

# Une solution à la souffrance au travail ?



Le souci de l'autre est-il compatible avec les besoins d'efficacité de l'entreprise ? Nous avons réuni une directrice des ressources humaines d'une grande société, un psychiatre spécialiste du stress, un patron de PME et un syndicaliste pour en débattre.

PROPOS RECUEILLIS PAR **CÉCILE GUÉRET** – PHOTOS **BRUNO LEVY**

**Muriel Pénicaud est directrice générale des ressources humaines de Danone. Éric Albert, psychiatre, coach et fondateur de l'Institut français d'action sur le stress (Ifas), est l'auteur, avec Laurence Saunder, de Stress.fr, comment l'entreprise peut-elle agir face au stress de ses collaborateurs ? (Éd. d'Organisation, 2010).**



**Psychologies : Aujourd'hui, dans les esprits, le travail est plus associé à la souffrance qu'au bien-être. Pourquoi ?**

**Muriel Pénicaud :** Depuis plusieurs années, le travail n'est vu que sous l'angle de la souffrance. Mais 70 % des salariés se disent satisfaits ! Le travail est le principal lieu d'identité, de valorisation, d'épanouissement et de lien

social. Avec un tel investissement affectif et de telles attentes, la déception est parfois terrible. D'autant que les autres pourvoyeurs de sociabilité (famille, cité, Église) se sont effilochés...

**Christian Larose :** Les gens ont peur des restructurations, du chômage, du déclassement... Il y a de l'anxiété et de la souffrance au travail ! La croissance d'une entreprise dépend pourtant aussi de l'engagement des employés, donc de leur bien-être. Celles où il fait bon travailler sont plus performantes, plus innovantes et créent davantage d'emplois.

**Sylvain Breuzard :** Les jeunes, moins attachés à l'idée de carrière qu'à un environnement et à un projet qui les motivent, n'hésitent d'ailleurs pas à changer d'employeur si leur métier le leur permet.

**M.P. :** Malheureusement, après trente ans de management par les objectifs, on a confondu la saine concurrence à l'externe et la compétition entre salariés. On a trop individualisé le travail et cassé les collectifs.

**Éric Albert :** Lorsque les managers sont soumis à la vision à court terme



des marchés financiers, le stress est souvent la solution de facilité pour motiver les équipes.

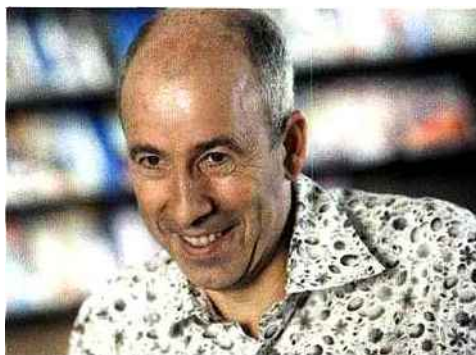
**M.P.** : Certes, mais l'entreprise doit harmoniser le calendrier des résultats économiques, chaque trimestre, et celui de la croissance durable. Pour son succès futur, bien sûr, mais aussi car cela détermine, en cascade, le comportement des managers avec leurs équipes, et celui des salariés entre eux. Ainsi, depuis trois ans, un tiers de la rémunération variable de nos mille cinq cents directeurs dans le monde dépend de critères environnementaux et sociaux : le nombre d'heures de formation par salarié, la sécurité au travail, la réduction de l'empreinte carbone...

**É.A.** : Que l'on se place du point de vue économique ou de celui du psychisme de l'individu, la relation est centrale. Plus que l'augmentation des revenus, c'est la qualité du lien social qui génère du bien-être. Or, il est nouveau de considérer le comportement, donc l'émotion, dans l'entreprise. Hier, il suffisait que le salarié fasse son boulot. Aujourd'hui, son attitude compte.

### Comment améliorer les relations ?

**M.P.** : Par la proximité ! Chez nous, cela signifie un management en cent cinquante unités, de deux cents à deux mille personnes, chacune ayant une marge d'autonomie et de négociation de ses objectifs. La mondialisation, quand elle s'accompagne d'une centralisation, fait perdre aux salariés leurs repères et leurs interlocuteurs.

**S.B.** : Les managers doivent aussi être mieux formés à la gestion d'équipes. Chez nous, ils sont choisis pour leur ouverture d'esprit, pour l'intérêt qu'ils portent aux autres et pour leur capacité de conciliation. Chacun supervise six à huit personnes. Ils sont ainsi plus disponibles et plus reconnaissants du travail accompli. Mais il faut surtout redonner vie à la démocratie sociale : consulter les employés, leur expliquer où l'on va et quelles sont les



Sylvain Breuzard est P-DG de Norsys, une PME d'ingénierie informatique membre d'Entrepreneurs d'avenir, réseau prônant la prise en compte de normes éthiques, sociales et environnementales dans la compétitivité de l'entreprise. Christian Larose, syndicaliste CGT, vice-président du Conseil économique, social et environnemental, est l'auteur, avec Muriel Pénicaud et Henri Lachmann, de « Bien-être et efficacité au travail », rapport rédigé à la demande du Premier ministre.



contraintes. En les invitant à construire ensemble, par exemple, la stratégie à trois ans, comme nous le faisons avec nos deux cents collaborateurs.

