

Processus
EnViE au travail

Santé en entreprise,
Santé de l'entreprise

JEAN-DOMINIQUE MICHEL

“SAPIENTIA SANITAS ANIMI”

~ CICERON

INTRODUCTION

Les organisations présentent certaines caractéristiques de la matière vivante : elles sont conçues, naissent, grandissent, évoluent et parfois disparaissent. Elles peuvent être en pleine santé ou tomber malades. Elles peuvent pétiller de créativité et d’alant, carburer à l’enthousiasme, s’installer dans la routine, perdre le sens de ce qu’elles sont, broyer du noir ou se mettre à dysfonctionner...

La décennie écoulée a connu une dégradation sensible des conditions de bien-être et de santé au travail. Les enquêtes révèlent une augmentation du stress chronique, tous secteurs d’activité confondus, avec son cortège de conséquences. Des phénomènes comme l’absentéisme ou le turn-over engendrent des coûts importants pour les entreprises et les institutions, ainsi que pour la collectivité.

On voit par ailleurs apparaître des comportements et des formes de souffrance caractéristiques : burn-out, brown-out, présentéisme, harcèlement moral, workaholism , révélateurs d'un « malaise » dans le monde du travail (voir lexique en fin d'ouvrage).

Pourtant, certaines organisations fonctionnent avec une vitalité et une capacité coopérative remarquables, avec un avantage considérable en termes de performance et de qualité de vie au travail.

La question se pose donc plus que jamais : comment aider les personnes, les groupes humains et les organisations à cultiver leur santé, à mieux coopérer et générer une performance durable au service des buts poursuivis ?

La bonne nouvelle est que les données probantes affluent à mesure que progresse la recherche. Des modèles d'analyse et d'intervention validés scientifiquement sont désormais disponibles.

Quelques données...

- Le coût annuel des conséquences du stress au travail en Suisse est évalué à 5,58 milliards de francs (1).
- 24% des personnes actives s'estiment assez ou très épuisées.
- 41% des personnes interrogées disent ressentir de fortes tensions psychiques au travail.
- Entre 2000 et 2010, le nombre de personnes souffrant de stress chronique est passé de 26,6% à 34,4 %. On ne constate aucune différence selon la branche économique ou le sexe. Par contre, le nombre de jeunes travailleurs stressés (entre 15 et 34 ans) est plus élevé que la moyenne.
- La proportion de travailleurs qui ne se sentent jamais ou peu stressés a baissé durant la même période de 17,4% à 12,2%.
- Certaines entreprises et institutions publiques connaissent des taux d'absentéisme élevés, de l'ordre de 15%, 20% et même 25% selon les services (2).
- Le taux d'absentéisme moyen en Suisse est d'environ 4%, avec de légères variations selon le secteur d'activité ; il est considéré qu'au-delà de 5 à 6 %, ce taux indique des difficultés dans l'organisation et les conditions de travail.
- Le burn-out toucherait environ 5% des actifs, avec des variations importantes selon les secteurs. Ainsi, sa prévalence dans les services hospitaliers de soins intensifs est de l'ordre de 32% parmi les médecins, 28% parmi les infirmières et 41% parmi les aides-soignantes (3).
- Selon l'Enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents (4), la Suisse pointe en 34ème position des 36 pays sondés en matière d'évaluation régulière des risques physiques et psychologiques.



CHAPITRE 1

DE QUOI PARLE-T-ON EXACTEMENT ?

Contrairement à ce que l'on a longtemps considéré, la santé n'est pas un état stable et en quelque sorte inerte caractérisé par une absence de maladie.

Il s'agit plutôt d'**un état dynamique de bien-être suffisant** (physique, psychologique et social) **permettant à une personne de préserver son équilibre et de négocier les contraintes de sa vie en s'appuyant sur des ressources** (internes et externes) **adéquates** (5).

SANTÉ : DYNAMIQUE DE BIEN-ÊTRE SUFFISANT

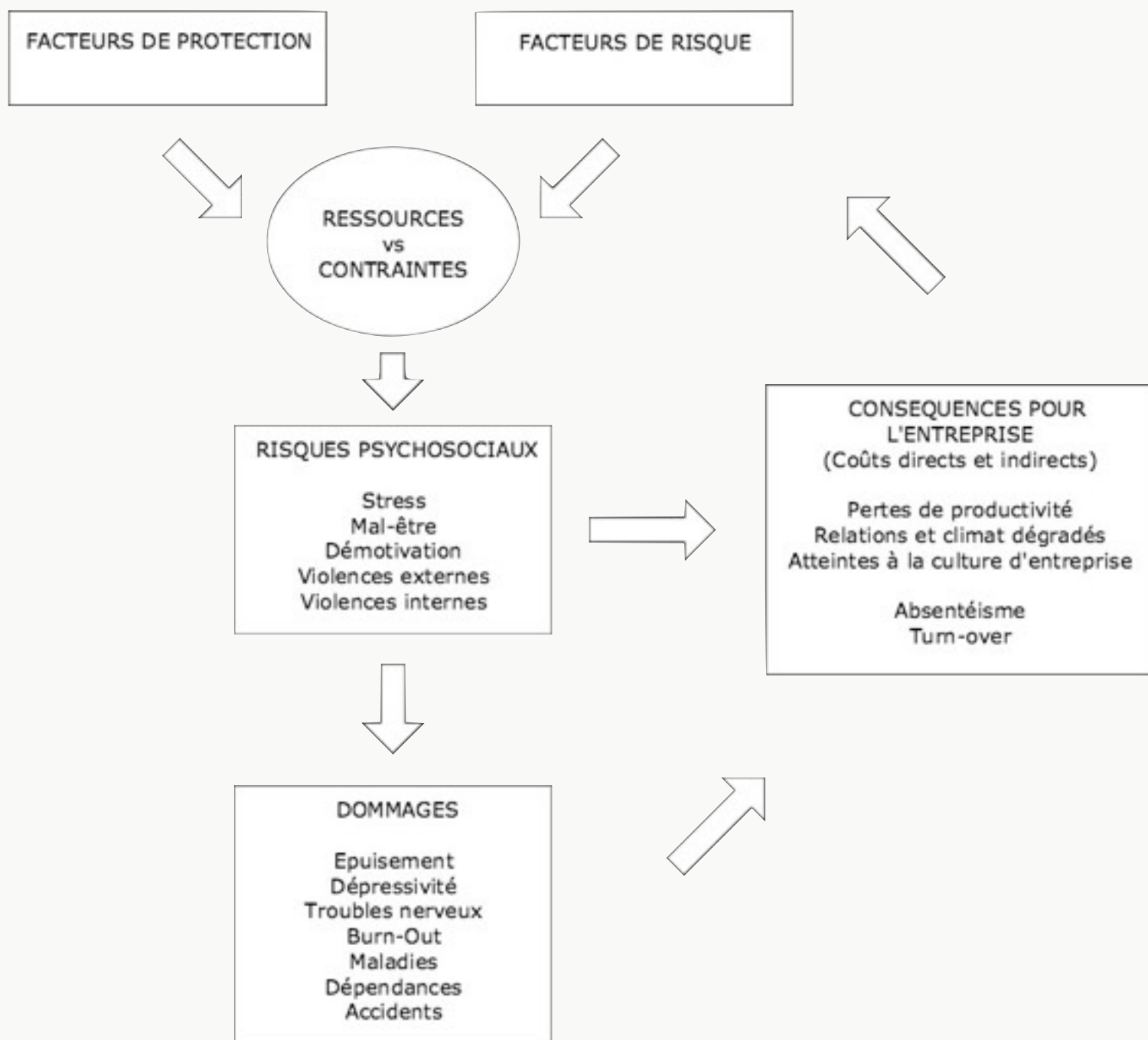
RESSOURCES > CONTRAINTES

Les différents contextes de vie (privée, communautaire, professionnelle) exposent à des déterminants que l'on qualifiera de facteurs de protection et de facteurs de risque selon qu'ils sont susceptibles d'avoir un effet positif ou négatif sur notre santé.

Des facteurs de risque et de protection coexistent toujours au sein d'un contexte donné, dessinant une sorte de « champ de forces ». C'est selon la configuration de celui-ci qu'apparaîtront le cas échéant ce que l'on appelle des risques psychosociaux (6).

Les risques psychosociaux prédisposent à des dommages. Vivre de manière durable un état de stress, de mal-être ou des situations de violence, par exemple, produit inévitablement des conséquences comme l'épuisement, les troubles nerveux, la dépressivité, voire même certaines maladies.

Lorsque de tels dommages apparaissent, ils entraînent à leur tour des conséquences pour l'individu (comme l'immobilisation, l'incapacité de travailler, le repli social, etc.) aussi bien que pour le groupe (famille, entreprise) dont il fait partie.



Les interventions préconisées aujourd'hui s'occupent de promouvoir la santé en renforçant les facteurs de protection et en contenant les facteurs de risque, pour diminuer les risques et prévenir l'apparition de dommages.



CHAPITRE 2

SANTE EN ENTREPRISE, SANTE DE L'ENTREPRISE

L'identification des déterminants de la santé au travail a été l'objet de nombreuses recherches au cours de la décennie écoulée.

On sait aujourd'hui avec une précision appréciable où se génèrent les sentiments de bien-être ou de mal-être au travail, ce qui les cause, ce qu'ils provoquent. Emerge donc une réelle possibilité de penser non seulement la santé dans l'institution mais encore la santé de l'institution.

Selon une évidence vérifiée : plus une institution est saine et adéquate quant à ce qu'elle demande et propose à ses collaborateurs, plus elle se montre protectrice de leur santé. Plus à l'inverse elle sera en difficulté ou en souffrance dans ses fonctionnements, plus les atteintes seront lourdes et nombreuses.

La culture d'entreprise constitue en quelque sorte l'écosystème humain qui va déterminer le bien-être et la motivation de ses collaborateurs. D'une manière qui se reflète directement dans sa propre dynamique et sa performance collective.

Le secret des entreprises qui cartonnent

Tout un nouveau courant de recherche en management -que l'on retrouve aussi dans les domaines de la psychologie et de la médecine⁽⁷⁾- s'est récemment intéressé aux caractéristiques de la vitalité individuelle et groupale (8). L'idée étant de moins focaliser sur les problèmes (ce qui peut tendre à enfermer dans des logiques douloureuses) et voir s'il est possible de prendre les choses dans l'autre sens : comment est-ce lorsque cela fonctionne bien ? Quels enseignements peut-on en tirer ? Peut-on chercher à développer ce qui fait du bien ?

