



## À LA UNE

# La timide prévention du **management toxique**

Stress, burn-out, harcèlement... Les cursus des écoles de commerce intègrent peu à peu les risques psychosociaux

**L**es risques psychosociaux au travail? Amélie (le prénom a été modifié), 23 ans, rit jaune. «Ce n'est pas quelque chose qu'on aborde dans le tronc commun de HEC», regrette cette jeune diplômée de l'école de management de Jouy-en-Josas (Yvelines). Stress, épuisement professionnel, harcèlement, violences: Amélie, qui dirige une équipe de trente personnes dans une start-up, n'a pas le souvenir d'y avoir été sensibilisée pendant sa scolarité, et le ressent comme un manque.

«On gagnerait à faire venir dans les amphis des personnes qui ont connu des burn-out, pour montrer comment un mauvais management peut détruire des vies. On pourrait aussi nous parler de la méditation, par exemple, et de ses bienfaits sur le stress.» Elle qui accorde «une importance très forte à l'équilibre vie personnelle et professionnelle» dit y faire attention d'elle-même avec son équipe. «Mais, si on venait me parler de sexisme ou de harcèlement, je serais bien démunie sur la réponse à apporter.»

Les conditions de vie au travail n'ont cessé de muter au cours des dernières décennies, favorisant la croissance du mal-être au travail. En 2017, 24 % des 30 000 salariés interrogés par le cabinet Stimulus présentaient un état d'«hyper-stress» et 52 % un «niveau élevé d'anxiété». Avec des conséquences loin d'être anodines: dépression, troubles musculo-squelettiques, maladies cardio-vasculaires... «La prévention des risques psychosociaux devrait être au cœur de la stratégie des écoles de management, mais c'est loin d'être le cas, déplore Marc Bonnet, professeur de management à l'IAE Lyon, auteur d'une étude sur la responsabilité des écoles de

**«NOUS APPRENNONS COMMENT GÉRER LE TRAVAIL EN GROUPE, COMMENT NE PAS INSTAURER UN SYSTÈME AUTORITAIRE...»**

**JULIETTE**  
étudiante à l'ESCP

management pour améliorer la santé au travail. On y enseigne encore des méthodes de management pensées au début du XX<sup>e</sup> siècle et qui ne sont plus adaptées à la réalité de l'entreprise, sans donner aux étudiants les outils pertinents.»

Or, le manager apparaît comme un relais indispensable dans l'entreprise pour la prévention des risques psychosociaux. Si ceux-ci peuvent être entraînés par une surcharge de travail, ils sont aussi liés à la question du sens que le salarié attribue à son rôle, à celle de la reconnaissance dont il bénéficie et à la manière dont il est dirigé. Autant de dimensions sur lesquelles le management influe fortement.

**L'ÉLECTROCHOC FRANCE TÉLÉCOM**  
«En termes de risques psychosociaux, notre pays est le mauvais élève européen», affirme Patrick Légeron, psychiatre, fondateur du cabinet Stimulus et coauteur, en 2008, d'un rapport sur le sujet pour le ministère du travail. «Alors que dès les années 1970 les pays du nord de l'Europe formulaient leurs premiers accords d'entreprise sur ces questions, en France, il a fallu attendre l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail de 2008, indique

le psychiatre. Le manque de formation avait été pointé du doigt. Plus de dix ans plus tard, on est encore loin du compte.» Selon lui, les drames survenus à France Télécom – dont le procès des dirigeants s'est ouvert en mai 2019 – sont symptomatiques d'un «management toxique». «Ce fut un électrochoc. On a commencé à se rendre compte du prix humain d'années de mauvais management...»

Cette prise de conscience a-t-elle fait évoluer les cursus dans les grandes écoles? Des modules ou des cours optionnels commencent à apparaître, mais ils restent peu nombreux et concernent rarement tous les étudiants, d'après notre enquête. «Dire que les écoles ne se sont pas emparées de cette question serait injuste, estime Olivier Maillard, directeur de l'école lyonnaise Esdes et vice-président de l'Alliance des grandes écoles Rhône-Alpes-Auvergne (Agera). La France a accusé un certain retard, mais il y a eu une prise de conscience des écoles au tournant des années 2010. Depuis, les écoles ont intégré des cours qui traitent des risques psychosociaux, du management bienveillant et du bien-être en entreprise. A l'Esdes, sur les cinq années de formation, nous avons six cours autour de la thématique de la qualité de vie au travail.»

