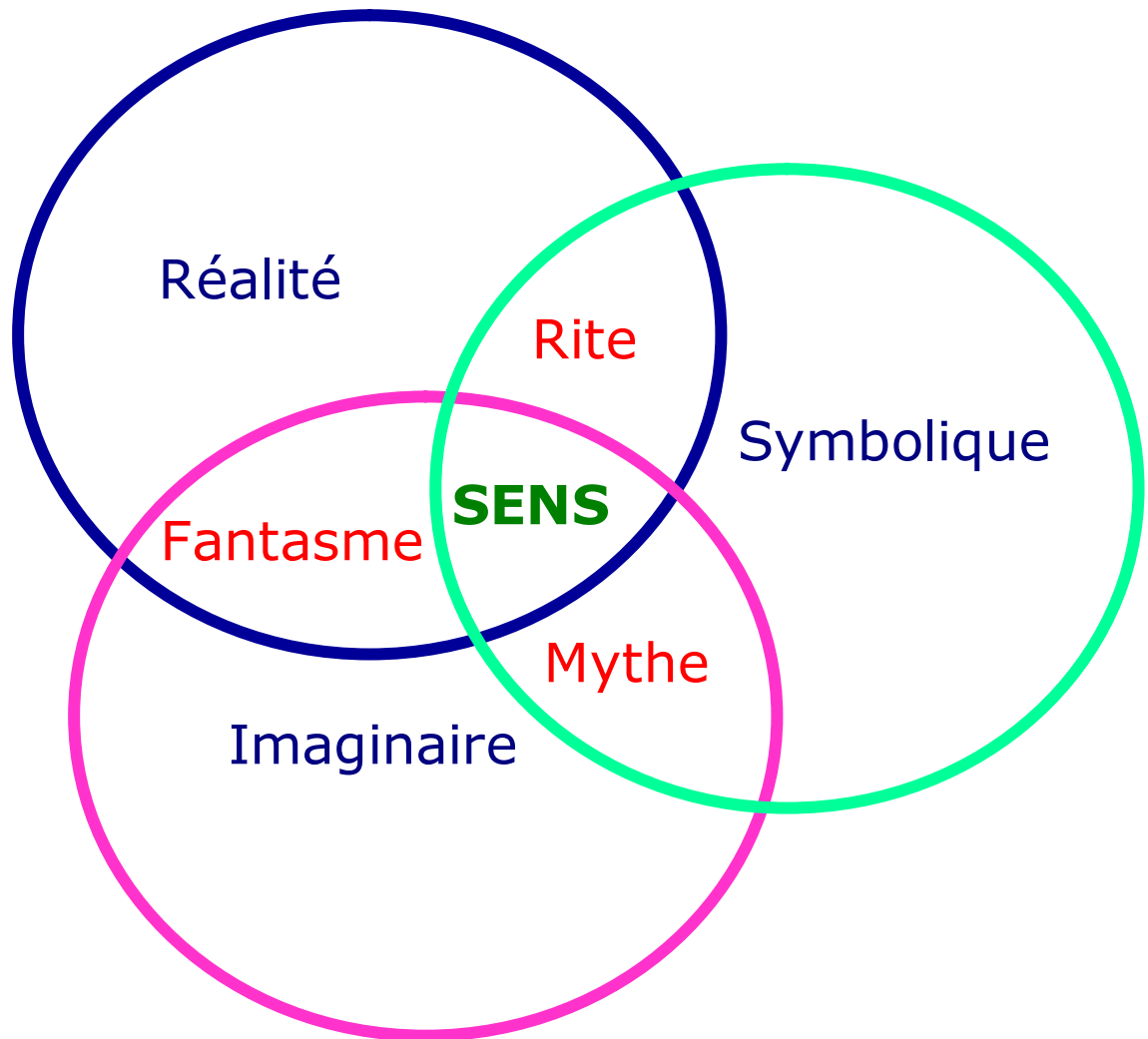
<sup>1</sup> Conseil Economique et Social - « Organisation du travail et nouveaux risques professionnels - Section travail - Rapporteur Mme Elyane Bressol - avril 2004.

<sup>2</sup> Le monde - 7.12.04.

<sup>3</sup> Le monde - 7.12.04.