Une recherche a ainsi été conduite par une équipe de l'Université de Californie à San Diego sur une durée de plus de dix ans (9). Les chercheurs se sont intéressés prioritairement à des entreprises hautement *successful*, caractérisées par des performances et une capacité d'innovation remarquables, qui avaient établi de nouveaux standards de référence dans leurs domaines. En interrogeant plus d'une centaine de dirigeants et 24'000 employés, ils se sont aperçus que les indicateurs de santé au travail de ces entreprises étaient eux aussi particulièrement bons en comparaison de ceux de leurs concurrents.

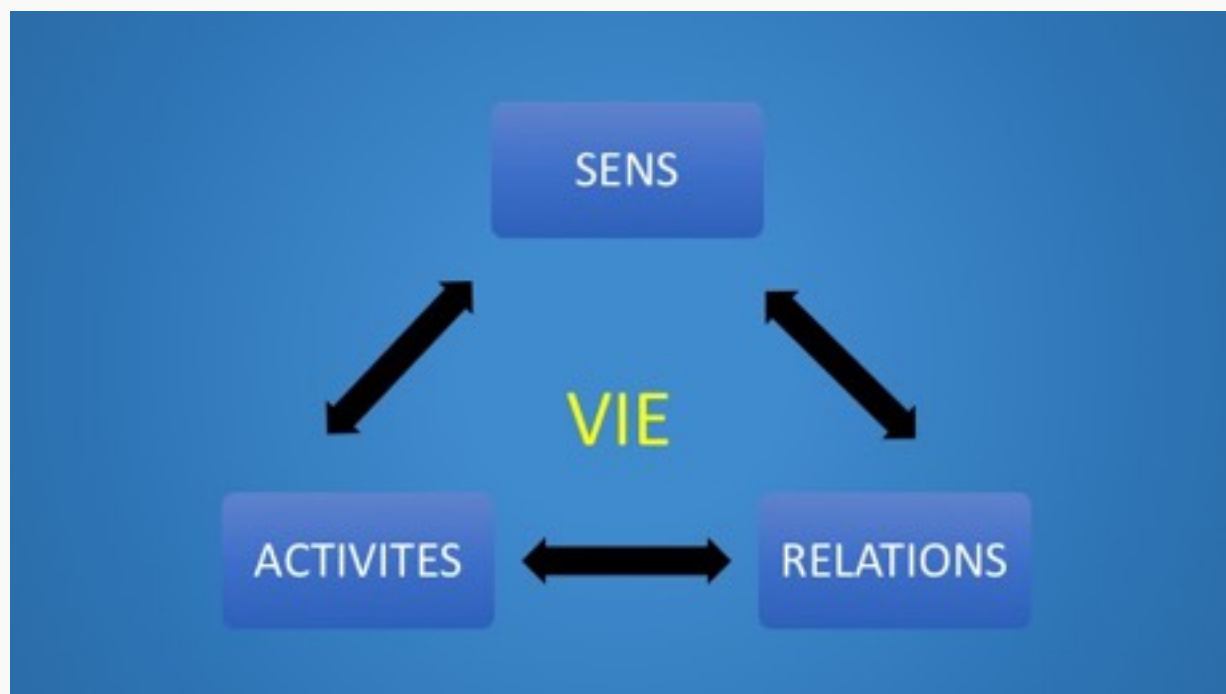
Ils se sont également aperçus que l'on pouvait rapidement évaluer l'état de dynamisme et de santé d'une organisation à partir de

deux critères objectifs et mesurables qui en constituent les indicateurs les plus marquants : les modes relationnels et les systèmes de langage.

Keep It Simple

Dans les premières modélisations proposées dans les années '50, on reconnaissait déjà que le travail, en ultime analyse, est constitué d'activités et de relations.

On a depuis ajouté un troisième terme tout aussi important : celui du langage, c'est-à-dire du sens. Ces trois dimensions fondamentales sont en inter-influence et déterminent fortement le vécu individuel des collaborateurs comme celui, collectif, des équipes ou instances de direction.



La plupart des propositions d'intervention et d'amélioration se sont focalisées au cours du temps sur les activités, sans que le domaine des relations ou du sens reçoivent une sollicitude comparable.

Where do you stand ?

Nous disposons sur la base de ces travaux d'une classification des différentes dynamiques d'organisations en fonction de leur typologie de fonctionnement.

Les organisations en stade 1 sont les plus touchées par la désorganisation, la dégradation des relations et la perte de sens : le paradigme est le « chacun pour soi » dans un mode conflictuel et désespéré. C'est, littéralement, la loi de la jungle. Les modes relationnels y sont agressifs et méfiants. Heureusement, cela ne concerne qu'un petit nombre d'entreprises, qui se sont délitées au cours du temps. La faillite ou une crise majeure est alors inévitable.

Le stade 2 correspond à une souffrance institutionnelle partagée, dans une tonalité de plainte et de découragement avec des ressentis d'impuissance, des modes de langage passifs-agressifs et une dynamique caractérisée par la résistance au changement. Les modes relationnels montrent une certaine cohésion pour autant que les personnes adhèrent au paradigme désabusé. Ceux qui s'en écartent ou tentent d'améliorer les choses sont rejetés ou combattus.

Cette typologie concerne des entreprises qui se sont institutionnalisées, s'accrochent à des modes de fonctionnement ou des définitions dépassées, qui ne sont plus que l'ombre de ce qu'elles ont été sans oser se remettre en question. Elles sont à risque de régresser en niveau 1, à moins qu'un sursaut salutaire ne les re-dynamise dans la bonne direction. On évalue à 25% la proportion d'organisations en stade 2.

Le stade 3 est atteint quand la vitalité est présente dans le collectif, avec un esprit compétitif qui donne le sentiment d'être bon, individuellement et en équipe. Le système est tonique mais chacun s'y trouve limité par le manque de coopération et les luttes de pou-

voir et d'influence. Une caractéristique du niveau 3 est la rétention d'information (puisque'en disposer donne un avantage) et la rivalité.

Cette typologie concerne la moitié des entreprises, même si la plupart d'entre elles s'estiment être au niveau 4. Toutefois, les conséquences du manque de confiance et de coopération se traduisent inévitablement dans des indicateurs en lien avec la santé au travail.

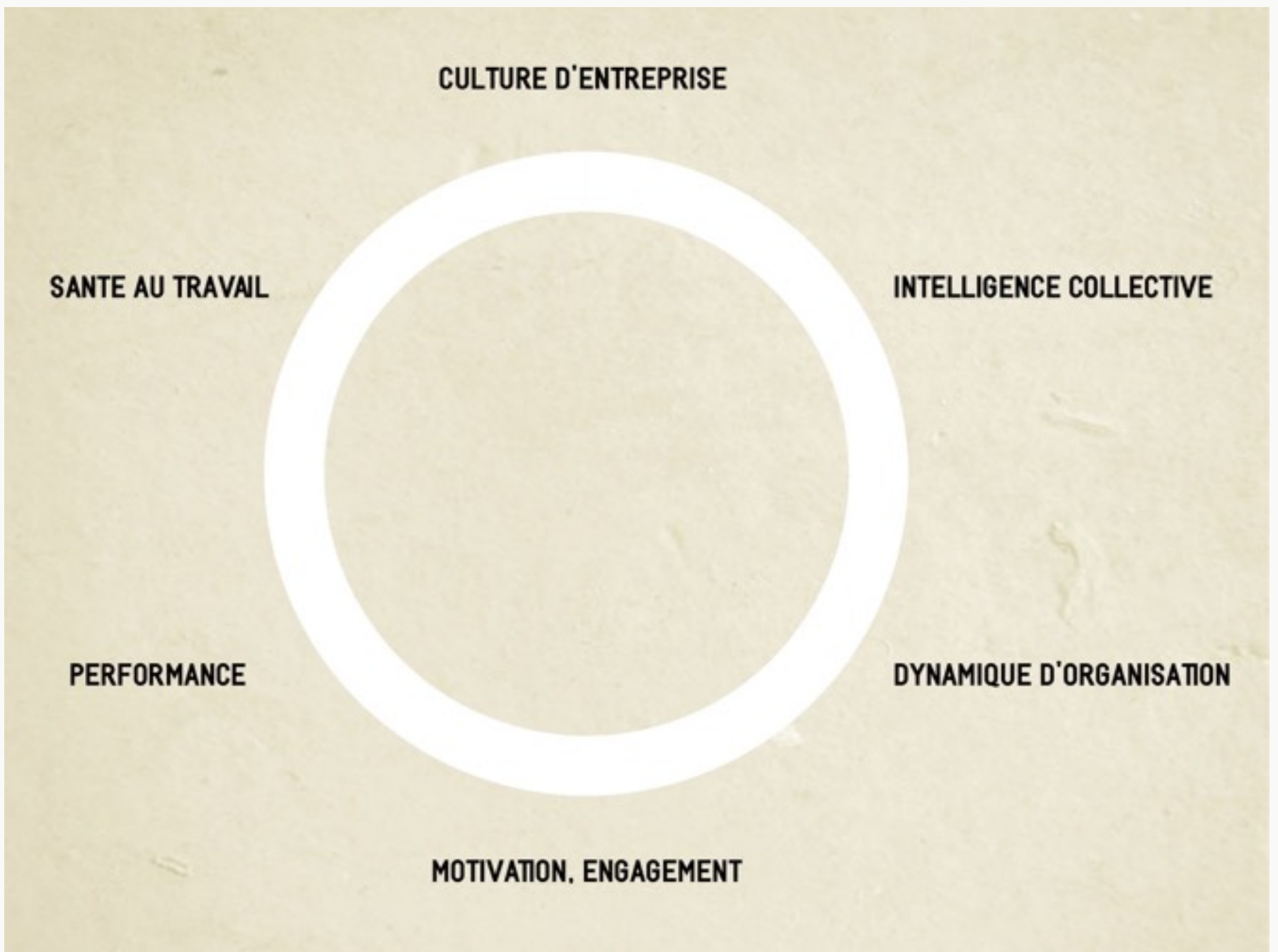
Le stade 4 se déploie après qu'un « point de bascule » ait été atteint par suffisamment d'acteurs. La convergence autour de la cause et des valeurs régénère l'intelligence collective, libérant ses ressources au service de la prise de responsabilité et de l'innovation. Le collectif apprend à coopérer et développe les synergies. L'efficacité et la productivité augmentent de manière significative, avec une réduction importante des marqueurs de stress (30). L'information circule librement parce que l'avantage d'une logique de partage est devenue évidente. L'ambition collective prime de manière réelle (pas seulement professée) sur les ambitions personnelles, sans décourager la promotion des talents.

