

Management et Bien-être au travail

Colloque du 22 Octobre 2014
Cité du Design à Saint-Etienne



Emmanuel ABORD DE CHATILLON

Professeur des universités, IAE Grenoble



Santé au travail :
"Mais à quoi peuvent bien
servir nos cadres" ?

Santé au travail : «Mais à quoi peuvent bien servir les cadres ?»

Emmanuel ABORD de CHATILLON, Professeur des universités, IAE Grenoble

Je voudrais préciser pour commencer que mes propos s'appuient sur des auteurs fondamentaux en matière d'organisation et donc la première citation que je vous propose c'est « je ne suis pas un héros ». Je ne savais pas qu'Yves Clot l'avait dit aussi [rires], alors autrement c'est lui que j'aurai cité bien sûr, mais moi je connaissais surtout Daniel Balavoine et ça m'a semblé important de commencer avec lui. Tout de suite on se dit « OK, on n'est pas des héros ». Pourquoi on n'est pas des héros ? Parce que vous voyez bien que les prescriptions qui peuvent être faites sur le management sont des prescriptions qui sont infinies. Les théories du leadership nous énoncent une quantité de critères industrielle pour préciser quelles doivent être les qualités du management. Or, vous comme moi, on a des encadrants et on se rend bien compte qu'ils n'ont pas toutes ces qualités-là... [réactions de la salle] Manifestement, dans les hôpitaux du coin, vous avez bien fait de m'inviter, ce n'est pas le cas... [rires]. À vouloir identifier ces critères, on oublie un peu ce qu'est la relation de management. Moi j'ai choisi de prendre le contre-pied de ça et d'essayer de voir si vous étiez vraiment des héros.

Les douze travaux des managers

La dernière fois que je suis venu ici invité par Annie Debard, j'avais proposé les *Dix commandements pour la santé au travail* et quelqu'un m'a dit « tu sais, c'est du plagiat le titre que tu as utilisé, ce n'est pas raisonnable. Ça appartient à un autre que toi donc il faut que tu trouves autre chose » [rires]. Donc en fait j'ai tout modifié pour échapper aux critiques, ce que je vous propose aujourd'hui, c'est les douze travaux.



Là je suis tranquille ça n'a jamais été fait ! [rires]. J'ai donc identifié un ensemble de choses. Cet ensemble de choses, parfois il y a une chose et son contraire mais c'est normal, ça s'appelle la complexité... Mais comme nous disposons d'un temps réduit, je vais dire douze choses. La première d'entre elles... c'est de dire, que j'ai choisi un Herculebody-buildé [rires] pour le management, il faut un peu assurer donc ne soyez pas choqué.

Prendre en compte les risques psychosociaux

On va essayer de comprendre ce que sont les RPS. Sur les RPS, j'ai une source qui est formidable, c'est le rapport du Comité d'expert animé par Michel Gollac qui a réfléchi sur ce que sont les risques psychosociaux. On a une définition des risques psychosociaux que l'on attendait, dont on avait besoin, qui est de dire : « les risques psychosociaux sont définis comme des risques pour la santé mentale, physique, sociale engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental ». C'est une définition qui est très utile et très importante parce qu'elle veut être exhaustive, elle veut couvrir l'ensemble. Mais heureusement le Comité d'expert nous a dit : « ce n'est pas grave, on va vous décrire ce que sont les facteurs de risques psychosociaux comme ça vous comprendrez mieux ». Ce Comité d'experts nous propose un ensemble de facteurs : l'intensité du travail, le temps de travail, les exigences émotionnelles, l'autonomie insuffisante, les rapports sociaux au travail, la relation avec la hiérarchie, les autres formes de relations avec l'entreprise, les relations avec l'extérieur, la violence interne, les conflits de valeurs, l'insécurité de la