# RSI<sup>4</sup>

## Approche psychanalytique des logiques du sens



<sup>4</sup> Extraits du livre : « *Quand le travail rend fou – pour que ça change* » / Gérard Huber – Madeleine Karli – Christian Lujan / Jean Attias Editions – octobre 2003.

## Explication du schéma :

Pour analyser les fonctionnements et les dysfonctionnements des repères de bon sens et comprendre comment se créent et se multiplient les sources de démotivation et de psychopathologie, nous proposons un schème d'intelligibilité que nous appelons « RSI ». Ce schème est une traduction opérationnelle de celui que le psychanalyste Jacques Lacan (1901 – 1981) a proposé pour expliquer le fonctionnement psychique normal.

- La " Réalité "/R, c'est ce qui est ici et maintenant. Ce sont les conditions de possibilité et la faisabilité des situations que nous rencontrons sur le plan professionnel, la limite du cadre dans lequel nous nous situons pour agir ; c'est aussi la perception que nous avons de ce qui se passe. Enfin, c'est le fonctionnement d'une organisation, le positionnement des acteurs, la transparence des projets et des actions. Il s'agit d'énoncer ce qu'on va faire, de dire quel état des lieux on est capable d'établir (réalité économique, financière, sociale, environnementale), comment on en tient compte, quel est l'écart entre l'image qu'on « vend » à l'extérieur et l'image interne. Dans la « Réalité », nous rencontrons tous les éléments qui nous sont donnés pour ouvrir la voie à notre projet et toutes les conditions dans lesquelles nous décidons de l'ouvrir. Or, le problème que nous rencontrons avec la Réalité, c'est que nous la vivons toujours sur le mode du ressenti et que ce ressenti est toujours sous la pression de l'Imaginaire.

- L' "Imaginaire "/I, c'est l'ensemble des perceptions, représentations et associations d'images et d'idées qui prennent leur envol à partir de la Réalité, mais qui ont la particularité de vivre et de se développer de manière autonome. Ce n'est pas seulement le reflet de cette Réalité, mais sa reconstruction. Pour vivre une situation, nous avons besoin de lui trouver un sens qui soit en adéquation avec notre propre volonté de vivre. Cette volonté, nous la trouvons induite par nos rêves, nos fantasmes et nos désirs profonds, mais aussi par notre curiosité à l'égard de tout ce qui n'est pas nous. Or, livrée à elle-même, cette volonté serait toute-puissante. Elle larguerait les amarres, et nous entraînerait dans un monde d'où la réalité serait finalement exclue. La civilisation et la culture contemporaines le savent si bien qu'elles ont produit tout un monde virtuel qui n'en continue pas moins de prendre son sens par rapport à la Réalité, mais qui pourrait à la limite s'en débarrasser, si l'on n'y prenait garde. Fort heureusement, l'Imaginaire rencontre les limites que lui impose le " Symbolique ".

- Le " Symbolique "/I est une opération psychique qui vise à l'intégration du multiple dans une unité plus grande qui donne tout leur sens aux éléments qui la composent. On peut comprendre l'intensité psychologique qui l'habite tant sur le plan individuel que sur le plan collectif, si l'on se réfère à la racine sémantique " symbolon ". Le " symbolon " est cet ensemble de deux parties en bois que les familles des sociétés archaïques réunissaient entre elles, lorsqu'elles se rendaient l'hospitalité.

On prend conscience de ce qu'est le symbolique à partir du moment où l'on réalise que tel individu ou tel groupe doit nécessairement prendre le risque de rencontrer l'autre, de le découvrir et de l'accepter comme il est, s'il veut survivre durablement.

En effet, il peut choisir la violence et tenter d'exterminer l'autre, ou de l'asservir, mais cela ne se produit que s'il est le plus fort, au prix de lourdes pertes intérieures, et le temps qu'il demeure le plus fort (car il s'expose à son tour à être exterminé). En revanche, plutôt que d'opter pour la violence, il peut accueillir l'autre, se faire reconnaître par lui, travailler avec lui pour que la nouvelle réalité qui se construit tienne compte de toutes les spécificités. Le Symbolique est donc ce qui permet de relier les choses entre elles et de donner une place au sens.