Le stade 5 correspond à des périodes au cours desquelles certaines organisations se réinventent, déployant une créativité et une maîtrise hors normes, vécues et reconnues comme telles. Cet état de grâce s'imprime dans la mémoire collective comme un « âge d'or ».

Les modèles existent désormais pour identifier les types de fonctionnement dominants et favoriser, par des interventions sur la culture d'entreprise, l'évolution vers des stades plus élevés. Les données indiquent que seules 20% des entreprises fonctionnent en

stade 4 et moins de 2% en stade 5. C'est dire si la marge de progression est importante !

Révélaient la continuité entre culture d'entreprise, intelligence collective, dynamique d'organisation, motivation et engagement, santé institutionnelle et performance, qui sont en quelque sorte des segments d'un même cercle, des facettes d'une seule et même réalité...





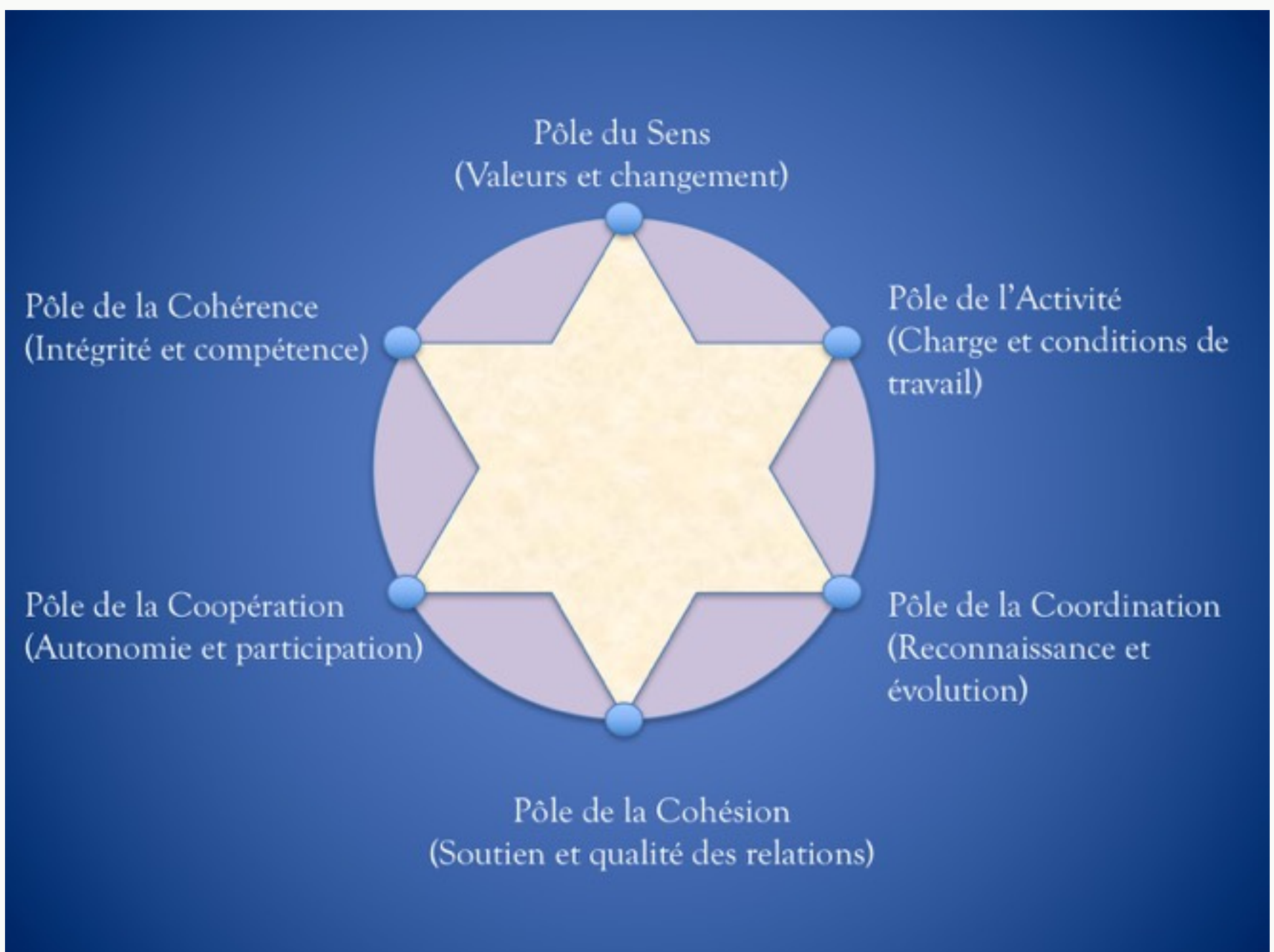
CHAPITRE 3

MODELE D'INTERVENTION

Le retour sur investissement prévisible de tels programmes est compris dans une fourchette habituellement estimée entre 5 et 15:1. Selon le Pr Henri Savall (de l'Institut de socio-économie des entreprises et organisations), en incluant les coûts cachés, on peut atteindre des taux pouvant aller jusqu'à 40:1.

Autant dire qu'il s'agit d'un des meilleurs investissements possibles pour une entreprise. Reste à savoir comment procéder !

Les modèles actuellement mis en pratique reposent sur des méthodologies validées à large échelle. S'il peut exister des variations selon le secteur d'activité ou la localisation de l'entreprise, il fait consensus aujourd'hui que les facteurs de risque et de protection (ou de vitalité) se déploient autour des pôles suivants ⁽¹⁰⁾ :



1/ PÔLE DE L'ACTIVITE

- ◆ Clarté et cohérence des objectifs de travail
- ◆ Adéquation entre les objectifs, les moyens et les responsabilités
- ◆ Continuité dans le travail
- ◆ Equilibre entre vie professionnelle et vie privée
- ◆ Ambiance et cadre de travail

2/ PÔLE DE LA COORDINATION

- ◆ Reconnaissance des difficultés et des accomplissements
- ◆ Charge émotionnelle
- ◆ Régulation émotionnelle
- ◆ Sentiment d'utilité et d'efficacité
- ◆ Utilisation et développement des compétences

3/ PÔLE DE LA COHESION

- ◆ Soutien de la part des collègues et de la hiérarchie
- ◆ Respect et protection
- ◆ Authenticité des relations et de la communication

4/ PÔLE DE LA COOPERATION

- ◆ Autonomie dans les tâches et l'emploi du temps
- ◆ Valorisation de la singularité
- ◆ Ressources coopératives
- ◆ Participation et capacité contributive

5/ PÔLE DE LA COHERENCE

- ♦ Qualité facilitée et pertinence des tâches
- ♦ Justice et intégrité (égalité de traitement)
- ♦ Limitation des interférences institutionnelles
- ♦ Confiance dans le management (compétence et leadership)

6/ PÔLE DU SENS

- ♦ Cause et mission
- ♦ Valeurs fondamentales
- ♦ Langage, codes et rites
- ♦ Conduite du changement dans l'entreprise

Les difficultés de santé au travail sont souvent attribuées au seul paramètre de la charge de travail. S'il est bien sûr important, il condense et masque souvent les autres : toute personne en difficulté se percevra elle-même comme surchargée ou même submergée.

Mais si plusieurs autres dimensions évoquées ici sont en difficulté, il convient de les prendre en considération et de travailler à les faire évoluer favorablement. Nous verrons au chapitre 11 comment mener à bien de tels processus. Dans un premier temps, parcourons ces différents pôles et les enjeux qu'ils contiennent.

De manière peu surprenante, ils concernent nos besoins anthropologiques fondamentaux.



CHAPITRE 3

LE PÔLE DE L'ACTIVITE

La charge de travail constitue évidemment un élément majeur des déterminants de la santé au travail. Les facteurs de risque incluent d'autres paramètres comme la clarté et la cohérence des objectifs, les incertitudes et interruptions, les besoins en termes d'équilibre de vie ainsi que le cadre et l'ambiance de travail.

Clarté et cohérence des objectifs de travail

Le manque de définition dans les activités, les postes de travail, les cahiers des charges, les niveaux de responsabilité ou les processus génèrent inévitablement de la confusion et du stress. Il en est de même lorsque les attentes ou les critères d'évaluation restent flous.

Les instructions divergentes ou contradictoires, pouvant aller jusqu'aux redoutables injonctions paradoxales, produisent même de la détresse. Les processus de dissonance figurent parmi les plus compliqués et douloureux à vivre pour notre sensibilité et notre cerveau.

Ces facteurs produisent le sentiment que règne un manque de responsabilité et de bon sens, contraignant les collaborateurs à naviguer à vue au sein d'un contexte inconsistant ou dévoyé.

A l'inverse, la clarté et la cohérence des objectifs et des processus sont protectrices, aidant à réduire l'incertitude et l'arbitraire.

Adéquation objectifs / moyens / responsabilités

Il va de soi que l'adéquation entre les tâches à accomplir et les moyens à disposition (en temps, en support matériel, en possibilités collaboratives) constitue un paramètre fondamental pour se sentir bien à son travail.

Toute surcharge s'installant de manière durable (souvent en lien avec un manque de moyens) ne peut que devenir nocive, parce qu'elle dépasse les possibilités naturelles d'y faire face. Le stress sert à mobiliser des ressources pour affronter une situation exigeante ou périlleuse à court terme ; il ne peut devenir un mode de fonctionnement.

Les restructurations et plans d'économie se sont souvent révélés problématiques, les collaborateurs faisant face à une augmenta-

tion du volume d'activités sans que soit toujours bien identifiée et reconnue sa difficulté parfois excessive. Avec le risque de perdre en coûts cachés ou indirects le gain réalisé, et un effet délétère sur la dynamique collective.

L'augmentation du temps à consacrer à des formalités administratives internes ou externes n'est pas en reste, pouvant interférer avec le sens et la qualité du travail ⁽¹¹⁾. Les nouvelles tendances des systèmes qualité vont dans le sens de limiter les procédures... et le temps nécessaire à remplir des formulaires..

La sous-occupation est tout autant problématique. Le besoin anthropologique en la matière est d'avoir une charge de travail stimulante et équilibrée, dans une mobilisation active de nos ressources.