situation de travail, les changements. Ça devrait vous plonger dans un abîme de perplexité parce que vous vous dites « Avec ça, j'ai mon guide de management. Je vais suivre les indications de ce rapport et je vais m'occuper tout simplement de tous ces facteurs-là. C'est vite fait ». Sauf que vous voyez bien que si vous êtes cadre vous avez déjà un métier, une activité donnée. On va vous dire « les risques psychosociaux c'est quoi ? ». On est en train de vous dire « en fait c'est tout votre travail » [rires]. Donc autant partir de là et se dire « finalement les facteurs de risques psychosociaux c'est le travail ». Vous voyez que ça décrit en creux à la fois le travail tel qu'il est mais aussi en creux tel qu'on aimerait le voir, on peut retourner chacun des critères. D'ailleurs quand je suis fatigué et que je fais un enseignement sur les risques psychosociaux, je donne les quatre *slides* que je viens de vous présenter et je dis « essayez de me trouver des illustrations pour chacune de ces rubriques ». Ensuite je vais prendre un café et comme ça je reviens quatre heures après et les étudiants ont bien réfléchi aux risques psychosociaux. La question c'est « est-ce que ça fait un programme de formation en management ? ». À la fois oui et non, c'est-à-dire que ce n'est pas si simple que ça. Ça va être compliqué à mettre en œuvre, ça va être compliqué d'essayer de former tout le monde à ça, c'est gargantuesque, donc en partie irréaliste. Ici, ça veut dire qu'il faut réfléchir à un projet de management. Qu'est-ce qu'on veut faire à partir de ça ? Qu'est-ce qu'on veut construire ?

Prendre en compte le contexte spécifique des organisations publiques



Le premier point à prendre en compte, notamment dans vos organisations, et ça

sera le deuxième des travaux, c'est de dire qu'il faut tenir compte des contextes spécifiques de vos organisations. Et tenir compte également d'un autre élément dont il convient aussi de se méfier, c'est la question de ce que l'on appelle « le nouveau management public ». Alors qu'est-ce qu'on peut dire ? Quelles sont les spécificités de vos organisations ? Il y a un premier élément qui est très important parce que justement ça fonde la qualité du travail dont parlait Yves Clot, c'est la question d'organisations qui sont censées être plus respectueuses des individus. C'est la première dimension. La deuxième dimension, c'est l'idée de la mission de service public. Ce n'est pas anodin si vous avez choisi ce type de métier, si vous êtes resté, si vous vous y trouvez plus ou moins bien. Ce sont aussi des organisations politiques avec toutes leurs contraintes et puis c'est aussi un élément important parce que vous y êtes confrontés, on nous dit « comment on va faire mieux avec autant, puis autant avec moins ? » et on a du mal à passer le cap du « comment faire moins avec moins ? ». On ne vous le dit pas, mais pourtant c'est quand même ça qu'il va falloir faire. Sur le nouveau management public, nous nous sommes intéressés à cette question-là avec ma collègue Céline Desmarais. L'idée c'est de dire « ce nouveau management public qui est arrivé en France plus tardivement qu'ailleurs, est-ce qu'il a un impact sur la santé au travail ? ». On a examiné les modalités du nouveau management public qui se traduit, dans vos organisations, par la RGPP, par l'ARS, par la modernisation, etc. On les a examinés et on a regardé sur quoi ils jouaient. Le petit schéma que je vous propose indique que ces modalités du nouveau management public agissent sur deux choses principales. D'un côté elles agissent sur la charge de travail, et de l'autre côté elles agissent sur le climat de violence psychologique. Ces deux éléments combinés, il y a un indicateur de sortie que l'on a retenu qui est la question de l'épuisement professionnel, on s'aperçoit que ça joue sur l'épuisement professionnel. D'où le titre d'ailleurs de l'article : « le nouveau management public est-il pathogène ? », la réponse est : oui. Autre point très important en matière de contexte, c'est la question de la motivation de service public. Elle est relativement bien étudiée désormais et on constate qu'il y a un surcroît de motivation à l'activité de la part d'un certain nombre de personnels publics. C'est à la fois une bonne et une mauvaise chose. À la fois c'est une

bonne chose parce que ça nous pousse à en faire plus et à essayer d'accommoder un certain nombre de difficultés que l'on peut avoir, mais c'est aussi un moins parce qu'il y a un ensemble de choses que l'on va amortir, que l'on va compenser et puis en fait les difficultés surviennent mais avec retardement. Donc la motivation de service public est à la fois une forme positive et un boulet que nous traînons.

Envisager différemment bien-être et mal-être au travail

Troisième commandement que je vous propose : c'est d'envisager différemment mal-être et bien-être au travail. Pourquoi on bascule de l'un à l'autre ? En deux mots : le premier temps c'est de dire qu'il y a une certaine lassitude. Après France Télécom, les suicides, on a beaucoup parlé de la souffrance au travail, peut-être trop. On en a beaucoup parlé et là on a envie de passer un peu à autre chose et les institutions elles-mêmes ont envie de passer à autre chose.



Qu'est-ce qu'il se passe ? Émerge l'idée d'une volonté de produire quelque chose de positif et donc d'aller en direction d'une approche sur les ressources. Avec l'idée que c'est plus agréable de travailler à construire quelque chose plutôt qu'à réduire un phénomène négatif. Et puis il y a un accord national interprofessionnel signé l'année dernière sur la qualité de vie au travail.