- Au centre du tableau, à la croisée des chemins, il y a le Sens. Le « Sens » n'est pas seulement un résultat, c'est la cause et le mode opératoire de ce qui fait fonctionner ensemble R, S et I. R, S et I développent des logiques de sens différentes les unes des autres. R peut présenter l'ordre ou le chaos (et toutes les constructions intermédiaires), I peut présenter le fantasme ou le délire (et, là aussi, toutes les nuances intermédiaires), S présente la structure ou l'histoire (et toutes les interférences possibles et imaginables). Le Sens contient ce qui est sensé (que l'on appelle souvent le raisonnable) et ce qui est insensé (la folie). Il ne disparaît jamais, y compris dans l'absurde. Assez souvent, il entre en conflit avec le plaisir, mais lorsque désir et sens convergent, c'est le bonheur.

### **Comment «RSI » fonctionne-t-il ?**

Dans l'environnement de travail, le Symbolique renvoie à la question des places désignées, occupées ou vacantes. Le consultant s'intéresse aux écarts : comment les acteurs de l'organisation s'inscrivent-ils dans la Réalité ? Quelle place donnent-ils à l'Imaginaire ? A la création des idées, sources de développement, comme de malentendus. Si dans la Réalité, il y a des écarts entre le Dire et l'Agir, s'il n'y a personne pour réduire ces écarts, le Symbolique risque d'être sérieusement altéré.

Le Symbolique est l'ensemble des lois, des règles, des valeurs, des normes, des rôles, des statuts et des codes qui nous donnent des repères pour comprendre le fonctionnement individuel et collectif, porte d'entrée pour donner du sens à la Réalité.

En tant que consultants, nous travaillons délibérément dans une visée symbolique. Dans l'environnement de travail, le Symbolique renvoie à la question des places qui ont été assignées en principe, par contrat, à tous les acteurs d'une organisation. Or, certaines d'entre elles sont, soit occupées en dépit du bon sens, soit carrément vacantes.

Le consultant s'intéresse alors aux écarts existant entre le schème de construction de l'équipe dirigeante et son application. Le diagnostic qui résulte de cette analyse peut être approfondi en fonction d'une série de questions : comment les acteurs de l'organisation s'inscrivent-ils dans la Réalité ? Quelle place donnent-ils à l'Imaginaire, au leur, mais également à l'Imaginaire collectif ? Quelle importance accordent-ils à la création des idées, aux sources de développement du travail, des produits, des équipes, comme aux racines des malentendus ?

En effet, si dans la Réalité, il y a des écarts entre le Dire et l'Agir, et s'il n'y a personne pour les identifier, les comprendre ni les réduire, le Symbolique, c'est-à-dire la volonté profonde de vivre ensemble sur le même lieu de travail, risque d'être sérieusement altéré, non seulement chez tel ou tel acteur, mais du point de vue de la volonté de l'organisation, et, au-delà, de la société. Peu à peu, c'est la volonté de faire œuvre commune qui disparaît.

Or, cette volonté est une porte d'entrée pour donner du sens à la Réalité. Aucune organisation ne semble pouvoir exister longtemps dans la Réalité sans Symbolique, car si l'Imaginaire l'emporte, c'est le délire et l'autodestruction. Pour autant, le Symbolique fait parfois défaut. Ainsi, dans les structures psychiques que l'on appelle « psychotiques », le Symbolique n'est pas advenu. Quelque chose d'analogique se produit dans une organisation qui est « en rupture de Symbolique » ; lorsque celle-ci fait preuve d'amnésie, par exemple, envers tel ou tel membre fondateur, ou tel ou tel décideur ou exécutant dont l'action a pourtant marqué son histoire. Plus précisément, lorsqu'un chef prend les rênes d'une organisation ou d'un service, il peut avoir tendance à affirmer avant tout sa toute-puissance narcissique, c'est-à-dire s'inscrire dans une logique d'excès de symbolique, voire de se prendre pour le symbolique. Dans ce cas il veut montrer qu'il existe et que, s'il a été nommé, c'est parce qu'avec lui « rien ne sera plus comme avant ». Comme si tout ce qui précédait son arrivée était relégué dans un jeu d'ombres et de lumières, sur une scène dominée par des fantômes. Or, comme il ne peut pas faire comme si cela n'avait pas été, il s'arrange pour en faire payer le prix aux acteurs en place, et notamment à ceux d'entre eux qui sont les plus nostalgiques. En réalité, il vit sa rencontre avec l'organisation ou le service qu'il prend en mains sur un mode infantile. Il est comme cet enfant qui, dès les états précoces de son développement, est persuadé qu'il ne parviendra jamais à « faire comme son père ». La différence tient, cependant, à ce qu'adulte, il peut disposer d'armes et tenter de s'imposer en force, ce qui lui était impossible enfant. Lorsqu'il vit cette rencontre sans un retour d'amertume, il peut faire de la place au Symbolique et composer avec tous les gens qui sont en place, sans se sentir menacé dans son pouvoir. Mais lorsque l'amertume et la rancune dominent, il s'en prend au Symbolique même, et peut aller jusqu'à désertifier le territoire, en s'imaginant que la politique de la terre brûlée est pour lui la seule manière de se faire reconnaître.