Continuité et incertitudes

Un autre paramètre fragilisant est celui d'être fréquemment interrompu dans son travail -les cadres selon plusieurs études disposent au plus de sept à douze minutes en continu pour se concentrer sur une tâche ⁽¹²⁾. En tenant compte du temps de latence du retour à la concentration, la perte de temps de travail due aux interruptions est évaluée à 28%, soit plus de deux heures par jour ! ⁽¹³⁾

Devoir pallier les absences de collègues ou se retrouver affecté à des tâches autres que celles prévues peut être stimulant au cas par cas, mais devient problématique au-delà d'une certaine fréquence.

Les incertitudes liées au contrat de travail (engagements de durée limitée, risque de suppression d'emploi) génèrent également une pression d'autant plus difficile à vivre qu'elle s'accompagne d'un sentiment d'impuissance.

Lorsque des processus de changement sont conduits sans qu'une information adéquate soit donnée (même sur les incertitudes existantes), on voit systématiquement des dommages apparaître.

Equilibres

L'évolution des moyens de communication pèse également sur la charge de travail, avec un important effet d'accélération du rythme des sollicitations. La révolution numérique nous plonge dans une surcharge neurologique désormais banale mais qui ne va pas sans poser problème. Le progrès des connaissances en neurosciences appliquées nous donne heureusement des compréhensions utiles sur les aménagement à prévoir ainsi qu'un inventaire de stratégies pragmatiques pour permettre à notre système nerveux de se ré-équilibrer tout au long de nos journées de travail (14).

De plus en plus de collaborateurs (en particulier issus des nouvelles générations) sont par ailleurs sensibles à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. S'épuiser au travail en négligeant le reste n'est certes pas une stratégie de performance durable. On cherche aujourd'hui à aménager les contraintes d'une manière qui satisfasse mieux les besoins de récupération et d'équilibre.

L'épuisement et le stress sont par ailleurs corrélés à une péjoration dans les relations de travail et la prise de décision ainsi qu'à l'augmentation du risque d'erreur.

Ambiance et cadre de travail

L'environnement du travail produit des effets continus sur le corps et le système nerveux de celles et ceux qui l'habitent, à travers un « bain » de perceptions et sensations physiques, visuelles, auditives, olfactives et esthétiques.

Des éléments physiques comme l'architecture et l'aménagement des locaux, la température, l'aération, la luminosité, le bruit, le volume de stimulations sociales, informationnelles et sensorielles, ont un impact qui doit être évalué. L'open-space augmente par exemple mécaniquement les bio-marqueurs de stress ainsi que le nombre et la durée des absences (15).

Un autre aspect de mieux en mieux étudié est celui de l'ergonomie physique du travail, avec les postures et mouvements qu'il impose. La position assise est ainsi corrélée aujourd'hui à l'augmentation de différents risques au-delà de quatre heures par jour ⁽¹⁶⁾. On aménage en conséquence de plus en plus les locaux pour produire des changements de position, par exemple en disposant les imprimantes à distance des places de travail. On propose également des bureaux dont il est possible d'élever le plateau pour pouvoir travailler également en position debout.

Le fétichisme de la boîte qui prévaut en Occident a conduit à systématiser des architectures privant de tout contact direct avec l'extérieur. Cette évolution contrarie le besoin fondamental d'être en lien avec les éléments naturels ; pouvoir simplement aérer en ouvrant une fenêtre, sentir la température et entendre les bruits du dehors est une manière de se ressourcer brièvement en se reliant à l'environnement.

Une étude récente menée en Angleterre a montré par exemple que les niveaux de dépressivité et de stress dans les différents quartiers d'une ville étaient inversement proportionnels à l'exposition aux chants d'oiseau ! ⁽¹⁷⁾

L'ambiance de travail, selon qu'elle est conviviale, tendue, conflictuelle, joyeuse, ou morose nous influence, du fait d'un phénomène appelé « résonance neurale » ⁽¹⁸⁾ qui nous rend perméable aux affects et à l'état de stress des autres...



CHAPITRE 4

LE PÔLE DE LA COORDINATION

La coordination groupale fait partie de nos besoins humains fondamentaux. Au travail, cela implique de pouvoir être reconnus dans ce que nous vivons, dans nos accomplissements comme dans nos difficultés. Mais aussi de pouvoir nous appuyer sur une régulation émotionnelle collective, nous sentir utiles ainsi qu'utiliser et développer nos compétences. Tout ce qui fait de nous un membre du groupe à part entière !

Reconnaissance des difficultés et des accomplissements

Il s'agit d'un déterminant fondamental de la santé émotionnelle et de la motivation. Elle conforte la personne qui la reçoit (de ses collègues comme de sa hiérarchie) dans le sentiment qu'on la traite avec considération, que l'on est sensible à ce qu'elle vit, que l'on se soucie d'elle et qu'on sait l'apprécier.

A l'inverse, avoir l'impression d'être invisible ou transparent, rencontrer l'indifférence ou la dénégation de ses difficultés renvoie à un pénible sentiment de solitude et abîme l'estime de soi autant que la confiance dans le groupe.

Les contextes relationnels au sein desquels montrer sa vulnérabilité est dangereux, entraînant la critique ou l'agressivité, rendent nécessaire de se tenir en permanence sur ses gardes.

L'appréciation des accomplissements est une valorisation gratifiante dont l'impact est avéré, tout comme le sont les sentiments négatifs produits par son manque. Les enquêtes montrent qu'il s'agit d'un des principaux motifs d'insatisfaction au travail (19).

Régulation émotionnelle collective

Chaque activité, parce qu'elle nous implique en tant qu'êtres humains, nous fait vivre des émotions. Celles-ci constituent en quelque sorte le « moteur » de nos actions (ce qu'indique l'étymologie du mot, littéralement « mettre en mouvement »).

L'intelligence émotionnelle est fortement corrélée à la performance individuelle et groupale aussi bien qu'au succès managérial et à la conduite efficace des processus de changement (20).

Elle se définit selon quatre axes de compétence, à savoir :

- Identifier les émotions chez soi et chez les autres
- Comprendre son vécu émotionnel et celui d'autrui

- Exprimer ses émotions et faciliter l'expression d'autrui
- Réguler les émotions au niveau personnel et relationnel

Pouvoir vivre les émotions et les exprimer dans un cadre contenant est crucial pour la santé au travail. Les émotions positives (comme la joie, l'enthousiasme, la confiance, l'appréciation, le sentiment d'accomplissement) sont le carburant du dynamisme et de l'engagement.

Les émotions dites « négatives » signalent quant à elles que des besoins sont en souffrance. La peur par exemple signale un besoin de sécurité ; la colère, un besoin de changement ou de protection ; la tristesse un besoin de soutien et de réconfort.

Les émotions requièrent d'être montrées et partagées pour que leur énergie puisse se ventiler. Les systèmes qui répriment l'expression des émotions empêchent toute régulation, encouragent les non-dits, renforcent les sentiments de solitude et de séparation et pavent ainsi la voie aux dommages...

Les contraintes émotionnelles liées à une activité ont à être soigneusement prises en considération. La confrontation à l'agressivité ou à la souffrance (des usagers, des clients ou des collègues) n'est jamais anodine, même si elle est inhérente à certains domaines d'activité (21). Il est essentiel que les personnes qui la vivent puissent élaborer ce qu'elles vivent, de manière informelle (échanges entre collègues) aussi bien que formelle (dans des séances de colloque et/ou de supervision).

Si la répression des émotions est un écueil en la matière, la complaisance de systèmes où l'émotion domine en permanence l'est tout en autant. L'intelligence émotionnelle permet aux personnes comme aux équipes de maîtriser et mettre à profit les réalités émotionnelles plutôt que de les subir ou les entretenir inutilement.

Sentiment d'utilité et d'efficacité

Contrairement à ce que l'on a longtemps cru, les principaux facteurs de motivation tiennent au sens qu'une personne trouve à son travail, à la reconnaissance qu'elle reçoit, ainsi qu'à la satisfaction de pouvoir utiliser et développer ses compétences (22).

Se sentir efficace, avoir le sentiment de contribuer à une cause utile est un puissant pourvoyeur d'identité et de sens. A l'inverse, accomplir des tâches inférieures à son niveau de compétence ou trop difficiles a un impact négatif sur l'estime de soi et la motivation.

Utilisation et développement des compétences

Une autre caractéristique de notre espèce est son appétence évolutive. Chercher à se construire et élargir son champ de compétences n'est pas un besoin circonscrit aux années de formation ! La possibilité d'évoluer professionnellement (par la formation et l'accès à des expériences pertinentes) est un stimulant de la motivation, de surcroît rendu nécessaire par le rythme des changements sociétaux et des innovations technologiques.

Les entreprises qui favorisent les possibilités de progression des employés en fonction de leurs aspirations et de leur potentiel évitent une gestion statique ou normative des carrières. Avec des avantages évidents dans les perceptions internes et externes de leur culture d'organisation, et un enrichissement résultant de la diversité.



CHAPITRE 5

LE PÔLE DE LA COHESION

La cohésion est cette force émotionnelle qui nous permet de nous sentir en sécurité et en confiance à l'intérieur d'un groupe. Elle dépend du soutien et de la qualité des relations.

Cette notion est d'autant plus importante que les centres de la souffrance relationnelle dans le cerveau humains sont les mêmes que ceux impliqués dans la douleur physique !

Soutien de la part des collègues et de la hiérarchie

Au premier rang des facteurs de protection en la matière, on trouve le soutien de la part de la hiérarchie et des pairs. Se sentir soutenu renforce la sécurité émotionnelle, l'estime de soi ainsi que les sentiments d'appartenance et de protection.

La recherche s'est intéressée à la corrélation entre la performance et les échanges, selon qu'il sont constructifs (encouragement, intérêt, soutien) ou négatifs (critique, indifférence), auto-centrés (sur la personne, l'équipe ou l'entreprise) ou hétéro-centrés (sur des personnes extérieures au groupe ou à l'entreprise). L'analyse des enregistrements réalisés lors de réunions de groupe permettait de prédire de manière fiable la performance des équipes mesurée une année plus tard (!) : les équipes hautement performantes étaient celles au sein desquelles prédominaient les échanges positifs (5 fois plus que de négatifs) avec un équilibre entre auto-centrage et hétéro-centrage (23).

Le sentiment de satisfaction au travail est fortement corrélé au soutien perçu.

Respect et protection

Le climat et les modes relationnels peuvent être plus ou moins bienveillants et respectueux mais aussi plus ou moins abusifs et violents. On commence à prendre la mesure du risque associé aux violences internes et leur destructivité : les comportements hostiles, dénigrants, discriminatoires, humiliants, parfois même persécuteurs font des dégâts violents à ceux qui les subissent aussi bien qu'à ceux qui en sont témoins, renforcés par la passivité éventuelle des collègues et de la hiérarchie.