Cet accord structure bon nombre de choses mais il y a un point qu'il convient d'identifier très clairement, c'est de dire « est-ce que finalement on parle de la même chose ? ». Si je définis le bien-être, rapidement, comme le fait d'être satisfait au travail, d'avoir envie d'aller travailler, d'être impliqué et engagé dans mon activité, est-ce que c'est l'inverse du mal-être, si je définis celui-ci comme de la

fatigue, de l'épuisement, du stress et des difficultés à rendre compatible ma vie personnelle et professionnelle ? Si je le définis comme ça, c'est pour vous dire que non, ça ne s'oppose pas. Ça veut dire que dans les études que l'on a pu faire ces dernières années, on observe qu'on a entre 40 et 45% des salariés qui sont objectivement dans des situations à la fois de bien-être et de mal-être au travail. C'est-à-dire qu'à la fois ils sont fatigués, ils sont stressés, ils ont des difficultés à rendre compatible leur vie personnelle et professionnelle et, dans le même temps, ils ont envie d'aller travailler, ils sont impliqués, ils sont satisfaits de leur activité. Là, vous voyez que ça nous permet de dire : mais alors est-ce que ça voudrait dire que les facteurs qui sont à l'origine de notre bien-être et de notre mal-être peuvent être les mêmes ? La réponse est : oui. Si on vous propose un nouveau projet, à la fois ça renforce votre charge de travail et, dans le même temps, ça va peut-être vous amener la reconnaissance dont vous avez besoin dans votre métier. Là, vous voyez que tout l'intérêt de passer à une logique de bien-être au travail mais de bien poser que ça n'est pas la même chose, ça nous permet de nous dire « attention, regardons les éléments qui sont à l'origine des souffrances et du bien-être au travail d'une manière un peu fine, parce qu'autrement on risque de tomber à côté de la plaque ». Vous voyez qu'en plus ce sont deux optiques qui peuvent se compléter et nous, en termes de diagnostic par exemple des risques psychosociaux ou de promotion de la qualité de vie au travail, quand on réalise des diagnostics, on mesure à la fois le mal-être, qui nous permet de savoir ce qui se passe. On est dans la logique de diagnostic. Et puis, dans le même temps, il faut aussi que l'on soit dans une logique de proposition et, à ce moment-là, il faut aussi s'intéresser au bien-être pour comprendre quelles sont son origine, ses causes, etc.

Dans nos organisations, passer du SLIP au SLAC

Le quatrième des douze travaux que je vous demande de prendre en compte, c'est de mettre un peu de SLAC dans vos organisations. Qu'est-ce que ça veut dire ? En fait, historiquement dans la théorie des organisations, on avait un concept qui s'appelait le « SLACK organisationnel ». C'est de dire que finalement, dans nos

organisations, il y a besoin d'un peu de mou parce qu'il y a des situations nouvelles, parce qu'on développe de nouvelles choses, parce qu'il y a des ajustements à faire, parce qu'on a envie de faire des choses de meilleure qualité donc on a besoin d'un peu de mou. C'est exactement l'opposé de ce que l'on appelle aujourd'hui le « *lean* », pour simplifier. La question que l'on s'est posée avec mon collègue Damien Richard, c'est « est-ce qu'on pourrait essayer d'arriver à une définition de ce que peut être le bien-être au travail ? ». On a fait un entretien de groupe avec un ensemble de salariés, on a dit « expliquez-nous ce qu'est, pour vous, être bien au travail ». On en a sorti une première logique à quatre dimensions : « il nous faut du Sens, du Lien, il faut que l'on puisse s'Investir et il faut du Plaisir ». L'acronyme était assez bon car nous permettait d'avoir un slogan assez vendeur : « au travail le bonheur est dans le SLIP [rires] ». Quand j'ai présenté ça à mon chef : « tu sais Emmanuel, nous avons des restrictions budgétaires qui sont prévues, tu sais il faut réfléchir aux relations avec nos financeurs ».



Ça rebondit avec ce que l'on a pu entendre tout à l'heure, donc il m'a dit « ça serait bien quand même que tu creuses ». Alors on a vérifié un peu plus sérieusement parce qu'on essaie de le faire scientifique quand même, on a fait cinquante-quatre entretiens, un questionnaire, deux corpus et on a fait une analyse thématique de contenu, etc. On a instrumenté tout ça. On arrive à quatre dimensions qui ne sont pas tout à fait les mêmes que ce que l'on avait identifié au préalable. La question importante c'est de dire « lorsque les acteurs nous parlent du bien-être au travail, lorsqu'on leur demande ce qu'il en est, qu'est-ce qui vient en premier ? » : le lien. Ensuite vient la question de l'activité, ce que je fais, avec tout ce que l'on vient de dire. Vient ensuite la question du

confort et seulement la question du sens, que nous avons mise en premier. Vous voyez que c'est massif, voilà pourquoi on passe du SLIP au SLAC.