C'est là une des racines essentielles du « management fou », un style (mais « le style, c'est l'homme ») de management malheureusement trop répandu aujourd'hui.

Il faut cependant nuancer ce jugement qui peut paraître sans appel, et rappeler que garder en permanence une position symbolique n'est pas facile en soi. En effet, le Symbolique, c'est la règle que les acteurs se donnent à eux-mêmes pour respecter et reproduire la loi. Or, par moment, la règle n'est ni dite, ni formalisée, ni pratiquée. On s'est donné des repères qu'on n'utilise pas. C'est une source de déstabilisation. De ce fait, et parfois sans s'en rendre compte, les acteurs passent souvent beaucoup de temps à faire des entailles dans le Symbolique.

Dans une organisation, la symbolisation passe par la construction et la reproduction de rites (us et coutumes). Où se rencontre-t-on, selon quelle forme et quel rythme ?

Quels sont les moments récurrents qui, comme des balises, permettent d'identifier l'inscription des acteurs dans une histoire ? Les réponses à ces questions constituent un indicateur très précieux pour qui veut comprendre ce qui change dans une organisation, ou mesurer le climat psychologique dominant. Les rites font barrage à un excès d'Imaginaire. S'il existe des écarts importants entre le fonctionnement réel de l'organisation et la reconstruction imaginaire que l'on s'en donne, le fantasme et la perte de contact avec la Réalité arrivent sur le devant de la scène.

Parfois, des chefs d'entreprise croient habile de jouer avec l'Imaginaire en construisant un fantasme à partir de certains indices d'une Réalité qui par exemple, accréditent l'idée d'une menace. Il y a forcément de la menace quelque part, mais à force de faire croire que son déferlement est toujours imminent, on finit par démobiliser tout le monde, et si, par malheur, la menace se précise, alors plus personne n'y croit. Cette forme de jeu entretient savamment la menace et la peur, là où les lisières du Dire et de l'Agir se côtoient, se chevauchent, et taillent le symbolique.

Quand l'organisation n'applique pas les propres règles qu'elle s'est données, l'Imaginaire vient complexifier la vie en commun. Mais l'Imaginaire n'est pas non plus forcément négatif. On le voit lors de la création du Mythe, c'est-à-dire du discours auto-narratif et historique d'une organisation. Si spontanément chacun s'inscrit dans une histoire collective et se projette dans l'avenir, c'est parce que, dans la Réalité, on a su créer ou recréer des moments fondateurs ou refondateurs. Chacun peut alors s'approprier le nom de l'organisation. Inversement, il peut y avoir usurpation du nom de l'organisation.