**C.L.** : Le respect et le dialogue sont essentiels. Les salariés peuvent comprendre les choses les plus difficiles à condition qu'on leur dise la vérité, que l'on prenne le temps de les écouter. S'il y a des restructurations en perspective, le minimum est de discuter de l'évolution de l'entreprise et des mesures sociales à mettre en place.

**É.A.** : Mais, légalement, un patron n'a pas le droit de tout dire ! Et il arrive qu'il soit sincère quand il annonce une réorganisation limitée, avant d'être contredit par les événements. On projette parfois sur lui des intentions qu'il n'a pas. La solution, c'est de ne pas croire à la toute-puissance managériale. À ce titre, l'arrivée des femmes aux postes de direction a été bénéfique : elles ont moins la prétention de tout savoir et de tout maîtriser.

### Un patron peut-il être gentil ?

**C.L.** : Respectueux, éventuellement sympathique, mais je ne crois pas qu'il soit là pour être gentil...

**É.A.** : D'autant que ce mot cache une soumission enfantine : est « gentil » celui qui est dans mon désir, voire qui ne s'affirme pas, qui est faible, ce que ne peut être un manager. Mais, bienveillant, attentif à autrui, bien sûr !

**S.B.** : À vouloir être trop gentil, on fait parfois du mal. Par exemple en annonçant une mauvaise nouvelle par e-mail afin d'éviter à l'autre une situation difficile. C'est un manque de respect. On croit bien faire, mais on le prive de notre empathie, de notre soutien.

### Faut-il sanctionner les comportements malveillants ?

**S.B.** : Formons d'abord les gens à la bienveillance : à savoir écouter, désamorcer un conflit, exprimer une critique avec habileté...

**É.A.** : Sauf qu'il y a des gens malintentionnés ! Une caissière harcelée

car son directeur peut vivre l'enfer ! Si elle habite dans une petite ville, sans autre possibilité d'emploi, elle est coincée !

**M.P.** : L'entreprise ne peut pas garder ces managers malveillants, ils détruisent du lien social, voire leurs collaborateurs, donc de la valeur pour l'entreprise. Quand des équipes remontent, faits à l'appui, des comportements inacceptables, on doit se séparer des personnes mises en cause.

**C.L.** : Dans les grandes structures, il est primordial que, lorsqu'on ne parvient pas à dialoguer avec son chef, on puisse s'adresser au rang hiérarchique supérieur. Cela permet de débloquent des situations difficiles.

**Salles de sport, crèches, conciergeries... Les sociétés mettent de plus en plus de services à notre disposition. N'est-ce pas une façon d'avoir de l'emprise sur nous, d'encourager le surinvestissement ?**

**C.L.** : Il faut bien aider les gens à s'organiser dans cette société qui bouge en permanence ! Ce qui compte, c'est qu'ils puissent travailler dans de bonnes conditions

## « On a tant rogné sur les “temps morts” que les gens ne se parlent plus hors des réunions officielles ! Il est urgent de recréer du lien social ! » **Christian Larose**

**S.B.** : D'autant que la vie de la cité a un impact sur le stress des employés – les transports en commun, les embouteillages, les difficultés de garde des enfants... Dommage que ces avantages concernent souvent plus les cols blancs, au siège, que les ouvriers de l'usine

**É.A.** : L'entreprise n'est ni gentille ni cynique. Elle cherche l'efficacité, avec des services qui permettent d'être plus disponible et concentré sur son travail. La question, c'est la limite. Dans les sociétés anglo-saxonnes, des services de psychothérapie sont proposés aux familles. Jusqu'où l'entreprise est-elle responsable de l'individu ? Est-elle à ce point toute-puissante ?

**M.P.** : Mieux vaut permettre aux salariés de créer ce dont ils ont besoin. À

notre siège, certains ont mis en place, avec une Amap<sup>1</sup>, la livraison de paniers paysans. Le vendredi, nous sommes deux cents à partir avec nos légumes bio ! Les études montrent aussi que les femmes âgées de 25 à 35 ans sont les plus stressées. Un accord sur la parentalité, bénéficiant aussi aux hommes, permet plus de flexibilité. Ce n'est pas être gentil, mais considérer que l'humain est la force de l'entreprise

**C.L.** : Et que le travail ne se résume pas à la production de richesses : c'est aussi un vivre-ensemble. On a tellement rogné sur les « temps morts » que les gens ne se parlent plus en dehors des réunions officielles ! Il est urgent de recréer du lien social !