Vous voyez bien que les quatre dimensions que l'on va retenir sont celles-là : « il nous faut du SLAC, du sens, du lien, une activité dans laquelle je me retrouve, de qualité et du confort ». La question qui se pose c'est de dire « est-ce que ces quatre dimensions mobilisées par les acteurs ont la même importance ? ». On a fait une petite analyse en la mettant en rapport avec deux dimensions d'épuisement professionnel que vous voyez à droite du schéma, que sont respectivement la fatigue physique et l'épuisement émotionnel. On constate que du côté gauche on a trois des dimensions de notre SLAC: le sens, le lien, l'activité qui tirent dans le même sens. De l'autre côté, vous avez le confort. Ça veut dire qu'en fait le confort est le parachute de notre bien-être. Quand je travaille, quand je n'ai pas les liens, quand je n'ai pas un boulot qui me convient, quand il n'y a pas de sens dans mon activité, à quoi je me raccroche ? Quand quelqu'un vous demande « ça va bien au travail ? », « oui, ça va bien, je suis payé ». Ça veut dire que ça ne va pas bien. Quand on vous dit « ça va, c'est à côté de chez moi » ça veut dire qu'il ne va pas bien. C'est un élément important de considérer que dans le bien-être on a des composantes qui nous servent à modérer aussi le mal-être dont on parlait tout à l'heure. Ça nous permet de proposer une recommandation : de mettre un peu plus de SLAC dans nos organisations, plus de sens bien entendu, plus de lien construisant l'activité concrète et le confort. Souvent les gestionnaires, je ne vais pas accuser nos collègues, mais des fois dans les organisations on a beaucoup appuyé sur le confort. « On a installé des cafèts', on a mis des corbeilles de fruits, on a mis des fauteuils confortables ». En faisant cela, on se trompe juste de cible...

Mettre ce qu'il faut de management

Cinquième des douze travaux, « tu éviteras le trop et trop peu de management ». C'est un classique qui est de dire « d'un côté on voit bien que l'on a trop de dispositifs de gestion, trop de machines de gestion, trop d'éléments à renseigner, des tableaux dans tous les sens, des compte rendus d'activité

très bien illustrés par la troupe de théâtre. Ça c'est trop. Dans le même temps, c'est ce que Mathieu vous expliquera en détail tout à l'heure, je pense, il y a aussi pas assez. C'est-à-dire que dans le même temps on voit bien que le salarié, lui, il aimerait juste bien avoir un encadrant qui soit là pour lui expliquer comment ça peut fonctionner, comment lui aussi il peut construire son activité avec du sens, avec le lien, etc, dont on parlait tout à l'heure. C'est un élément important. Je vous ai mis en-dessous, dans les études qui sont faites sur la qualité du management, c'est toujours intéressant quand on est manager de savoir à quelle sauce on est évalué, on utilise généralement un outil qui identifie trois dimensions de la qualité du management perçu par ses subordonnés. « Est-ce qu'il est exemplaire ? », « est-ce qu'il est empathique ? » et « est-ce qu'il est participatif ? ». Sur chacune de ces dimensions on voit bien qu'il y a aussi des choses à construire mais je ne vais pas m'attarder là-dessus.

Considérer le manager comme un travailleur comme les autres

Sixième des travaux, « tu accepteras l'idée que tu es un travailleur comme un autre ». Il me semble qu'on fait porter sur l'encadrement des prescriptions qui sont trop lourdes, c'est trop. Balavoine l'avait déjà dit, mais pas lui seulement. La question qui se pose est de dire aussi à un moment donné : « est-ce que l'on n'aurait pas intérêt à considérer que l'encadrant est un travailleur comme un autre ? Que lui aussi a une activité, que lui aussi doit développer des compétences, que lui aussi doit être encadré ? ». Ce que je constate c'est, malgré tout, une souffrance relativement importante des encadrants qui, eux aussi, sont dans la boucle que l'on vient de décrire. Ils sont soumis bien entendu à des contraintes multiples : l'urgence, l'interruption, empêchement de travailler, perte de sens, mise en compétition, objectifs inatteignables, environnement incertain, etc. Pour l'analyse de leur activité, pour la manière dont on doit les traiter, la manière dont on va les gérer, il est important de considérer que les encadrants sont des travailleurs comme les autres. À force de dire qu'ils sont spécifiques on a à la fois un problème de vocation, il y a des gens qui ne se reconnaissent pas dans ces idées-là, dans se projeter dans ce type

de rôle là et puis on s'aperçoit que ça conduit à un ensemble de souffrances.