En 2016, l'Agera a lancé, avec une quarantaine d'établissements de l'enseignement supérieur, un programme qui vise à partager les bonnes pratiques de formation sur ces questions. «La jeune génération d'étudiants, très demandeuse de sens, nous enjoint d'être plus audacieux», reconnaît Olivier Maillard. A l'ESCP, en plus d'un module optionnel, la prévention des risques psychosociaux est incluse dans le cours de gestion des ressources humaines, obligatoire en



2019.11.14

première année de master. *« Cette sensibilisation ne s'étend que sur deux heures, mais elle est cruciale pour leur faire comprendre ce que sont ces risques, ainsi que les milliards d'euros que coûtent ceux-ci en termes d'absentéisme, d'arrêts de travail »,* explique l'enseignante Géraldine Galindo.

Pour Marc Bonnet, de l'IAE de Lyon, c'est ce dernier levier qu'il s'agit d'activer. *« Il faut que les étudiants et les entreprises prennent conscience qu'améliorer la vie au travail est non seulement socialement souhaitable, mais aussi très rentable. »* Mais, pour porter un management sain, encore faut-il avoir des outils pour y parvenir. La sensibilisation ne suffit pas : connaissances en psychologie et clés de communication sont les maîtres mots en la matière et apparaissent de plus en plus dans les cursus.

#### L'OBSTACLE DE L'EXPÉRIENCE

*« Nous apprenons comment gérer le travail en groupe, comment ne pas instaurer un système autoritaire ou encore comment satisfaire les ambitions des salariés pour les motiver »,* témoigne Juliette, étudiante à l'ESCP. La jeune femme de 22 ans assure pourtant que jamais le terme de

« risques psychosociaux » ne lui a été enseigné. En 2008, dans un rapport rendu sur la formation des futurs managers, le médecin William Dab dressait un constat sévère de la situation dans les écoles de commerce. Il reconnaît que, *« depuis, les esprits ont évolué »*. *« Beaucoup d'écoles ont compris que la question des risques psychosociaux était importante. Le problème, aujourd'hui, c'est qu'il nous manque plusieurs milliers d'enseignants formés à ces questions »,* affirme le chercheur au Conservatoire national des arts et métiers, qui prône la création d'une école de la santé au travail pour former des enseignants, sur le modèle de ce qui existe déjà en Scandinavie, en Angleterre, au Canada ou aux Etats-Unis.

Si les choses bougent peu, c'est aussi que ces connaissances ne sont pas considérées comme prioritaires au moment de l'embauche. *« Faire de la prévention des risques psychosociaux un critère qui compte lors du recrutement des jeunes diplômés serait une manière d'encourager les écoles à faire évoluer leurs cursus »,* juge Géraldine Galindo. Dans tous les cas, ces écoles se heurtent à l'obstacle de l'expérience. Pour Maurice Thévenet, professeur de management à l'Essec, difficile d'inculquer correctement la prévention à des jeunes qui ont peu travaillé en entreprise. *« Cette expérience est essentielle pour saisir pleinement l'utilité des bons comportements, estime-t-il. C'est de la responsabilité éducative des écoles de proposer des cours, pour leur montrer qu'il y a un enjeu, mais je ne me leurre pas : beaucoup d'étudiants passeront à travers les mailles du filet. »* Un filet qui peut être recousu à travers la formation continue, lorsque les managers en bénéficient. ●

**« AMÉLIORER  
LA VIE AU TRAVAIL  
EST SOCIALEMENT  
SOUHAITABLE,  
MAIS AUSSI  
TRÈS RENTABLE »**

**MARC BONNET**  
professeur de management

**ALICE RAYBAUD**