

Commission de réflexion sur la souffrance au travail

Atelier Management

Constats et propositions

CONSTATS

Un rapport paradoxal de la personne au travail

Le travail est un lieu incontournable de la réalisation de soi. Il mobilise le corps, l'intelligence et la subjectivité. C'est aussi par le travail qu'on entre en relation avec l'autre, qu'on crée du lien. Mais le travail libérateur peut devenir aliénateur. Comme l'explique Christophe DEJOURS, le travail « *s'inscrit comme médiateur dans la construction de l'identité et de la santé* » mais il peut également « *contribuer à désorganiser l'identité, voire à la détruire et il devient alors un facteur pathogène de grande puissance.* » On peut donc passer du travail « processus désirant » au travail « processus déstructurant ». Et le plaisir de travailler cède la place à la souffrance.

Selon les témoignages recueillis auprès de responsables de sociétés internationales, les salariés français ont une productivité moyenne supérieure à celles de nombreux autres pays mais cette surproductivité horaire s'accompagne d'une mauvaise gestion du temps de travail. En France, il est important de montrer qu'on est présent, quitte à, pour certaines catégories comme les cadres, rester tard le soir, voire montrer qu'on est débordé. Le « j'ai trop de travail » est synonyme de « je suis indispensable ».

Le coût du management par l'excellence : la remise en cause du collectif

Depuis les années 1980, les organisations sont à la recherche de la « surperformance », développant pour cela des outils de mesure de plus en plus centrés sur la performance individuelle et de court terme au détriment de la prise en compte de la dynamique collective. C'est la quête de la « performance sans faille » pour reprendre une expression de Jean-Pierre LE GOFF. Cette culture de l'excellence se traduit d'ailleurs chez de nombreux cadres par un surinvestissement entraînant de leur part un déni des problèmes de stress au travail car ils ne prennent plus de recul. D'après Eric ALBERT, 1/3 des femmes et 1/4 des hommes sont ainsi en « surstress ».

Cette individualisation à l'extrême du travail déshumanise les organisations. L'individualisation de la performance et de l'évaluation contribue à la fin du collectif car l'autre n'est plus un partenaire mais quelqu'un contre lequel il faut gagner. Pour endiguer cette perception négative, les entreprises se sentent obligées de se parer d'atours sympathiques, de créer de la convivialité artificielle pour gommer cette réalité (grandes messes corporate, séminaires pour se doper psychologiquement...).

La peur du déclassement

Le salarié place généralement beaucoup d'attentes dans son travail : l'entreprise est devenue un lieu essentiel de la reconnaissance sociale. La réussite professionnelle est pour beaucoup le critère de la réussite dans la vie tout court.

Or les organisations changent. Contrairement à la période des 30 glorieuses, l'entreprise ou les organisations ne peuvent plus garantir une carrière complète et un poste pour chacun. De plus, elles doivent rendre des comptes de façon de plus en plus rapprochée : le fait que l'impératif financier (tous les trimestres) prime sur le projet économique ou industriel (à 5, 10 ou 30 ans) a des conséquences notables comme la réorganisation quasi-permanente des entreprises. Par ailleurs, le secteur public n'est pas exonéré de ces réorganisations de plus en plus fréquentes.

Le salarié peut donc avoir le sentiment que l'entreprise ne tient plus ses promesses. Ainsi lorsque l'entreprise n'a pas pu ou su le protéger, le salarié a un sentiment de trahison générateur de souffrance. Le contexte professionnel devient anxiogène et la peur du déclassement apparaît, cette peur étant vécue comme une sorte de mort sociale conduisant parfois à ce que le salarié se donne lui-même la mort. Il est paradoxal que cela se manifeste si durement en France où existe un système relativement plus protecteur du salarié qu'ailleurs en Europe ou dans le monde.

Une absence de maîtrise par les organisations de la conduite du changement

Alors que des mutations de plus en plus rapides et fréquentes s'imposent aux organisations, celles-ci maîtrisent insuffisamment la conduite du changement. Les restructurations conduisent parfois à une rationalisation extrême des organisations du travail destructurant les métiers existants, éclatant les collectifs de travail.

