

EN COUVERTURE

RESTER ZEN AU TRAVAIL

Avec



Stress, « burn-out », dépression professionnelle...

Le travail peut nuire gravement à notre santé. En cause : la financiarisation et la mondialisation de l'économie qui augmentent la pression sur chaque salarié. Mais aussi la hiérarchie aveugle et l'isolement. Alors comment recréer du « bien-être » au boulot ?

« Nous sommes en 2011 : faites-en moins ! » Voilà venu, directement des Etats-Unis, le conseil de certains patrons à l'adresse des salariés. Et c'est « Fortune », un magazine économique fort peu gauchiste qui publie leurs contributions. Les dégâts du stress au travail ne sont pas qu'un phénomène français. Les conseils affluent de partout pour « apaiser » l'ambiance au bureau ou à l'atelier. Le « workaholism » ou dépendance au boulot des années 1980 ? Passé de mode. Le collaborateur toujours sur la brèche y compris le week-end ? Salarié en danger. Les réunions qui s'éternisent ? Mauvaise organisation. Pour le moment, on est dans l'injonction paradoxale. Mais les perceptions ont changé. Le « mieux-être dans l'entreprise » se glisse dans

le vocabulaire patronal. Le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) mais aussi Entreprise et Progrès, deux structures certes plus innovantes que le Medef, s'efforcent de dénicher les bonnes pratiques. Pour mieux les diffuser. On forme des « managers de bien-être » ou des « managers sentinelles » : les uns sont censés ambiancer, les autres apprennent à détecter la souffrance laborieuse. Dans les couloirs des administrations, des usines ou des bureaux, on croise des psys, des sophrologues ou des kinés. On prend le pouls, on sort le stéthoscope. Les traditionnelles enquêtes de climat social internes sont désormais doublées d'un baromètre de risques psychosociaux. Des hot lines sont branchées et des observatoires internes créés. Dans le cabinet du méde-

cin du travail, les salariés sont soumis à un questionnaire « niveau de stress ». Les clowns sont réquisitionnés. Les *open spaces* redimensionnés. Ici ou là, la musique – qui adoucit les mœurs – est autorisée. La série télévisée « Plus belle la vie » a sauté du petit écran au bureau où les salariés sont invités à se glisser dans la peau de collègue, hiérarque ou subordonné. Il faut réapprendre aux gens à se parler : le *break* est à la mode. Pour se rencontrer, échanger, il y a des *happy Mondays* et, pour se désintoxiquer de la messagerie électronique, des journées sans e-mail. Le « F2F » (c'est-à-dire le face-à-face), selon l'expression de Tony Venables, économiste à la London School of Economics, est redevenu tendance. Il y a même eu la journée sans vêtement, ce fameux *naked Friday* institué par une agence de graphisme anglaise pour égayer l'ambiance dégradée par un plan social... Et surtout pour faire parler d'elle !

Rester zen au boulot ? Derrière ce nouveau mot d'ordre se cachent d'authentiques problèmes de souffrance au travail. De l'avis de nombreux psychosociologues, il s'agit même de la « *pathologie sociale* » par excellence. Syndrome d'épuisement professionnel (*burn-out*), dépression et même suicide reconnu comme accident du travail depuis 2007... Le décompte des morts à France Télécom

ou à La Poste, anciens monopoles d'Etat saisis par le démon du management et de la performance, en témoigne : les salariés connaissent un niveau de stress jamais atteint. Révélé par « le Nouvel Observateur », le suicide d'un magistrat a levé le voile sur les souffrances de toute une profession. En ébullition, les enseignants dénoncent eux aussi un stress qui use. Trois quarts des Français auraient déjà frôlé le « burn-out », si l'on en croit l'enquête Ipsos-Bion, parue en novembre 2010. Le même mois, le groupe de protection sociale Malakoff Médéric confirmait : 60% des cadres déclarent un état de fatigue chronique, soit une hausse de 9 points par rapport à 2009. « Les gens sont malheureux à tous les étages », commente Loïck Roche (1). Même des patrons appellent au secours. En Auvergne, la

de paraître en France (3), le répètent à longueur de pages : il faut en finir avec ces organisations de travail pathogènes. « Repérer quelqu'un qui va mal », ajoute le psychiatre Patrick Légeron (voir notre interview p. 22), c'est le rêve du Medef, mais c'est en amont qu'il faut agir, sur l'environnement professionnel, et celui-ci est conditionné par le saint primat de la rentabilité financière exigée par les actionnaires. »

Ce sont eux qui depuis une vingtaine d'années font valser les salariés des grandes firmes. Eux qui dictent la marche à suivre et les méthodes pour accélérer le pas. « Aujourd'hui, l'entreprise est considérée comme un actif financier. Avec le système de directions par objectifs, chaque individu est transformé en centre de profit », commente

obligation générale de sécurité incombe aux employeurs et, depuis 2002, ceux-ci sont censés prendre des mesures pour protéger la santé – y compris mentale – de leurs salariés. Le harcèlement moral en fait partie. Chaque changement dans l'organisation doit intégrer le facteur psychosocial. Le médecin du travail, lui, doit pouvoir intervenir à tout moment et circuler librement dans l'entreprise. En 2009, un rapport a proposé une première définition des facteurs de risques : exigence de travail, charge émotionnelle, conflits de valeurs, insécurité économique, autonomie et marge de manœuvre...