**É.A.** : On a en effet l'idée que le temps de travail doit être productif, efficace, ce qui exclut les moments de socialisation, de « gentillesse » passés à s'intéresser à l'autre. C'est aussi le problème des équipes virtuelles, éloignées. Or, pour établir une vraie relation, il faut partager des émotions, de l'informel, se parler d'individu à individu

**M.P.** : Ainsi, l'*open space* est créateur de liens, à condition qu'il soit à taille humaine, que l'on prévienne des espaces pour s'isoler et d'autres de convivialité. Il faut aussi aménager des temps de sociabilité, comme des petits déjeuners d'étage qui, chez nous, ont beaucoup de succès ! Ou des tournois sportifs. Notre World Cup de football réunit ainsi vingt mille personnes tous les deux ans. Pour ceux qui s'entraînent au cours de l'année, c'est un élément de fierté, d'appartenance collective et de rencontres mixant tous les pays, les statuts et les fonctions

### LES CONSEILS D'ÉRIC ALBERT, PSYCHIATRE ET COACH

**Considérez l'autre avec bienveillance** : « Évitez le “tu”, accusateur, au profit du “je”, subjectif. Ne soyez pas dans le jugement de valeur. Avant d'exprimer une critique, mettez-vous à la place de l'autre et demandez-vous comment vous aimeriez qu'on vous la formule. »

**Soyez authentique** : « La gentillesse ne doit pas gommer le besoin de franchise. Si un de vos collaborateurs a fait une erreur, faites-lui-en part afin qu'il s'améliore. Si, à l'inverse, vous vous êtes senti dévalorisé par votre chef, dites-le-lui aussi. Il risquerait de recommencer sans s'en rendre compte. »

**Désamorcer l'agressivité d'un collègue** : « Demandez-lui quelle est son intention (vous déstabiliser, se mettre en valeur...) et signalez-lui que vous aimeriez un autre fonctionnement. En le forçant à mettre sa stratégie au jour, vous le neutralisez. »





## « Il n'y a rien de pire que de vouloir résoudre les problèmes et les conflits par e-mail avec dix personnes en copie ! » Sylvain Breuzard

**Quelles sont les pratiques les plus génératrices d'agressivité ?**

**Tous :** Les e-mails !

**C.L. :** Il y a, dans de grandes entreprises, plus de vingt mille e-mails échangés par week-end ! Histoire de montrer à leur supérieur qu'ils ne sont pas devant la télé, certains en envoient le samedi à 23 heures !

**É.A. :** Si, pour quelques-uns, c'est une liberté et un soulagement de pouvoir travailler un peu le dimanche, l'idée implicite selon laquelle on est joignable en permanence est très violente. L'utilisation abusive des e-mails brouille la frontière entre privé et professionnel, et accélère le rapport au temps de travail, puisque tout est urgent

**M.P. :** Une bonne pratique, pour les managers, est d'enregistrer des brouillons pour les envoyer le lundi matin. Il y a aussi des règles de contenu : les problèmes et les conflits, par exemple, ne peuvent se régler qu'avec un contact humain. Il n'y a rien de pire que de vouloir les résoudre par e-mail avec dix personnes en copie !

**É.A. :** Respecter quelqu'un, c'est d'abord le voir comme un être humain et non comme une fonction. Ce qui suppose de lui poser des questions personnelles

**S.B. :** Pour cela, nous encourageons nos collaborateurs à se parler. Quand j'envoie un e-mail ou un texto, je ne prends pas en compte la disposition psychologique de celui qui le reçoit. S'il n'a pas le moral, il va me trouver odieux, quand j'ai juste été direct

**M.P. :** Certaines organisations du travail ont, aussi, des conséquences désastreuses. Ainsi, dans de nombreux centres d'appels, les salariés suivent un script préétabli, sans aucune autonomie. Comme dans les usines des années 1930 ! Le tertiaire, qui représente aujourd'hui deux tiers des emplois, doit tirer des leçons de

l'évolution des conditions de travail dans l'industrie !

**É.A. :** Et comme on enferme aussi le client dans une case qui ne répond pas à son problème, le salarié est en première ligne pour absorber sa colère. Tout ça parce que les entreprises vendent à leurs clients des promesses qu'elles ne tiennent pas. Le problème, c'est la compétition économique qui, elle, n'est vraiment pas gentille !

*1 Amap, association pour le maintien d'une agriculture paysanne. Rens : [reseau-amap.org](http://reseau-amap.org)*