Combattre la fascination du stress

Septième des travaux : « combattre la fascination du stress » parce que le stress est une vraie souffrance pour beaucoup d'entre nous, sauf que le mot est tellement passé dans le langage courant que son sens n'est pas toujours très clair et qu'il faut bien faire attention de quoi on parle. Quand on dit que je suis stressé, qu'est-ce que je veux dire exactement ? Si ça veut dire « je suis très occupé », j'ai envie de dire que dans le travail ce n'est pas choquant [rires]. Est-ce que ça veut dire que j'ai beaucoup de travail ? Probablement. Est-ce que ça veut dire que j'ai beaucoup de sollicitations ? Probablement aussi. Est-ce que ça veut dire que j'ai beaucoup de pression ? Probablement également. Qu'est-ce que ça veut dire, ça ? Ça veut dire aussi que c'est un espèce d'appel au secours qui nous est lancé. « D'un côté ça veut dire qu'on a besoin de moi, donc je suis important. D'une certaine manière j'existe ». Je vous dis cela parce que je pense qu'il faut être très clair sur le stress. Soit on considère que ce n'est pas un problème, soit on considère que c'en est un, mais il faut que l'on se mette d'accord avec les acteurs. « C'est quoi ton problème lorsque tu me parles du stress ? Est-ce que c'est juste un acte de langage que tu poses qui signifie peut-être quelque chose mais j'aimerais bien que tu me l'expliques, ou est-ce que le message que tu essaies de me faire passer c'est celui d'une souffrance qui est en train de démarrer ou qui se développe et qui pose problème ? ». Là c'est notre rôle à chacun d'évaluer cela pour essayer de poser des contextes sur les mots qui sont prononcés.

Penser aussi bien le banal que le normal

Huitième des travaux : « essayer de penser aussi bien le banal que le normal ». On a une certaine angoisse en tant qu'encadrant face à la question des risques psychosociaux parce que vous en avez vu la description qui en a été faite initialement, ça recouvre énormément de choses, ça recouvre l'intégralité du travail et on se dit « mais comment on va faire avec ça ? Comment on va se dépatouiller ? ». Ce que j'aimerais

simplement vous dire c'est qu'en même temps on a une chance, c'est que beaucoup de ces pathologies psychosociales ont les mêmes fondements, les mêmes mécanismes, les mêmes origines donc finalement il y en a beaucoup que l'on peut traiter de la même manière. Je vous propose un premier cadre pour vous aider à penser ce type de questions là, c'est la différence entre banalité et normalité. Cette idée-là vient de l'accident nucléaire de Three Mile Island. En 1976, vous avez le cœur d'une centrale qui est à deux doigts de fondre et de provoquer une catastrophe extrêmement importante et le Congrès américain demande à des experts de faire des rapports sur ce qui s'est passé. Parmi ces experts, il y en a beaucoup qui défilent en disant « il y a eu un problème là », « il y a eu un dysfonctionnement là », etc. Et puis il y en a un qui arrive, c'est Charles Perrow comme l'auteur des contes, mais ça ne s'écrit pas pareil qui « non, en fait je voulais vous dire que ce qui s'est passé dans la centrale nucléaire c'est un accident normal. Ça veut dire que c'est le résultat de la production d'une organisation tellement complexe avec des systèmes techniques qui échappent aux individus, avec des articulations humaines qui échappent à tout le monde, que ça devait se produire ». Et tout le monde rigole. Donc il sort son bouquin en 1984. Sauf que deux ans après vous avez Tchernobyl qui est l'exemple même de l'accident normal. La centrale la plus perfectionnée du bloc de l'Est, celle où on envoie tout le monde en formation. C'est ça le problème de Tchernobyl, parce que quand on raconte l'accident on dit « voilà ce qui s'est passé, c'était les spécialistes du nucléaire qui étaient dans cette centrale ». Donc ils avaient des stagiaires, ils mettaient la centrale en vrac et ils apprenaient comment faire pour la récupérer. Je la mets en vrac, je la récupère, je la mets en vrac, je la récupère, cela aurait pu durer très longtemps. C'est comme le Costa Concordia, vous passez chaque fois plus près de l'île et à un moment donné vous rentrez dedans. Donc la question qui est très importante à comprendre c'est : « est-ce que ce n'est pas l'organisation qui produit ce genre de choses ? » Cela change notre manière de penser. Cette distinction entre « normal » et « banal », que l'on va mettre de l'autre côté, elle tente de répondre à la question de la complexité de nos organisations et aussi la question importante du « qu'est-ce qu'on fait derrière ? ».