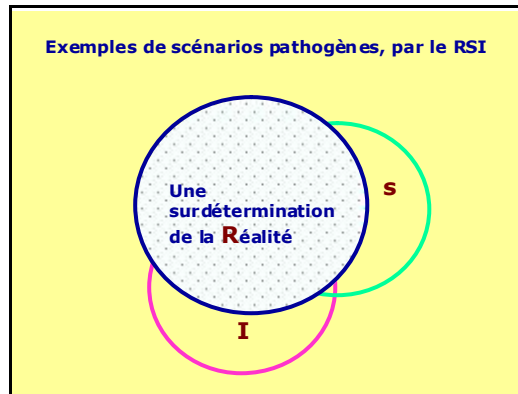
Un faux mythe peut s'installer, selon lequel il est possible de perdurer dans une organisation avec un mode de fonctionnement informel, non balisé, où les rebelles font la loi, où la loi des rebelles l'emporte sur la loi de ceux qui sont inscrits dans le champ institutionnel. Céder au mythe, c'est pouvoir faire ce que l'on veut et ne pas aller dans la bonne direction. Le mythe peut s'installer dans l'Imaginaire de chacun à partir du moment où, dans la Réalité, aucun acte formel ne vient re-baliser le terrain, et, sur le plan symbolique, aucune prise de position n'a lieu. Cette vacance du pouvoir se traduit alors par un déficit du Symbolique tant du côté de la loi que du côté de l'image que chacun a de son propre métier. C'est une affaire de dignité personnelle.

Tous les registres identitaires renvoient aux questions suivantes : d'où ça parle, qui parle, quelles sont les conditions dans lesquelles ça se parle ?

Nous préconisons "RSI" comme instrument d'évaluation de ces chevauchements et de ces opacifications.

Voyons à présent quatre exemples de scénarios pathogènes.

## Scénario 1



- Dans ce type d'organisation le chiffre prime en permanence sur le relationnel à moins qu'il ne s'agisse de parler « rentabilité »
- Il y a peu de place pour les états d'âme
- La culture froide règne en maître, les relations sont sur ce même registre
- Efficacité, rentabilité, compétitivité, sont les signifiants favoris
- Les luttes de pouvoir sont d'habitude assez féroces

Prenons l'exemple de Jean Louis, Directeur des Etudes Marketing d'une PME de 3 000 personnes depuis 12 ans. Son poste dépend directement du PDG ; ce dernier vient de changer depuis quelques mois, il installe un DG délégué responsable du développement dont dépendra désormais Jean Louis. A son arrivée, ce nouveau DG, au sortir du comité de direction, invective Jean Louis dans le couloir – au vu de ses collègues : « *Alors c'est compris, désormais il faut que ça crache ! que ça crache !* ».

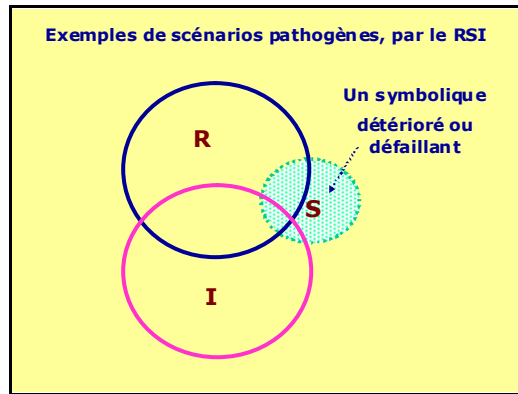
Jean Louis a effectivement compris le message, il est simplement surpris de la forme et du fond, en effet jusqu'à présent personne n'a remis en question sa productivité tant sur les aspects quantitatifs que qualitatifs. Il a plutôt la réputation d'un « bosseur ». Cet incident se reproduira à plusieurs reprises.

Il ne se laissera pas « sadiser » longtemps, il ira voir dans son bureau ce nouveau DG délégué et lui demandera d'être plus clair sur ses intentions. Il proposera une rencontre tripartite avec le PDG afin qu'on lui confirme les insatisfactions concernant sa prestation. Ce ne sera pas nécessaire, ce recadrage dans un espace et un temps approprié, et non dans un couloir au vu de tous, aura le mérite du repositionnement de Jean Louis.

Son DG délégué n'ayant pas l'habitude de ce mode de résistance, il jouera « profil bas » et retrouvera avec Jean Louis de relations plus équilibrées. Jean Louis reste vigilant.



## Scénario 2



- L'autorité est ici discréditée ou absente.
- Il y a peu ou pas de régulation dans les situations conflictuelles.
- Les écarts entre dire et agir sont fréquents.
- Les contre pouvoirs fleurissent.
- Les repères pour travailler, se situer et se projeter dans l'avenir sont insuffisants et déstructurants.

Dans un tel scénario, l'Imaginaire gagne du terrain (voir Scénario 4).