Or les changements organisationnels touchent profondément l'identité professionnelle du salarié, affectent son sentiment d'appartenance et son désir de reconnaissance. Celui-ci perd ses repères et ne trouve plus sa place. Ou bien n'a plus le sentiment d'avoir le temps ou les moyens de bien faire son travail, sorte de « souffrance éthique ». Cet état de réorganisation permanente non maîtrisé fait que le désordre devient la norme avec une prise de recul inexistante sur les causes et les conséquences de ces changements.

Ce n'est d'ailleurs pas tant le changement lui-même qui est perturbateur que la perte de repères – mécanisme de reconnaissance, critères d'évaluation – liée au changement qui crée un climat anxiogène. Or, souvent le manager de proximité est lui-même extrêmement démuni pour accompagner les mutations qu'on lui demande de faire passer auprès de ses collaborateurs.

Le facteur humain géré comme une simple « ressource »

De nombreuses organisations gèrent l'humain à travers un service ou une direction des « ressources » humaines. Cette désignation même est lourde de sens. D'ailleurs le responsable des RH, tout comme les représentants du personnel, confrontés à ces réorganisations permanentes consacrent un temps de plus en plus important à la mise en conformité avec la loi au détriment du contact direct avec les équipes, se coupant de plus en plus du ressenti sur le terrain. Cette importance des sujets législatifs et règlementaires fait que le dialogue social devient de plus en

plus un dialogue d'experts, autour des textes plutôt que de l'humain. Or ce dialogue est déjà largement insuffisant en France.

De leur côté, les salariés évoluent de plus en plus dans leur perception du travail en passant d'une logique de « métier » à celle d'« emploi ». Ce changement n'est pas neutre car la question du sens du travail est clairement posée à travers cette évolution. Or le sentiment de non sens est la cause d'une souffrance profonde.

La complexification et l'intensification du travail

Au-delà de la charge de travail qui augmente continuellement, deux phénomènes sont à l'œuvre dans le travail : la complexification et l'intensification. Il faut faire plus de choses en toujours moins de temps. La réduction du temps de travail a accentué cela avec la suppression des temps morts qui permettaient de récupérer, d'échanger, de transmettre (civilités...).

Parallèlement, la culture de l'urgence et de l'instantanéité génère un manque de priorisation dans l'accomplissement des tâches à réaliser. L'instantanéité, permise par les nouvelles technologies, engendre une réaction d'immédiateté et de réactivité dans l'urgence, paradoxalement consommatrice de temps ! De plus on n'a plus le temps de se retourner sur le travail achevé : une fois un travail effectué, on est immédiatement lancé sur une autre mission. On ne prend plus le temps de s'évaluer, d'apprécier son travail, de profiter du plaisir de l'œuvre accomplie, ce qui contribue à accroître le sentiment de pression. Par ailleurs, les nouveaux logiciels (ERP...), plus encore que les nouvelles technologies, s'insinuent dans le travail cognitif et diminuent l'autonomie des opérateurs ce qui contribue à alourdir leur charge. Ces phénomènes génèrent une « souffrance éthique » : le salarié n'a pas le sentiment de pouvoir bien faire son travail.

Une interaction croissante de la vie privée et de la vie professionnelle

Vie privée et vie professionnelle n'ont jamais été totalement étanches l'une à l'autre. Au 19^{ème} siècle, le chef d'entreprise s'auto-investissait d'une mission de prise en charge de ses salariés et de leurs familles. Désormais, certains salariés s'auto-investissent d'une mission de suivi de leur activité professionnelle y compris hors du lieu de travail : avec les nouvelles technologies, il n'est plus rare de répondre à un e-mail professionnel à 23h. La frontière entre vie privée et vie professionnelle s'estompe. Paradoxalement, le temps de travail a baissé mais le travail est de plus en plus obsédant, avec une pression liée à la performance qui tarabuste.