Seule la dynamique groupale peut assurer une protection adéquate : lorsqu'il est évident, affirmé et partagé que le respect est une valeur qui ne souffre aucune exception, tout dérapage en sens inverse en-

traînera une mobilisation solidaire du groupe. Il en résulte une contenance naturelle, qu'il importe d'entretenir.

Authenticité des relations et de la communication

L'aspiration à vivre des relations authentiques est fondamentale . De telles relations offrent la possibilité de dire librement ce qui est important pour soi, de s'y montrer tel que l'on est (y compris avec ses vulnérabilités), sans courir le risque que cela soit utilisé de manière hostile (24). Ce sont des relations sans non-dit et sans arrière-pensées, dans lesquelles il est possible et même encouragé de parler de ce qui est vécu dans la relation (méta-communication).

La recherche montre que le fait d'être dépositaire de secrets entraîne des coûts neurologiques importants, une partie non négligeable de l'énergie cérébrale étant consommée aux fins de contrôler les risques de révélation (25). Les relations inauthentiques sont donc de véritables dévoreurs d'énergie... et de bien-être.

La qualité d'authenticité des relations est aussi ce qui permet que les désaccords ou le conflit puissent être élaborés d'une manière qui ne soit pas destructrice ou problématique. A l'inverse, les rancœurs et rancunes typiques des non-dits polluent lourdement l'atmosphère.

L'entreprise Google a conduit pendant quatre années un grand chantier de recherche (baptisé Aristote...) pour identifier quels étaient les facteurs de bien-être au travail les plus importants. Avec, in fine, pour résultat : *trust and kindness* (26) !



CHAPITRE 6

LE PÔLE DE LA COOPERATION

Autonomie et participation semblent bien être les deux mamelles de la coopération !

Disposer d'une marge de manoeuvre dans la gestion du temps et l'organisation de l'activité, avec un accès à des ressources coopérative et une possibilité de participer aux décisions constitue la formule gagnante, de plus en plus en vogue au sein des entreprises.

Autonomie

La principale révolution en cours dans le monde des organisations est celle de l'autonomisation. Le découpage traditionnel avec des employés effectuant le travail au sein d'équipes, et une structure hiérarchique prenant les décisions et assurant le contrôle a montré de nombreuses limites, notamment celle d'atrophier les compétences d'auto-organisation. La tendance actuelle va dans le sens de réduire les niveaux intermédiaires, et de confier le plus possible les responsabilités aux acteurs là où ils se trouvent, sauf lorsque cela concerne l'organisation dans son ensemble.

Une latitude décisionnelle quant à l'emploi du temps, l'organisation et le lieu de travail devient pratique courante.

De nombreux modèles sont expérimentés, y compris au sein de grands groupes privés et d'administrations publiques (27). Cette évolution corrobore la donnée, avérée de longue date dans l'évaluation de la santé au travail, que le manque d'autonomie est un facteur de démotivation et de stress.

Participation aux décisions

La participation aux décisions constitue également un paramètre influençant la motivation des collaborateurs aussi bien que le succès de la conduite du changement.

Une étude menée par l'Université de Londres au début des années 2000 a ainsi montré que l'organisation de programmes d'action participative au sein d'une grande administration avait fait baisser de moitié le taux d'absentéisme des services concernés (28) !

Valorisation de la singularité

Un indicateur connexe de la qualité de la culture d'entreprise est la manière dont celle-ci valorise ou non la singularité et la diversité d'expériences. Chaque personne, étant unique, a le potentiel d'ajou-

ter une valeur singulière à son équipe par son expérience, son parcours de vie, ses origines, son tempérament, ses qualités propres.

On observe notamment cet enjeu dans la place faite aux personnes ayant connu des difficultés personnelles ou professionnelles (comme un burn-out). Une telle expérience est susceptible d'enrichir le collectif, la personne concernée ayant acquis par son expérience une capacité de mieux percevoir certains signaux d'alerte.

Ressources coopératives

L'accès à des ressources de coopération (comme des interlocuteurs de référence, des mentors ou des dispositifs d'intervision) est un atout complémentaire à celui de disposer d'une certaine autonomie. Les nouvelles tendances de management recommandent la constitution au sein de l'entreprise de triades regroupant des collaborateurs de spécialités et niveaux hiérarchiques différents, constituant une ressource pour chacun d'entre eux (29).

La manière dont une équipe coopère en proposant ou refusant des points d'appui à la réflexion, des soutiens solidaires en cas de difficulté temporaire ou des mobilisations spontanées reflète sa vitalité relationnelle.

Un autre indicateur de la qualité de la coopération est celui de l'efficacité des réunions de travail. On peut en effet passer des heures et des journées entières à palabrer en équipe avec un faible ratio coûts/bénéfice (30). Il convient donc d'évaluer cette performance et réviser au besoin les manières de procéder, ce d'autant plus que les modèles en la matière ont connu un développement réjouissant au cours des dernières années.

Possibilités contributives

Tout aussi importante est la possibilité contributive, comme de faire des propositions d'amélioration, porter des interpellations

constructives face aux problèmes rencontrés, ou encore questionner librement certaines manières de faire. Les systèmes qui découragent de tels apports se privent de ressources en termes d'intelligence collective, et démotivent les collaborateurs, mettant en échec leur besoin d'être considérées en tant qu'acteurs et non seulement en tant qu'exécutants.



CHAPITRE 7

LE PÔLE DE LA COHERENCE

S'il est acquis que la perfection n'est pas de ce monde, le besoin de cohérence et d'équité est un référentiel inscrit au coeur de nos circuits cérébraux en lien avec la conscience sociale. Tout hiatus en la matière produit des effets douloureux sur les personnes et endommage la performance collective !

Qualité facilitée et pertinence des tâches

Les organisations humaines sont des constructions complexes dans lesquelles coexistent et interagissent différentes finalités. La somme d'exigences attendues des collaborateurs est importante. Ceux-ci sont naturellement sensibles à la pertinence de ce qui leur est demandé, ainsi qu'au fait que l'organisation facilite leur activité par des cadres de référence et des procédures ergonomiques.

Parmi les symptômes banals et fréquents d'une perte de cohérence, on trouve ce qui relève de la qualité empêchée (lorsque l'organisation du travail, par manque de moyens ou interférence d'autres contraintes ne permet plus de produire un travail de qualité) ainsi que la prescription de tâches inutiles ou absurdes.

Justice et intégrité (égalité de traitement)

La sensibilité à l'injustice est une des ressources éthiques neurologiques de notre espèce (31). Nous portons en nous un besoin marqué de nous sentir en confiance de l'intégrité et de l'équité du collectif et de ses dirigeants.

Les abus ou les dérives en la matière laissent inévitablement des traces. Ils déclenchent automatiquement des comportements de rétorsion directs ou indirects (32) et ouvrent la porte aux comportements égoïstes, les personnes trouvant une justification à agir d'une manière conforme à ce qu'ils observent pour rééquilibrer la balance des avantages et inconvénients en leur faveur.

Limitation des interférences institutionnelles

Les interférences institutionnelles déforment pareillement la définition et les priorités du travail en les éloignant du sens et des valeurs fondamentales. Elles peuvent être externes (par exemple du

fait de pressions politiques ou médiatiques) mais aussi internes (rivalités, favoritisme, calculs, enjeux de carrière).

Confiance dans le management (compétence et leadership)

La confiance dans le management, dans ses compétences techniques aussi bien dans son leadership (qualités humaines, capacité à faciliter les bonnes pratiques), est fortement corrélée au sentiment de bien-être au travail.

Tout comme les modalités participatives importent, l'assurance d'une direction ferme, sûre d'elle, intraitable quant aux valeurs fondamentales, en constitue le pôle complémentaire.

L'autorité réelle est garantie par des traits qui concernent la compétence, la posture, la fiabilité, la capacité à inspirer et à motiver, mais aussi l'humilité et l'exemplarité (33).



CHAPITRE 8

LE PÔLE DU SENS

La principale caractéristique nous distinguant des autres espèces est notre capacité (mais aussi notre besoin) de construire du sens. Trouvez une cause qui en vaut la peine en vous appuyant sur des valeurs fondamentales partagées, créez de la qualité relationnelle dans un climat de cohérence et d'équité, et la motivation de vos collaborateurs sera à peu près inépuisable.

C'est anthropo-logique !

Cause et mission

Le mot « sens » en français a ce joli triple-sens d'indiquer à la fois la signification, la direction et le mode de perception.

Donner du sens à notre vie est un besoin vital. Comme la condition humaine constitue un mystère, que le sens n'en est pas donné, nous avons en nous un appel irréprouvable à le construire. Ce qui ne peut se faire que dans un élan dynamique incluant une direction et un mouvement, au service d'une cause qui en vaille la peine (« cause noble »).

Le sens et l'intérêt qu'une personne trouve à son travail est un facteur majeur autant de sa motivation existentielle (sa « quête » ou son « aventure » personnelle) que de son sentiment d'appartenance (un autre besoin anthropologique fondamental). Plus la cause est considérée comme noble par une personne, plus son attachement envers l'entreprise sera fort et durable.

Valeurs fondamentales

Il en va de même pour la question des valeurs de l'organisation et de son projet (valeurs affichées et valeurs opérantes, avec toute l'importance qu'elles soient congruentes). Les valeurs fondamentales sont celles « sans lesquelles la vie ne vaudrait pas la peine d'être vécue » (34).

Tout un courant de recherches actuel s'y intéresse, en management comme en psychologie (35), à partir de deux constats : tout d'abord, il s'agit d'un des principaux supports de résilience. Lorsque les choses tournent mal, la référence aux valeurs stabilise, contient, et donne la force de persévérer. Ensuite, les prises de décisions à partir des valeurs s'avèrent globalement plus avisées que celles privilégiant des intérêts plus immédiats (36).

Chaque collectif s'appuie sur un ensemble limité de telles valeurs ; les identifier, les reconnaître et en faire le référentiel explicite des orientations et des choix de l'institution est un levier puissant d'amélioration. Pour autant toutefois que ce processus soit authentique, et non pas importé comme c'est souvent le cas lorsque débarquent des armades de consultants plaquant des « chartes » et « énoncés de vision et de mission » copiés-collés dans le plus pur style technocratique !