Quand Jean Louis va voir son DG délégué, il permet à cette fonction de trouver toute sa place. Il ne reproduit pas le schéma dont il a été victime, il tente une redéfinition en s'appuyant sur le principe de réalité. Il met son interlocuteur face à son fonctionnement pathogène suffisamment subtilement pour que ce dernier mesure les enjeux et se repositionne à son tour.

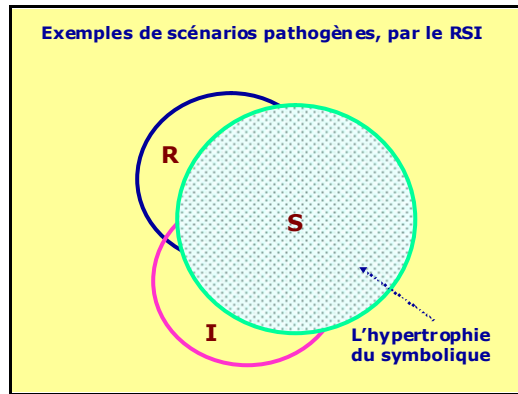
Evidemment cet exercice a sa part de risques. Jean Louis est un pragmatique : soit sa tentative de recadrage produit l'effet escompté, et il peut poursuivre son activité plus sereinement, soit ils ont décidé une mise à l'écart ou une séparation et il le saura très vite.

La stratégie de Jean Louis fut d'intervenir au plus vite et signifier que ce type de relation n'est pas acceptable, que lui-même ne se le permet pas avec ses équipes.

Le respect mutuel passe ici par une confrontation où il s'agit de rapprocher au plus près « Dire » et « Agir ».

Toutes les formes de vacances ou de déficiences de l'exercice de l'autorité ont des coûts cachés. La démotivation des équipes et l'altération de la ration de confiance est une conséquence assez inévitable.

### Scénario 3



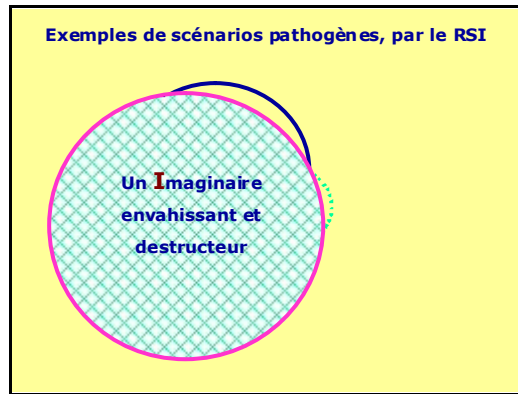
- Les excès de pouvoir, l'autoritarisme
- Les démonstrations du pouvoir sur toutes ses formes
- L'occupation maximale des espaces au détriment des plus « faibles »
- Les phénomènes de « cour » et les logiques « parnurgiques »
- La personnalisation maximale de l'autorité

Le DG délégué de Jean Louis a sans doute tenté d'en rajouter dans son rôle de chef, sa tentative de démonstration d'autorité est la preuve d'une incertitude évidente à tenir cette place. Plus l'affirmation de l'autorité a besoin d'être justifiée, plus le malaise pour la contenir ou se l'approprier s'affiche ostensiblement.

Quand un chef de parti décide de marquer historiquement son couronnement et que la presse annonce le prix exorbitant de cette opération ou qu'un ministre affirme qu'il ne connaissait pas le prix de l'appartement de 600 m<sup>2</sup> qu'il a décidé d'occuper avec sa nombreuse famille dans un quartier chic de la capitale, après avoir énoncé sur un radio nationale que le temps de la « gabegie » est révolu, on peut se demander si ces acteurs n'ont pas le fantasme de se prendre pour le Symbolique, là où tout serait permis parce que JE gouverne. La perte des réalités a ses revers en terme de relation de confiance et de résultat final.

Dans l'univers de l'entreprise ces tentations existent. On retrouve ce schéma au moment de la déclaration des bénéfices et des répartitions aux actionnaires, quand dans le même temps les salariés font l'objet de « coupes sombres ». Les sentiments de révolte et de frustrations sont légitimes car les valeurs les plus élémentaires sont bafouées. Difficile ensuite de réclamer l'adhésion à un quelconque projet d'entreprise.