Des acteurs trop dispersés en matière de santé au travail

La loi du 11 octobre 1946 a rendu obligatoire la médecine du travail et un suivi médical des salariés. Ce modèle était remarquable mais est resté quasi-inchangé depuis lors. Si la France bénéficie d'acteurs nombreux et compétents (associations de médecins du travail, médecins inspecteurs régionaux, consultations spécialisées) ceux-ci travaillent de façon trop cloisonnée. Cette situation génère à la fois une grande confusion pour les salariés qui ne savent pas forcément à qui se confier et une déresponsabilisation. De plus, on reste beaucoup trop dans un modèle de réparation alors qu'il faudrait mettre l'accent sur la prévention.

PRINCIPES D'ACTION ET ACTIONS

Faire confiance à la personne et la respecter dans son identité professionnelle

Enrichir les mécanismes de reconnaissance des salariés en s'adressant à la personne et pas seulement à la fonction

- Passer de la logique de « gestion » à celle de « valorisation » des ressources humaines : à côté du salaire, dû dans le cadre du contrat, la reconnaissance est essentielle, c'est la dimension symbolique de la rémunération.
- Encourager la promotion interne pour mieux valoriser les « mémoires » de l'entreprise et construire une relation de confiance dans la durée entre l'entreprise et ses salariés.
- Privilégier la notion de progrès (réalisés / à réaliser) dans l'entretien d'évaluation individuel.
Pour cela :
 - o mesurer les compétences développées dans le cadre du travail et pas seulement les résultats obtenus.
 - o diviser en étapes l'ambition globale pour pouvoir marquer des progrès intermédiaires. Cela permet d'ajuster les rythmes de progression en fonction des capacités de chacun à un instant donné.

Donner du sens au travail

- Impliquer les collaborateurs dans la définition de leurs objectifs.
- Donner au salarié une marge d'appréciation et de manœuvre dans la mise en œuvre de sa mission.
- Accepter le droit à l'erreur.
- Renforcer le rôle de mise en cohérence du management : celui-ci doit garantir la coordination du projet collectif et des projets individuels, dans le respect à la fois de l'efficacité de l'entreprise et de l'intégrité des personnes.

Valoriser le collectif

- Enrichir la mesure de performance avec la notion de « collectif » en y intégrant l'évaluation par les pairs, les mieux à même d'apprécier le travail réel.
- Réhabiliter la notion d'équipe dans les grandes organisations.
- Utiliser les NTIC, ou s'en inspirer, pour recréer du collectif (travail en réseau par exemple).

Renforcer la démocratie entrepreneuriale et sociale

Partager le projet d'entreprise et associer les salariés à la mise en œuvre de la stratégie

- Partager la stratégie et la vision de l'entreprise pour permettre au salarié de mieux cerner sa contribution individuelle à la mise en œuvre du projet collectif.
 - o Par exemple, décliner le projet d'entreprise au niveau des entités et des équipes, chaque équipe définissant sa contribution au projet global, dans un processus de co-création et de communication.
- Rendre l'entreprise intelligible en envoyant périodiquement aux salariés, avec le bulletin de salaire par exemple, des éléments relatifs à la stratégie et aux actions de l'entreprise.

Développer la démocratie sociale

- Libérer l'expression et le débat si ce n'est par conviction au moins par pragmatisme : le verrouillage de l'information est un leurre à l'ère des téléphones mobiles, des blogs, de twitter et des réseaux sociaux. L'autorité ne peut plus venir du fait de détenir l'information.
- Faire du CHSCT une instance stratégique :
 - o en rendant effective de façon régulière sa présidence par un dirigeant ;
 - o en modifiant le mode désignation de ses membres pour les faire élire directement par les salariés.

Parier sur l'intelligence collective et individuelle

- Solliciter autant que possible l'intelligence des salariés : également citoyens, clients, consommateurs, ils peuvent apporter beaucoup en matière de formation (nous avons tous quelque chose à transmettre), d'échange de bonnes pratiques, ou d'idées.