Si je prends l'exemple d'un harcèlement moral dans une organisation, je peux me dire « tiens j'ai un pervers. Harcèlement moral. Je le vire ». On est du côté gauche, j'ai considéré le problème comme banal. « Il est banal. Je le vire. Retour d'expérience ». Est-ce que je ne peux pas me poser la question de savoir s'il n'y aurait pas une composante de normalité. Est-ce que par hasard, dans le cas que je viens de vous donner, est-ce que l'on n'aurait pas une organisation qui contribue à légitimer en grande partie par son fonctionnement les formes de harcèlement ? Le cas de France Télécom nous a démontré par A + B que des formes de harcèlement moral étaient produites par des organisations qui étaient par nature délétères. Ce que je suis en train de vous dire est très important parce qu'en fait ça nous donne des délais de réponse. Sur le banal : ça peut aller vite, très vite. On reproche souvent à nos organisations de ne pas aller assez vite en matière de mise en place de réponse aux problèmes qui se posent. Sur le banal je peux aller très vite. Sur le normal, c'est l'organisation qui est mise en cause, donc c'est du changement organisationnel qu'il faut produire et là c'est nettement plus douloureux et coûteux.

Résister aux machines de gestion et aux empêchements de travailler

Alors je passe rapidement sur « résister contre les machines de gestion » et « lutter contre les empêchements de travailler » parce que ce sont des thématiques qui sont assez claires pour tout le monde, je pense.

Traduire, le rôle du cadre

Pour passer rapidement sur le dixième travail, ce que je voudrais dire sur la traduction c'est qu'à un moment donné, dans nos organisations, les encadrants sont soumis à des injonctions qui sont par nature paradoxales parce qu'ils sont au centre d'un faisceau d'injonctions qui viennent, chez vous, du patient, de la hiérarchie, des autorités, des collègues, des gens qui passent, des familles et ainsi de suite. Ces injonctions sont paradoxales. Face à ces injonctions paradoxales : qu'est-ce que je fais ? Il y a un mécanisme évident qui serait de dire « je prends toutes les injonctions et je les renvoie autour de moi ». Là l'encadrant ou le manager, vous l'appellez comme vous voulez, il est une pièce mécanique dans la

machine, il prend les trucs là et les renvoie là. Cela peut le protéger, comme on l'a vu dans la saynète. C'est-à-dire qu'il les prend à un endroit et les met à un autre endroit. Ce n'est pas cela que l'on demande aux cadres. Ce que l'on demande aux cadres c'est de prendre la main, ça veut dire que lui il a un rôle de régulation. Il doit tenir compte de l'ensemble des injonctions et doit construire quelque chose. C'est lui qui doit construire quelque chose pour les autres. Il ne peut pas échapper à ce rôle-là. Il ne peut pas se protéger en disant « c'est le reste du monde qui m'a demandé de faire ça ». Ce n'est pas suffisant.

Ça nous permet de dire que finalement il y a un rôle qui est important pour l'encadrement, c'est ce que nous appelons le « rôle de traduction ». Il va falloir interpréter l'ensemble de ces consignes mais aussi prendre des libertés, accepter de prendre des libertés si vous n'en avez pas. J'aime à donner l'exemple du Directeur d'agence bancaire à qui on fixe un objectif tous les mois, « là nous sommes fin octobre, au mois de novembre c'est la Toussaint, vous allez devoir vendre des assurances-vie [rires] ». (J'ai enseigné le marketing bancaire, ça se voit....) Donc on leur donne des objectifs en termes d'assurances-vie, vous allez en vendre plein au mois de novembre. Puis le Directeur de l'agence bancaire se rend compte que sur ses dix conseillers financiers déjà habituellement il n'y en a que six qui vendent, en plus il y en a deux qui sont malades et il y en a un troisième qui va prendre ses vacances, que globalement l'objectif va être difficile à tenir. Il fait sa réunion habituelle où il dit « voilà quels seront les objectifs pour le mois prochain » et il explique les assurances-vie. Jusque-là rien, mais à un moment il va dire « entre vous et moi, celui-là on laisse tomber ». Et il explique, « écoutez, si vous pouvez en vendre, tant mieux. Mais globalement, ce que l'on va faire ce mois-ci c'est que vous travaillez la clientèle, vous vous intéressez aux clients, vous essayez de comprendre leurs besoins, vous travaillez votre portefeuille, vous relancez les personnes que vous avez oublié de contacter depuis un moment, on travaille la relation client ». Il diminue la pression sur ses subordonnés, il a interprété le truc. On le lui reprochera peut-être, on lui dira « vous n'avez pas beaucoup vendu d'assurances-vie », mais il dira ce que je vous ai dit avant. Il dira « il me manquait trois personnes », sauf qu'il aura acquis quelque chose