Après l'émoi provoqué par la vague de suicides à France Télécom et au Technocentre de Renault, Xavier Darcos, alors ministre du Travail, avait incité les sociétés de plus de 1 000 salariés à négocier des accords sur la prise en compte des risques psychosociaux. Pour stimuler les ardeurs, il avait même prévu de publier la liste des bons et mauvais élèves. Las, le palmarès qui devait être réactualisé chaque mois a fait long feu. Le lendemain de sa parution, il avait disparu du site. Trop explosif. Résultat : sur les 1 500 entreprises concernées, bien peu ont encore obtenu. Et quand elles l'ont fait, leurs engagements ne sont pas toujours à la hauteur... Jack Bernon, le responsable du département santé d'Anact, préfère voir le verre à moitié plein : « On part de loin vous savez. Aujourd'hui, 300 à 350 accords ont été négociés. Ce n'est pas si mal. »

Il n'empêche, les risques psychosociaux demeurent mal définis. Trop souvent, les directions des entreprises se retranchent derrière le flou de cette notion pour se dégager de leurs responsabilités lorsqu'elles sont poursuivies devant les tribunaux. Une commission nommée par le ministère du Travail planche aujourd'hui sur une méthode d'évaluation des risques beaucoup plus précise. Nul ne sera censé l'ignorer. Et selon le ministère du Travail, la France devrait ainsi se replacer en tête des pays européens dans la lutte contre la souffrance au travail. « De toute façon, on ne peut continuer comme cela », conclut Jack Bernon. Sinon il y aura d'autres accidents, une augmentation de l'absentéisme et de la consommation d'antidépresseurs. L'engagement au travail diminuera et la performance des entreprises en pâtira. »

NICOLE PÉNICAUT

(1) « Eloge du bien-être au travail », par Dominique Steiler, John Sadowsky et Loïck Roche, Presses universitaires de Grenoble
(2) « Le Travail à cœur », La Découverte
(3) « Burn-out. Le syndrome d'épuisement professionnel », Les Arènes.



« Il faut nourrir la bête en statistiques et plus personne ne s'occupe des équipes. »

Confédération générale des Petites et Moyennes Entreprises a sollicité les services de l'Agence nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail. Objectif : mieux connaître et mieux combattre le « stress des dirigeants ».

Et pourtant les Français se disent plutôt heureux d'aller au boulot. Le dernier sondage TNS Sofres publié par « le Pèlerin » le rappelle : l'intérêt de la tâche, la sociabilité au boulot, l'espoir d'une promotion sont appréciés par une majorité de nos concitoyens. « Si l'on observe parfois une prise de distance des Français avec leur emploi, elle concerne davantage l'entreprise, mais pas le travail en général », analyse Guillaume Petit, de TNS Sofres. *Le goût du travail, lui, n'a jamais disparu.* Et c'est bien cela le problème : face aux exigences de performances financières, nos concitoyens ont de plus en plus de difficultés à accomplir correctement leur tâche. Mal faire, bâcler, aller contre son éthique, parfois : dans son dernier livre (2), Yves Clot, professeur de psychologie du travail au Cnam, démontre très bien comment les consciences professionnelles sont aujourd'hui contrariées. Résultat : « Le travail finit pas être avaler comme les larmes, et à force de réfléchir arrivent les drames. »

C'est pourquoi, explique-t-il, ce ne sont pas les salariés qu'il faut soigner mais le travail lui-même. Christina Maslach et Michael Leiter, les inventeurs américains du concept « burn-out », dont le livre prophétique vient

Jean-Claude Delgenes, directeur général de Technologia, cabinet spécialisé dans l'organisation du travail. L'individualisation a tué le collectif. Toutes les horloges sont réglées sur le court terme et chacun s'active comme un petit hamster dans sa roue. Rédiger des rapports, remplir des questionnaires, cocher des tableaux Excel, le « reporting », pour indispensable qu'il puisse être à dose modérée, est devenu la plaie des entreprises cotées en Bourse. Selon la Cegos, 65% des managers y consacrent un tiers de leur temps. « Il faut nourrir la bête en statistiques et, pendant ce temps, plus personne ne s'occupe des équipes », déplore Christophe Brignier, délégué CFE-CGC de 3M. C'est sûr, la gestion humaine voire la « calinothérapie » ne fait pas bon ménage avec le « management par tableaux de bord ». Et cela se poursuivra tant que les cadres continueront d'être jugés presque exclusivement sur leurs performances quantitatives. La gestion des troupes à distance n'est pas non plus un gage d'efficacité sociale. Or, « dans certains univers très dématérialisés, vous pouvez recevoir des injonctions de votre chef qui est à Bangalore (Inde) et réciproquement », dit Jean-Claude Delgenes. Pas étonnant dans ces conditions que les SSII, les sociétés de service informatique, soient aujourd'hui perçues comme les univers les plus impitoyables.

Alors quoi faire ? Jusqu'ici la France n'a guère brillé par ses initiatives. Certes, une