Réaffirmer l'impératif d'exemplarité des dirigeants et d'implication des managers

Faire prendre conscience au management à la fois de son pouvoir et de ses limites

- Mettre en place des indicateurs de performance managériale et intégrer des méthodes d'évaluation des managers facilitant la prise de conscience de leur impact sur les autres.
- Systématiser et renforcer la formation continue des personnes en responsabilité managériale en travaillant à la fois sur la responsabilité des personnes et sur la responsabilité de la cohérence entre projet d'entreprise et projets individuels.
- Sanctionner les écarts comportementaux. Manager c'est être attentif à l'autre.
- Clarifier les responsabilités dans les organisations matricielles afin d'éviter l'envoi de messages contradictoires au salarié par plusieurs managers.
- Eviter le turn over excessif de responsables sur un même poste.

Renforcer le rôle « terrain » des dirigeants et managers

- Incarner le projet collectif par une implication personnelle du dirigeant sur le terrain auprès des équipes : c'est ainsi qu'ils peuvent absorber les craintes et exporter de la confiance auprès des salariés.
- Redonner de la marge de manoeuvre au manager de proximité : il doit relier et non relayer.

Former, former... et former !

Repenser la formation initiale en management

- Intégrer dans les enseignements et manuels de management :
 - o la notion de gestion du stress et la question de la souffrance au travail ;
 - o l'apprentissage de compétences liées à la capacité d'adaptation et à la gestion du changement ;
 - o des éléments de sciences humaines et psychologie afin de sensibiliser les futurs managers à la dimension humaine et psychologique de leur fonction future ;
- Ancrer les élèves dans le réel de la vie au travail :
 - o développer la formation en alternance pour une meilleure connaissance de la vie en entreprise ;

- leur permettre une prise de conscience, par exemple en assistant à une audience de conseil des prud'hommes.

Développer la formation continue et diffuser des bonnes pratiques managériales

- Faire de la formation continue non pas un instrument récompensant les meilleurs mais un outil de développement personnel et de construction de son identité professionnelle.
- Instaurer une formation certifiante pour managers qui puisse devenir un pré-requis pour encadrer des équipes d'une certaine taille.
- Former et développer la compétence émotionnelle. Un manager doit savoir faire identifier les signes de stress, le sien et celui de ses collègues / collaborateurs.

Décloisonner la santé au travail

Favoriser la pluridisciplinarité

- Permettre à des équipes pluridisciplinaires d'exercer dans des conditions d'indépendance et d'éthique ;
- Accentuer la formation des médecins du travail, notamment aux problèmes psychopathologiques et aux facteurs organisationnels qui les induisent, afin de leur permettre de mieux venir en aide aux personnes en souffrance et conseiller utilement employeurs et délégués pour s'orienter vers de meilleures conditions de travail.
- Améliorer la relation entre médecine du travail et médecine de ville pour le suivi d'un salarié (dossier avec des éléments en partage).
- Favoriser l'utilisation par les inspecteurs du travail des outils de base que sont les constatations des médecins du travail (rapports et analyse réglementaires).

Enrichir les outils existants et favoriser leur connaissance

- Intégrer dans le document unique de prévention des risques un volet psycho-social.
- Identifier les « poches » de souffrance pour mieux les prévenir et les guérir, notamment en utilisant un indicateur comme l'échelle visuelle analogique (EVA).
- Remettre aux dirigeants un rapport annuel anonymisé afin de leur permettre de prendre conscience chaque année de l'état des lieux.
- Rendre obligatoire la diffusion à l'ensemble des acteurs de l'entreprise des rapports d'expertise commandés par le CHSCT.

Expérimenter ces recommandations et poursuivre la réflexion !

Tester sur 6 mois l'efficacité de ces mesures au sein d'un centre d'appel "expérimental" avec un certain nombre de principes préconisés par la Commission avec :

- des salariés "dégagés" des procédures qui les freinent dans leurs initiatives envers le client et regroupés dans des collectifs de travail, eux mêmes promoteurs de "bonnes pratiques", de règles et de valeurs, de modes opératoires qui font sens ;
- des dirigeants de proximité centrés sur l'appui technique et humain à leurs équipes et moins centrés sur leurs reportings.

La réflexion sur la souffrance au travail doit se poursuivre :

- réhabiliter les sciences du travail, encourager les recherches et innovations dans ces domaines (sociologie du travail, psychologie du travail, médecine du travail...) ;
- mettre en place un Comité de suivi des recommandations de la Commission.