## Scénario 4



- Le flou artistique sur « Qui – fait – quoi ? » et sur « Où va-t-on ? »
- Le détournement des propos
- Les rumeurs
- Les sous-entendus
- Le culte de l'urgence sans explications, sans retours, sans suivi

Avant que Jean Louis n'effectue son recadrage son DG délégué avait eu ce commentaire sibyllin : « *Si ça ne crache pas ... psitt ! psitt !* ». L'objectif était de mettre Jean Louis sous pression et de le faire « gamberger ». Après avoir laissé entendre qu'un rapport de Jean Louis avait été diversement apprécié par le PDG – alors que ce dernier l'avait félicité sur ce même rapport - Le DG délégué tentera une dernière esquivé après le recadrage : « *Il serait préférable que le Président ne sache pas, que ça reste entre nous* ». Que voulait-il protéger ?

Cet exemple de « perversion ordinaire » marque combien l'Imaginaire peut être au service de scénarios sombres quand la déstabilisation – sous cette forme - est recherchée. Il n'est pas toujours aisé de trouver la parade, surtout quand elle vient du niveau hiérarchique le plus élevé.

Il peut arriver que les salariés les plus fragiles retournent sur eux-mêmes cette violence dont il font l'objet. Le déplacement de la souffrance psychique sur le corps, via les troubles somatoformes en est l'expression. Les soubassements de la dépression ne sont généralement pas loin. Etre vigilant, sans être « parano », avoir une carapace souple pour éviter toute forme de rigidité, identifier les bons enjeux aux bons endroits et aux bons moments, voilà des principes dés, pour « faire avec » ces comportements et ne pas les reproduire soi-même pour les faire subir aux autres. Le conseil personnalisé peut être un soutien précieux pour y parvenir.

**En résumé, parmi les pratiques managériales pathogènes les plus courantes, on trouvera :**

- Les revirements stratégiques non expliqués.
- Les écarts entre le dire et l'agir.
- Le non respect ou le détournement des valeurs.
- La non reconnaissance des potentiels.
- L'absence d'autonomie sur le poste de travail.
- Les conflits professionnels non réglés.
- L'absence ou la disparition progressive de rites fédérateurs.
- La culture de l'urgence et de la pression permanente.
- Les violences managériales.

**Les coûts cachés sont les suivants:**

- La perte de sens et de cohérence sur le travail à accomplir
- La perte de confiance vis à vis des équipes dirigeantes
- L'installation d'ambiances de travail délétères
- La démotivation des personnels (cadres et non cadres)
- L'emprise de l'espace professionnel sur l'espace privé
- Les cassures psychiques dues aux conditions de travail
- L'absentéisme et les incidences sur la productivité, la rentabilité et la relation client.

**L'enjeu majeur :**

- La prévention managériale primaire, c'est-à-dire l'action la plus en amont du risque.
- La sensibilisation des acteurs clés :
  - L'encadrement
  - La direction des Ressources Humaines
  - Les médecins du travail et les intervenants en prévention des risques professionnels
  - Les partenaires sociaux

**En conclusion, la finalité du conseil personnalisé pour prévenir les situations de souffrance psychique et de violence dans l'entreprise pourrait être :**

- Traiter finement des situations critiques.
- Se décentrer.
- Se préserver (un cuir souple et résistant).
- Mettre en place des politiques d'action structurantes.
- S'appuyer sur les bons acteurs ou aider à leur identification dans le cadre du conseil.
- Prendre en compte l'histoire, les réalisations, sans s'y enfermer.
- Faire le deuil de la toute puissance, de l'irréalisable et tirer les enseignements des difficultés.
- Comprendre, analyser le pathos – sans le nier, sans le sous-estimer, ni le surestimer, pour favoriser le **SENS** et la **COHERENCE**.
- Ni victimiser, ni diaboliser.

**Pour se projeter plus sereinement par rapport à l'avenir et bâtir des projets de développement.**

La posture du « coach » est déterminante, il n'a pas à se prendre pour le chef d'orchestre, ni pour les musiciens. Il doit juste essayer de favoriser l'accès à la partition et à l'exécution de l'œuvre. C'est un passeur.

**Christian Lujan**

Directeur Associé du Cabinet ICS Paris  
Consultant – coach  
Psychanalyste