La recherche a montré que la contemplation des valeurs fondamentales pendant quelques minutes chaque jour permettait de faire baisser significativement le niveau de stress, et améliorait la compétence coopérative (35). Les organisations hautement performantes ont comme caractéristique commune de consacrer du temps à cette réflexion et à l'examen de la manière dont les valeurs sont vécues. Ce qui apparaît comme une pure perte de temps aux yeux de leurs concurrents, qui ne peuvent pas imaginer la multiplicité des bénéfices qui en découlent !

Langage, codes et rites

Chaque entreprise est une tribu qui, outre ses éléments matériels et rationnels, vit de mythes fondateurs, de modalités de langage, de codes implicites et explicites et de rites.

Tout comme le cadre et l'ambiance de travail produisent un bain de perceptions sensorielles, la culture génère un bain de significations. Dont l'importance ne doit pas être négligée : selon les mots cinglants d'un des papes du management, Peter Drucker, « la culture mange la stratégie au petit-déjeuner ! »

La première responsabilité à assumer est celle d'une certaine générosité symbolique. La vie en entreprise est de la vie. Elle est marquée de temps forts, individuels et collectifs, qui se doivent d'être notifiés, signifiés, symbolisés comme tels dans une réelle épaisseur humaine. Les vides comme les simulacres sont nocifs.

Le risque complémentaire est celui de construire une culture sclérosante, caractérisée par des mouvements de repli, de formatage, de conformisme de la pensée, avec tous les biais qui l'accompagnent.

Humilité, humour, curiosité, ouverture aux questionnements, saine exigence constituent de bons ferments, et de bons protecteurs ! Les caractéristiques d'une culture d'entreprise en santé sont détaillées au chapitre 12.

Conduite du changement

Un de meilleurs révélateurs de la culture d'une entreprise est la manière dont elle conduit le changement. C'est un serpent de mer de la théorie du management, tant sont rares les processus de changement menés à bien d'une manière satisfaisante et à peu près conforme aux plans initiaux (37).

En fait, un tel aboutissement ne peut être la résultante que d'une harmonisation suffisante dans tous les différents plans que nous avons explorés ici : leur succès dépend de l'implication et de la motivation des collaborateurs, qui dépendent à leur tour de la qualité des relations qu'ils vivent, de la confiance qu'ils ont dans le management et la cohérence du projet, ainsi que du sens que le changement prend ou ne prend pas à leurs yeux...

Bien des variables, complexes et difficiles à faire rentrer dans des plans ou organigrammes, aussi bien construits soient-ils (38)...

Faire un historique de la conduite du changement au cours des décennies écoulées donne un accès direct à l'« inconscient » et aux couches sédimentaires de l'institution bien au-delà de ce que l'analyse rationnelle peut en percevoir...



CHAPITRE 10

LES ENJEUX DU MANAGEMENT

La lourdeur des coûts pour les personnes et l'organisation dans son ensemble justifient que l'on cherche à intervenir, aussi bien par égard pour les collaborateurs que par souci d'une bonne gestion.

Il n'est pourtant pas toujours évident pour les entreprises de s'emparer de cette question avec la vigueur requise. Parce que cela englobe précisément l'entier de l'organisation, et peut sembler interférer avec les prérogatives de gestion de la gouvernance. Plusieurs obstacles se laissent observer, parmi lesquels :

Le déni

Les organisations comme les individus tendent à occulter la réalité de certaines difficultés. Le déni constitue un mécanisme de défense visant à protéger l'image de soi. Dans une culture où la performance et la maîtrise prédominent comme valeurs essentielles, reconnaître l'existence de difficultés relationnelles ou de fonctionnements problématiques requiert une ouverture d'esprit et une capacité de se remettre en question qui ne vont pas forcément de soi.

Le management peut aussi appréhender de se retrouver mis en cause par la révélation de situations problématiques.

On préfère donc parfois regarder ailleurs ou faire comme si les éléments indésirables n'avaient pas d'implication particulière. Certaines entreprises et institutions connaissent par exemple des taux élevés d'absentéisme, de turn-over ou de burn-out sans questionner l'organisation du travail. Ou alors en adoptant des déclarations d'intention (du style « l'humain au centre ») sans se donner réellement les moyens de cette ambition. Ce qui pose un problème supplémentaire de cohérence...

La privatisation

Une autre dérive possible est de tenir compte des difficultés, mais en les réduisant à la seule variable individuelle. On propose ainsi des programmes de gestion du stress ou de prévention du burn-out uniquement centrés sur les compétences des individus.

Même si la transmission de tels outils et techniques a son utilité, cette posture a un effet problématique puisqu'elle évacue la responsabilité de l'entreprise, alors même que les principaux facteurs de risque sont organisationnels et structurels.

Il y a évidemment un contre-sens à demander aux personnes d'être responsables de mieux gérer leur stress en évitant de prendre en compte ce qui génère inutilement du stress dans le fonctionnement collectif.

La technicisation

On voit aujourd'hui fleurir les offres de conseil en prévention du stress et des risques psychosociaux. Certains organismes proposent par exemple des systèmes d'évaluation par le biais de questionnaires en ligne.

Nombre d'évaluations relèvent d'une approche scientifique très rigoureuse, bourrées de statistiques précises et savantes, mais arides comme des résultats de laboratoire... et sans méthodologie d'action pertinente.

L'effet problématique est ici aussi évident, puisqu'on utilise une procédure impersonnelle et technique pour aborder des difficultés qui proviennent pour grande part de la perte d'humanité liée à l'inflation des systèmes et procédures normatifs (39)!

Les engagement du management

Une fois ces écueils évités, trois belles conditions ont à être réunies pour que des programmes d'amélioration puissent avoir un impact réel (40) :

- 1/ Que les dirigeants soient réellement et sincèrement convaincus de l'importance vitale pour l'entreprise du bien-être de leurs collaborateurs.
- 2/ Que les programmes soient globaux et impliquent le mode de management et de gouvernance (ni cosmétique, ni gadgets).
- 3/ Que le discours officiel soit incarné au quotidien (compétence, humilité, exemplarité).



CHAPITRE 11

LE PROCESSUS «ENVIE»

Les critères d'évaluation des déterminants de la santé ne peuvent avoir de pertinence que s'ils font sens pour les collaborateurs et les équipes, et que si ceux-ci se les approprient (41).

Un processus d'amélioration doit donc se faire de manière globale, service par service, et équipe par équipe (puisque c'est au sein de son milieu de travail quotidien qu'une personne vit sa santé).

Les meilleures pratiques en la matière recommandent que la démarche soit :

- **Participative et auto-définitionnelle** : les critères sont présentés et discutés en équipe ; ceux qui sont retenus (ou proposés comme pertinents) font l'objet d'une évaluation en groupe. L'équipe évalue chaque item selon une échelle à quatre degrés (par exemple vert = franchement positif ; jaune = satisfaisant mais améliorable ; orange = difficile ; rouge = problématique, ou des smileys allant du franc sourire à la grimace...)
- **Qualitative** : les perceptions des personnes impliquées sont tenues pour pertinentes. Il s'agit de pouvoir dire et se dire au sein des équipes, de nommer et d'entendre ce qu'il en est de la façon dont les personnes vivent ce qu'elles vivent. Et de comment il serait envisageable de vivre autrement ce qui pose difficulté.
- **Paradigmatique** : il ne s'agit pas simplement de dresser une liste de problèmes à régler, mais d'impulser un paradigme de responsabilité et de construction collective.

Les instances de gouvernance (comités de direction, conseil d'administration, etc.) réalisent elles-mêmes leurs propres démarches d'évaluation.

La synthèse des données, service par service puis au niveau de l'entreprise, permet d'avoir une vue d'ensemble et de repérer des axes sensibles selon les secteurs impliqués.

La restitution est également globale pour confirmer l'intégrité de la démarche. Des méthodologies constructives (groupes focaux, séminaires de créativité) peuvent ensuite être mises en œuvre pour approfondir des éléments inattendus ou sensibles.

Les évolutions requises sont ensuite discutées et mises en oeuvre, à chacun des niveaux de l'entreprise.

La conduite du processus est en elle-même un vecteur d'amélioration, puisqu'elle vivifie les relations, la communication et la coopération.

En dépit de la multiplicité des paramètres impliqués et de leur complexité, il est donc possible de conduire des interventions économiques et efficaces : l'inventaire des points à améliorer et les propositions de solutions sont faits par les équipes elles-mêmes, qui n'ont que quelques séances au plus à y consacrer.

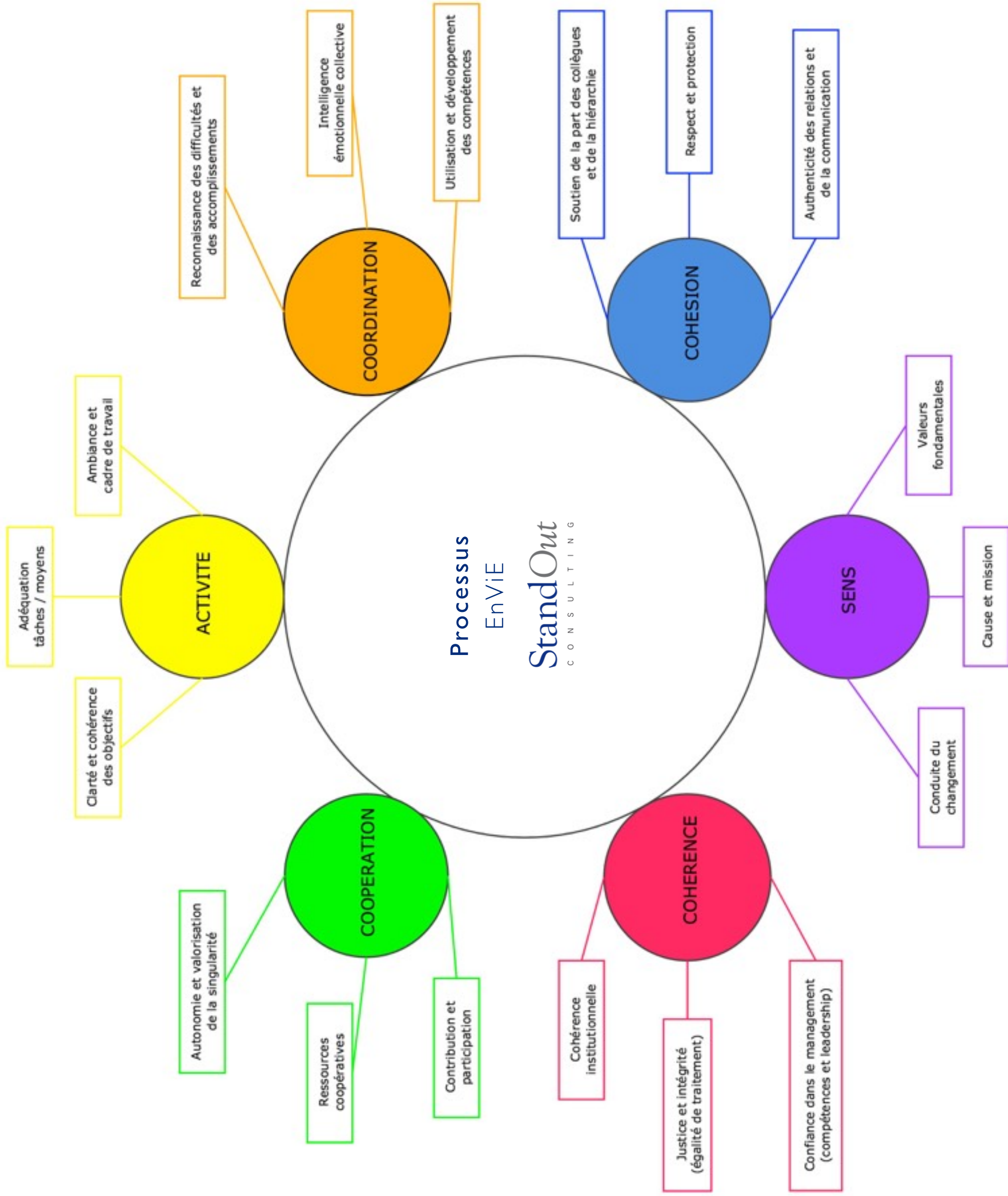
Sur la base des meilleures pratiques actuellement disponibles, StandOut-Consulting a élaboré sa méthode «EnViE». Elle se déploie en coopération avec le management et les équipes pour identifier les zones de progrès, mettre en action la créativité et l'engagement collectifs au sein d'un processus participatif.