d'extrêmement important, il aura acquis un crédit de management qui sera très fort. La fois suivante, à la fin novembre quand ils vont se retrouver pour parler du crédit conso' pour Noël, vous vous rendez compte de sa crédibilité ? Elle sera complètement différente. C'est extrêmement important pour moi de dire que les encadrants ne sont pas des rouages. Il faut qu'ils aient de la liberté, il faut qu'ils prennent la main sur l'activité.

Prendre de la distance

« Tu prendras tes distances avec l'organisation ». Ce que je vous propose là, ce sont les résultats d'une étude que l'on a conduite avec Amandine Carrier Vernhet qui est en poste maintenant à Lyon III. On a longtemps pensé que pour être performant, le salarié devait donner de son temps, être impliqué, engagé, dévoué, etc. C'est-à-dire qu'il ait un lien très fort à l'organisation et ce lien se traduit en matière de temps, de dévouement et ainsi de suite. Mais on a constaté un ensemble de phénomènes où l'on constate que ceux qui sont dans cette configuration : parfois ils ne vont pas bien du tout, et ça ce n'est pas très bon signe, et puis on s'aperçoit qu'ils ne sont pas si performants qu'ils aimeraient être. Ça pose une question intéressante : est-ce qu'il n'y aurait pas une bonne distance au travail ? Une distance qui serait à la fois « je suis dans l'organisation suffisamment bien mais en même temps je ne suis pas trop loin ». Nous avons fait un peu de stat', vous voyez l'hypothèse : « pour optimiser mon bien-être, il faut que j'ai une certaine distance à mon organisation ». On fait le test pour l'APEC et on interroge 1 500 cadres. On se dit « chouette, notre hypothèse est vérifiée ». Il y a une bonne distance. Moi je n'ai pas fait la cuisine statistique, j'ai mobilisé une super économètre au labo. Elle me dit « ton hypothèse est bien vérifiée », « super, on va regarder dans les détails, vu qu'on leur a demandé des verbatim, de nous dire des choses sur leur bien-être, tu pourrais essayer de me sortir dix questionnaires à gauche du schéma, c'est-à-dire ceux qui sont dans un bien-être modeste et très proches de leur organisation, dix personnes au sommet et dix personnes à droite ». A ce moment-là, elle me répond : « Je voulais te dire que pour les dix à gauche il n'y a pas de souci, les voilà.



Les dix du milieu ça va être plus compliqué, mais à droite je n'ai personne ». Je dis « mais la bonne distance alors elle est où ? ». Elle me dit « la bonne distance c'est simple, c'est 21,3 » [rires]. Je lui dis « mais pour moi ça ne représente rien, 21,3 ». Elle me dit « c'est quand même bien loin. D'ailleurs je voulais te le dire, les dix à droite il n'y en a pas, c'est théorique en fait. On pense que ça va redescendre. Les modèles nous disent que ça va redescendre. Je pense que si tu n'avais pas 1 500 mais 150 000, on en aurait » [rires]. Alors comme je vous ai expliqué que bien-être et souffrance, ce n'est pas la même chose, on a testé l'hypothèse sur la souffrance. Là, c'était plus clair. Globalement, plus je suis loin, moins je souffre. Là j'ai pris une mesure radicale : j'ai déménagé [rires]. J'habite maintenant à 200 kilomètres de mon travail [rires], je tente de diminuer ma souffrance à l'aide de cet artifice... Je suis un imposteur en vous disant cela parce que la question qui m'a été reprochée ensuite quand j'ai présenté ça dans certaines entreprises, c'est « vous êtes bien gentil avec votre histoire de distance. Vous êtes en train de nous dire que plus vous êtes loin plus vous êtes bien. Moi, ce qui m'intéresse, c'est la performance ». J'ai dit « pas de souci, on va faire l'analyse ». L'analyse nous dit que plus je suis loin, plus je suis performant. C'est important mais je n'ai toujours pas défini la distance. Parce que quand je vous parle de distance ce n'est pas de distance kilométrique, c'est de distance psychologique. Est-ce que quand je suis au travail je suis au travail ? Mais surtout : est-ce que quand je ne suis plus au travail je n'y suis vraiment plus ? Parce que c'est ça qui est important. Et la distance qu'on identifie ici, c'est la distance qui fait que quand je ne suis plus au travail je ne suis plus du tout au travail. Là où c'est important, c'est que ça légitime tout ce qui peut être dit et fait sur la séparation des temps de vie. Les conditions de notre activité, les technologies, les