Sa particularité est de proposer des formations neuroscientifiques complémentaires pour doter les acteurs de stratégies concrètes au service de leurs besoins (réduction du stress, régulation émotionnelle, performance dans la prise de décision, communication coopérative, travail sur les valeurs).

Déterminants de la santé au travail

(exemple de questionnaire)

Pôle de l'Activité				
1. Clarté et cohérence des objectifs de travail				
2. Adéquation objectifs / moyens / responsabilités				
3. Ambiance et cadre de travail				
4. Continuité dans le travail				
5. Contrainte de rythmes de travail, d'attention et vigilance				
Pôle de la Reconnaissance				
6. Reconnaissance des difficultés et des accomplissements				
7. Charge émotionnelle				
8. Elaboration des émotions				
9. Sentiment d'utilité et d'efficacité				
10. Développement des compétences				
Pôle du Soutien				
11. Soutien de la part des collègues				
12. Soutien de la part des supérieurs hiérarchiques				
13. Respect et protection				
14. Authenticité des relations et de la communication				
Pôle de la Coopération				
15. Participation aux décisions				
16. Autonomie dans la tâche et l'emploi du temps				
17. Valorisation de la singularité				
18. Ressources coopératives				
19. Possibilités contributives (proposition et interpellation)				
Pôle de la Cohérence				
20. Qualité facilitée et pertinence des tâches				
21. Justice et intégrité (égalité de traitement)				
22. Limitation des interférences institutionnelles				
23. Confiance dans la compétence du management				
24. Confiance dans le leadership du management				
Pôle du Sens				
25. Cause				
26. Valeurs fondamentales				
27. Langage, codes et rites				
28. Conduite du changement dans l'entreprise				





CHAPITRE 13

UNE ORGANISATION EN SANTE

La santé est une question de vitalité collective, qui crée et entretient la motivation, le plaisir à accomplir et par conséquent génère de la performance.

Il n'y a évidemment pas de recette toute faite : chaque organisation est le produit d'une histoire et dispose d'un ensemble de caractéristiques qui la rend unique. Plusieurs invariants se laissent toutefois observer. On peut ainsi proposer qu'une organisation en santé...

1/ Prend soin d'elle-même et de ses collaborateurs en priorité

Comme l'indique l'entrepreneur britannique Richard Branson : « Ce ne sont pas les clients mais les collaborateurs qui ont à passer en premier. Si vous prenez soin de vos collaborateurs, ils prendront soin de vos clients ».

Une jolie analogie peut être trouvée avec le domaine sportif : pour produire de la performance, il est incontournable de prendre soin rigoureusement de sa santé et de son équilibre.

2/ Met la cause et les valeurs en premier

Les organisations sont soumises à toutes sortes d'influences, de contraintes, d'incertitudes ou d'interférences. Tenir et préserver comme référentiel inaliénable la cause première et les valeurs fondamentales (à l'encontre des enjeux et pressions annexes) se révèle protecteur des tous les paramètres qui comptent. Les recommandations actuelles en management ont pleinement intégré cette compréhension, confirmée par les neurosciences appliqués.

3/ Table sur l'intelligence collective

La synchronisation vers un but commun dans la sécurité de valeurs partagées et des relations de qualité permet de vivre ni plus ni moins qu'une autre dimension de l'existence (42).

La recherche sur les grands succès et échecs des processus décisionnels montre que les équipes les plus performantes sont celles qui associent des profils différents de manière complémentaire (43). Lorsque cette coordination est atteinte, elle offre des ressorts de pertinence et d'innovation remarquables, couplés à une protection contre les biais de pensée.

4/ Favorise la mise à plat des difficultés

La défensivité est caractéristique des modes relationnels dégradés. La tension qu'elle implique se décharge volontiers dans des comportements agressifs (directs ou indirects) provoquant évitement et même dissuasion d'aborder des « questions qui fâchent ».

Dans une organisation en santé, la reconnaissance des difficultés est proactivement recherchée, parce que comprise comme le préalable (inconfortable mais salubre) à une possibilité de transformation favorable.

5/ Est ouverte aux remises en question, au changement et aux expérimentations

Assumer la prise de risque inhérente à la recherche de solutions nouvelles est signe de maturité et de vitalité. Tout comme une saine prudence en la matière ! Les nouvelles tendances en management revalorisent par exemple les vertus de l'expérimentation, incluant la possibilité de l'erreur (en-dehors bien évidemment d'activités à fort enjeu ou à risque élevé) (44).

La capacité d'innovation est pareillement indicative de la confiance en ses ressources du collectif et de sa créativité.

6/ Se forme à la communication constructive et pratique la maintenance relationnelle !

La communication est une des dimensions les plus complexes de l'expérience humaine. Pour des raisons neurologiques, psychologiques et culturelles, les occasions de malentendus, d'incompréhension ou de conflits sont innombrables (14).

Heureusement, là aussi la recherche a énormément progressé et nous disposons aujourd'hui de méthodologies efficaces pour améliorer la capacité d'écoute, de présence et de clarté dans la communication.

Apprendre à communiquer efficacement et entretenir la qualité relationnelle au sein des équipes et instances de direction est un investissement avisé et fructueux.

7/ Met à profit la connaissance du terrain (bottom-up)

Combien de programmes ou réformes ont-ils échoué par défaut d'avoir tenu suffisamment compte des réalités de terrain, telles que les collaborateurs en ont une intelligence première ! Les cloisonnements entre niveaux hiérarchiques (et organes décisionnaires) peuvent être sources d'une déperdition de compréhension redoutable.

La pratique du *bottom-up* permet de combiner les bonnes idées sur le papier avec la réalité concrète, avec le gain annexe de la reconnaissance et de la valorisation pour les personnes consultées.

8/ S'appuie sur des ressources venant de l'extérieur

La performance relationnelle ainsi que la conduite du changement requièrent deux conditions complémentaires : que le collectif puisse s'approprier le processus par une large participation ; et la présence d'une ressource extérieure qui intervienne pour faciliter l'émergence de l'intelligence collective en fournissant un point d'appui neutre. Par exemple, 99% des managers ayant bénéficié de séances de coaching estiment que cette expérience leur a été utile et 96% seraient prêts à répéter l'expérience (45). Sans doute parce que le coach remplit un rôle que ni un supérieur, ni un collègue, ni un subordonné, ni un conjoint ou un ami ne peuvent remplir.

Parmi les expériences les plus originales, certaines organisations ont fait l'essai de groupes d'expertise profane : des personnes entièrement étrangères au domaine d'activité reçoivent carte blanche pour se promener dans les services et poser toutes les questions qu'ils souhaitent (46). Cela permet de mettre en lumière d'innom-

brables plis inutiles adoptés au cours du temps, qu'un regard extérieur peut plus facilement repérer !

9/ L'orientation réflexive

Les organisations à degré élevé d'intelligence collective se distinguent par leur compétence réflexive. Les équipes aussi bien que le management pratiquent la démarche de réfléchir avec humilité à ce qui est vécu et de le questionner sans tabous ni préjugés.

Comme nous connaissons tous des « angles morts » dans notre champ de vision, en particulier catégoriels, les vertus de l'interdisciplinarité sont hautement utiles en la matière.

10/ Méta-communique

Il est encouragé d'y parler de son vécu ainsi que des relations, ce qui favorise la régulation des tensions ainsi que la confiance relationnelle. Cette aptitude restaure la dimension existentielle au cœur de la vie de l'institution.

Mettre en paroles et en partage les expériences de vie constitue le cœur du processus d'humanisation. Le lieu de travail prend donc sa densité et sa réalité comme lieu de vie, en l'assumant.



CONCLUSION

Les réalités que nous avons abordées décrivent concrètement là où se déterminent ce qui, au final, protégera la santé au travail ou produira dommages et dégâts. Mais aussi ce qui vivifie ou dévitalise une organisation.

Il est vrai que nous vivons dans un monde de plus en plus compétitif et exigeant, que de nouvelles contraintes ne cessent d'apparaître.

tre, qu'à l'insouciance des Trente Glorieuses a succédé l'agitation anxieuse et parfois morose d'une époque déboussolée.

Notre époque connaît également des avancées passionnantes, comme la mise en valeur de l'intelligence collective, de l'éthique comme une force dynamique, ainsi que la possibilité de mieux penser la complexité pour nous affranchir des erreurs de logique et de perspective du passé.

Ce dont il est question finalement, c'est de la compétence anthropologique des organisations. Les logiques économiques, comptables, administratives ou politiques ont toutes leur place, mais à la condition de ne pas prendre le pas sur la dimension humaine.

Heureusement, nous sommes aujourd'hui à un moment où cette compétence anthropologique peut être pensée adéquatement et surtout travaillée.