contraintes que l'on a, nous amènent à faire déborder notre travail en dehors du travail. On emmène notre travail avec nous. Ce que dit cette étude c'est que non seulement ce n'est pas bon pour vous mais qu'en plus ce n'est pas bon pour l'organisation.

Promouvoir les espaces de discussion

Dernier commandement, puisque qu'on me demande d'arrêter, « tu feras la promotion des espaces de discussion ». Vous avez la chance dans cette conférence aujourd'hui d'avoir deux apôtres des espaces de discussion : Yves Clot et Mathieu Detchessahar qui font la promotion des espaces de discussion. Ils font partie du lobby des espaces de discussion. Moi j'y crois, je suis un disciple. Je suis un peu plus bas dans la chaîne alimentaire [rires]. Je me suis dit « j'ai enfin la solution, on va faire des espaces de discussion ». Puis, entre parenthèses, dans l'accord interprofessionnel dont je vous ai parlé tout à l'heure, le terme « espace de discussion » figure en clair. Félicitation au lobby des espaces de discussion, ça marche ! Maintenant, nous avons analysé quelques données là-dessus et on constate que la présence d'espaces de discussion est liée statistiquement avec l'ensemble des variables de bien-être et de mal-être au travail. S'il y a des espaces de discussion, je suis mieux reconnu, je suis moins fatigué physiquement, j'ai moins de lassitude cognitive, j'ai moins d'épuisement émotionnel, je suis moins absent, j'ai plus envie de travailler, j'ai plus de plaisir au travail, ma santé est meilleure, l'ambiance est meilleure, il y a moins de violence psychologique. Vous vous dites « ça y est, j'ai trouvé l'alpha et l'oméga du management, c'est les espaces de discussion ». Sauf que ceux d'entre vous qui ont fait deux doigts de statistiques vous diraient « Monsieur, c'est trop beau pour être vrai. Les corrélations sont trop fortes. Il y a trop de liens. En fait, ce que vous mesurez c'est la même chose ». Donc ça m'a fait douter, je me suis dit « effectivement, il y a un lien qui est très fort. Ça veut dire que quand les gens nous disent qu'il y a des espaces de discussion, etc., est-ce que c'est les espaces de discussion qui ont créé le bien-être, ou bien est-ce que c'est parce qu'il y a du bien-être qu'il y a des espaces de discussion ? ». J'ai envie de vous dire « les deux ». Donc on a essayé d'aller plus loin... J'aimerais vous parler

d'une expérience qui a été réalisée avec le fond national de prévention dans une mairie à côté d'Annecy autour de « on va tester ». On est dans une organisation qui ne va pas très bien, on va mettre en place des espaces de discussion formalisés et on va essayer de mesurer. Au moins, on partira d'une situation donnée, on va créer des espaces de discussion et on va essayer d'évaluer pour voir ce que ça donne. C'est en cours. Je ne vous donne pas de résultats définitifs mais je vous donne des résultats partiels. Nous sommes dans une collectivité de 400 agents, on a formé dix personnes à l'animation d'espaces de discussion formalisés. On a 120 volontaires qui ont accepté de participer à des groupes. Entre parenthèses, ces groupes se sont réunis cinq fois, c'est quand même assez sollicitant. Nous voulions observer ce qu'il se passait, donc avec sept collègues, on a supervisé et observé. Six mois après, on constate que ça marche. Je suis un peu désolé parce qu'en février, quand je suis venu chez Mathieu, j'ai dit que les espaces de discussion étaient de la rigolade. En fait, là non, ça a marché. Simplement, j'aimerais dire que c'est peut-être une composante importante, mais la question qui va se poser est de dire « qu'est-ce qu'on est en train de créer à travers ça, de faire, de construire? Comment on va faire pour que ça dure dans le temps ? Comment on va faire pour voir si les souffrances diminuent ? Comment on va faire pour voir si le bien-être se maintient ? Comment on va amener ça ? Quelle énergie on va mettre là-dedans ? ». Bon, ce n'est pas vraiment une conclusion, mais il faudra s'en contenter ! Je vous remercie. ■

Emmanuel ABORD DE CHATILLON.