S'il n'y a pas de réponse magique à des contraintes souvent lourdes, il y a assurément en revanche des manières plus performantes de s'organiser, d'interagir, de stimuler la motivation et l'engagement des collaborateurs et des équipes en protégeant simultanément leur santé et leur sécurité.

Lexique

Le **stress** est une réponse de mobilisation de l'organisme pour faire face à une situation de danger. Elle met en œuvre un ensemble de réactions bio-chimiques (notamment hormonales), neuro-physiologiques et organiques pour affronter de manière efficace de telles situations.

Le **stress chronique** montre qu'une personne a vécu des états de stress excessifs et trop fréquents. Elle n'arrive alors plus à décompresser adéquatement, même en l'absence de tout facteurs de stress ! Le corps et l'esprit ont besoin de décharger les tensions pour retrouver leur équilibre, selon un rythme qui leur est propre. Lorsqu'il y a eu excès de tensions et défaut de décompression, le système s'est durablement déséquilibré.

Le **burn-out** est un processus conduisant à un état d'épuisement général, à la fois psychique, émotionnel et mental. Il touche exclusivement des personnes préalablement très investies dans leur travail, et constitue l'aboutissement d'un état de stress chronique. La personne est comme « grillée » de l'intérieur et ne dispose plus des ressources nécessaires à retrouver son équilibre.

Des discussions interminables et pénibles ont lieu pour savoir s'il s'agit ou non d'une « maladie » professionnelle. Avec des conséquences quant au traitement de la couverture assurantielle pour la personne concernée et son employeur. Il s'agit en tout cas d'un dommage professionnel grave. Il faut habituellement deux ans pour se remettre d'un burn-out.

Le **brown-out** (ou bore-out) consiste en une perte de motivation, une extinction du sens trouvé à son travail. Il se traduit par une dépressivité, que la personne concernée cherche souvent à masquer, avec un impact significatif sur sa productivité et sa capacité coopérative et contributive. Il est généralement le reflet d'une désorientation de l'organisation et s'accompagne d'une perte de confiance quant aux relations interpersonnelles (hiérarchiques ou entre pairs).

Le **présentéisme** (souvent associé au précédent) consiste à faire acte de présence, mais dans une tonalité de désengagement et de protection. La personne s'emploie à donner l'impression d'être active et occupée, mais se trouve en fonctionnement réduit, avec le souci premier de se ménager, en résistance passive. Elle ne sent plus appartenir au collectif et se désaffilie en conséquence du projet collectif, réduisant sa contribution coopérative.

Le **harcèlement moral** est un phénomène par lequel un responsable hiérarchique ou un groupe s'en prend de manière injuste et destructrice à un ou plusieurs collaborateurs. Son origine réside toujours dans un profil psychopathologique (appelé « manipulateur pervers » ou « pervers narcissique ») d'autant plus redoutable qu'il est socialement fonctionnel et dissimulé. Il se caractérise par une forte habileté manipulatoire, une absence totale de culpabilité et d'empathie, ainsi qu'une jouissance de la souffrance infligée aux autres (perversité).

Le **workaholism** (addiction au travail) consiste en un investissement abusif de la vie professionnelle au détriment de l'équilibre personnel. A l'instar d'autres addictions, il se caractérise par l'obsession mentale envers son travail, la compulsion (soit un besoin irrépressible) d'être en activité, et au final une perte de maîtrise

progressive de son comportement et de son équilibre de vie. Encouragé parfois par le culte de la performance et la négation des besoins humains au sein de certaines entreprises, il pervertit le référentiel du collectif en présentant un comportement déséquilibré comme un exemple à suivre.

NOTES

- (1) Sources : Promotionsantésuisse, SECO, OFSP
- (2) Le service de stérilisation des Hôpitaux Universitaires de Genève dans la tourmente, La Tribune de Genève, 28 avril 2016
- (3) Ricou B. et Merlani P., Burnout aux soins intensifs, Revue médicale suisse n° 366, 2012
- (4) ESENER, 2016
- (5) Selon la fameuse définition de l'Organisation Mondiale de la Santé, datant... de 1946 !
- (6) Le terme « psychosocial » indique ici qu'il ne s'agit pas d'un risque physique direct (comme un empoisonnement ou un accident), mais d'un vécu qui est susceptible d'entraîner des conséquences négatives sur la santé.
- (7) Positive Psychology Progress : Empirical Validation of Interventions, Seligman Martin et al., American Psychologist, Vol 60(5), Jul-Aug 2005.
- (8) cf. Cooperider D. & Whitney D., Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change, 2005
- (9) Logan D., King J. & Fischer-Wright H., Tribal Leadership: Leveraging Natural Groups to Build a Thriving Organization, HarperBusiness, 2011
- (10) Sur ce sujet, consulter les excellentes synthèses de l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS) à Paris : inrs.fr Ainsi que celles de l'ISEOR, Savall H. & Zardel V., Maîtriser les coûts et les performances cachées, Economica, 2015, basées sur l'analyse de 1'853 entreprises !
- (11) Selon l'Union suisse des arts et métiers (USAM) le coût annuel pour notre économie des procédures administratives inutiles s'élève à 10% du PIB, soit 60 milliards de francs (!) auxquels il faudrait ajouter les conduits induits de la surcharge et du stress !
- (12) Etude Sciforma, septembre 2010
- (13) Etude RoperASW et Tandberg.
- (14) Waldman M.R. & Manning C., NeuroWisdom, Diversion Books, 2017
- (15) Cf. Références en santé du travail, décembre 2015.
- (16) Elle perturbe le métabolisme et multiplie par un facteur supérieur à 2 le risque de certaines maladies comme le diabète, les troubles vasculaires ou les cancers de l'intestin... Cf. Etat des connaissances sur le comportement sédentaire, Chevance G. et al., Presse Medicale, 2016 Mars ; 54(3)
- (17) Doses of Neighborhood Nature: The Benefits for Mental Health of Living with Nature. Daniel T. C. Cox, Danielle F. Shanahan, Hannah L. Hudson, Kate E. Plummer, Gavin M. Siriwardena, Richard A. Fuller, Karen Anderson, Steven Hancock, Kevin J. Gaston. BioScience, 2017; biw173 DOI: 10.1093

- (18) An empirical review of the neural underpinnings of receiving and giving social support: implications for health, Eisenberg NI, Psychosomatic Medicine, 2103 Jul-Aug;75(6)
- (19) Le manque de reconnaissance est le premier facteur de démotivation des salariés français (enquête Ipsos, avril 2012). 79% d'entre eux estiment ne pas recevoir une appréciation adéquate ! Voir : A little thank goes a long way : Explaining why gratitude expressions motivate prosocial behavior, Grant AM & al., Pers Soc Psychol. 2019 Jun;98(6)
- (20) Kotsou I., Intelligence émotionnelle et management : comprendre et utiliser la force des émotions, De Boeck, 2008.
- (21) Massin C. et Sauvegrain I., Réussir sans se détruire : des solutions au stress du travail, Albin Michel, 2006
- (22) Pink D., La vérité sur ce qui nous motive, Flammarion, 2014
- (23) The role of positivity and connectivity in the performance of business teams : a nonlinear dynamics model, Losada M. et Heaphy E., American Behavioral Scientist, 2004, 47(6)
- (24) Newberg A. & Waldman M.R., Words Can Change Your Brain, Plume, 2013
- (25) Zimmermann S., Quand les secrets pèsent trop lourd, in Cerveau & Psycho, septembre-octobre 2015
- (26) Google spends years figuring out that the secret to a good working environment is just to be nice, The Independent, 7 mars 2016
- (27) Cf. les best-sellers Laloux F., Reinventing Organisations, Diateino, 2015 ou Robertson B., La révolution Holacracy, le système de management des entreprises performantes, Alisio, 2016
- (28) André C., Se sentir bien au travail, in Cerveau & Psycho, septembre-octobre 2015
- (29) Logan D. et al., op.cit.
- (30) Mucchielli R., La conduite de réunion, esf, 2014
- (31) How primates (including us !) respond to inequity, Brosnan SF, Adv Health Econ Health Serv Res. 2008;20
- (32) Neural components of altruistic punishment. Du E & Chang SW, Front Neurosci. 2015 Feb9
- (33) Sur cette question, voir en particulier les travaux de Valérie Petit et V. Boulocher, par exemple Equipes dirigeantes : comment développer la légitimité managériale et La légitimité des équipes dirigeantes : une dimension négligée de la gouvernance d'entreprise, EDHEC Leadership and Corporate Governance Research Center, 2009.
- (34) Logan D. et al., op.cit.
- (35) Personal Inner Values – A Key to Effective Face-to-Face Business Communication, Manning CA Waldman MR et al. J Executive Ed. 2012 July 11(1)

- (36) Kraemmer H., From Values to Action : The Four Principles of Values-Based Leadership, Jossey-Bass, 2011
- (37) Ce problème a fait l'objet de maintes et maintes études... Cf. Vandangeon et al., Conduite du changement : concepts-clés, 50 ans de pratiques issues de travaux des auteurs fondateurs, Dunod, 2014 (2ème édition)
- (38) Kourilsky F., Du désir au plaisir de changer, Dunod, 2014 (5ème édition)
- (39) Recherche des conditions et moyens de l'amélioration de la prévention des risques psycho-sociaux en entreprise, FRIMAT M., INRS Hygiène et sécurité du travail, 4ème trimestre 2012-229 / 31
- (40) André C., Se sentir bien au travail, in Cerveau & Psycho, septembre-octobre 2015
- (41) DU-RPS, document sur les risques psychosociaux, INRS, Paris
- (42) Cf. Pink D., op. cit. mais surtout Waldman M.R. & Manning C., op.cit., qui donnent une lecture neuroscientifique passionnante des processus de motivation et d'accomplissement.
- (43) Cf. Moral M. et Lamy F., Les outils de l'intelligence collective, InterEditions, 2013
- (44) Voir par exemple Janka V., Prendre des risques cela s'apprend, PME magazine, avril 2016
- (45) Source : International Coaching Federation
- (45) L'avenir du CHU se construit avec les usagers, Réseau CHU France, 27 août 2002

JEAN-DOMINIQUE MICHEL

Anthropo-logiques

58 RUE DE LA TERRASSIERE

1207 GENEVE

+41 22 700 91 34

jdm@jdmichel.ch

© JEAN-DOMINIQUE MICHEL / 2018

Toute utilisation, entière ou partielle, de ce texte est autorisée,
avec indication de référence.