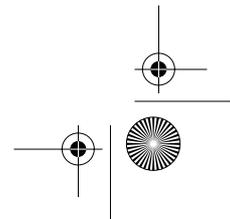
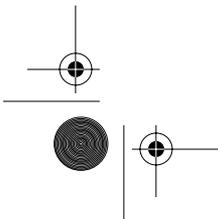


# Les managers bientôt dopés !





Éditions d'Organisation  
Eyrolles  
1, rue Thénard  
75240 Paris Cedex 05

Consultez notre site :  
[www.editions-organisation.com](http://www.editions-organisation.com)



Le code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustin, 75006 Paris.

© Eyrolles Éditeur, 2003, 2004

© Éditions d'Organisation, 2003, 2004

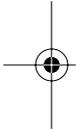
ISBN : 2-7081-3075-7





Denis Ettighoffer  
Gérard Blanc

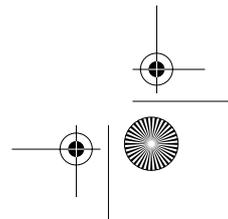
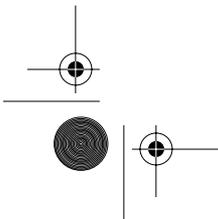
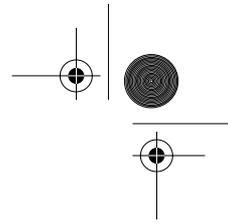
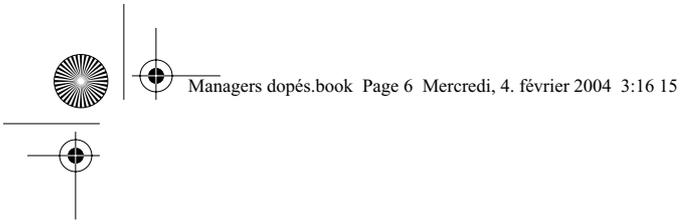
# Les managers bientôt dopés !



Articles extraits du livre  
« Du mal travailler au mal vivre »

Éditions  
d'Organisation







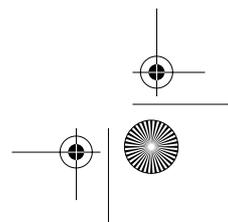
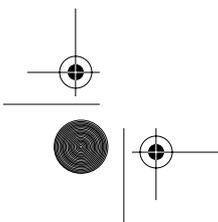
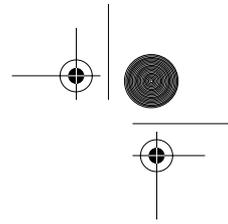
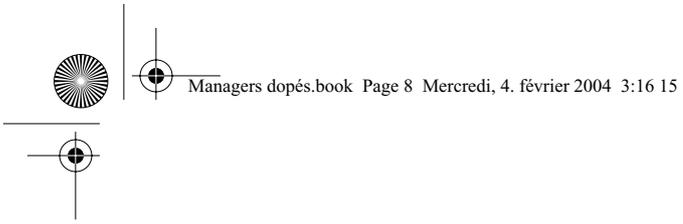
## Introduction

Nous ne sommes plus maîtres de notre agenda et nous l'acceptons avec une totale inconscience.

L'hyper-sollicitation accompagne l'hyper-choix de la société d'un temps dispersé, où beaucoup commutent sur les réseaux d'une personne à une autre, d'un sujet à un autre, d'une idée à une autre, d'un site à un autre. Tout est urgent, tout est important, tout est décisif. Ces diktats s'emparent des membres des jeunes générations, agités et sur-actifs. Dérangés, sollicités, bousculés, décervelés par des sollicitations permanentes, certains se prennent à rêver qu'ils sont devenus des gens importants puisque, n'est-ce-pas, être dérangé est l'apanage des gens importants. Or, si les hommes ont réalisé des progrès techniques considérables afin de réduire la pénibilité des tâches, les pressions psychologiques consécutives aux nouveaux modes de travail moderne semblent augmenter la pénibilité mentale des activités.

Les tensions engendrées par cette promiscuité forcée et permanente nous conduisent vers une société anxiogène où les individus se bourrent de médicaments. Consommation qui coûte des sommes astronomiques à la société, sans compter le manque à gagner pour une entreprise dont les salariés n'arrivent plus à travailler sereinement et partent en congé maladie. Pour tenir le coup, c'est à qui prendra le plus de vitamines, d'euphorisants, voire des drogues plus dures encore. À quand le contrôle antidopage à l'entrée des entreprises ?







## 1. Dopé, moi ? !

*« Examinez quelques instants, je vous en conjure, un de nos industriels individus. Il sème la hâte et récolte l'indigestion, il investit une quantité énorme de travail et touche comme intérêts une grande mesure de dérangement nerveux. Il s'abstient de toute relation et vit en ermite dans son grenier, avec des pan-touffles en tapisserie et un encrier de plomb, ou bien il passe rapidement avec amertume parmi ses semblables, dans une crispation de tout son système nerveux, pour se décharger de sa bile avant de retourner au travail. Peu me chaut qu'il travaille bien ou mal, cet individu est une plaie dans la vie de ceux qui le côtoient. Et certainement seraient-ils plus heureux s'il était mort<sup>1</sup>. »*

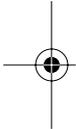




Il court, il court l'analyste financier. Marc, 28 ans, travaille chez un courtier et n'est jamais aussi efficace que lorsqu'il gère dix demandes à la fois. Dans son métier, l'urgence est donnée comme naturelle. Son univers professionnel est peuplé d'écrans d'ordinateur, de sonneries de téléphone, de gens qui l'interrompent à tout moment de la journée.



« Dans mon métier, l'urgence est le nerf de la guerre. On me paye pour fournir de l'information financière, soit en direct aux *traders* qui travaillent autour de moi, soit au téléphone à nos clients, soit sous forme de notes de conjoncture. J'ai devant moi quatre écrans d'ordinateur branchés sur toutes les Bourses du monde, deux combinés téléphoniques, quatre en cas de besoin, et des montagnes de papier, presse, fax [...]. Lorsque le marché s'agite, je me mue en véritable ordinateur de bord [...]. Je m'oblige à parler en compressé, je ne me répète jamais, je donne de l'information dans les grandes lignes en m'interdisant tout développement [...]. Mais l'exercice me vide littéralement. J'en sors groggy, sonné. L'été, je termine la tête sous le lavabo. Ces périodes de « rush » sont souvent de courte durée, mais elles ont des répercussions y compris sur ma vie privée [...]. C'est comme si je m'économisais pour ne pas rogner sur ma capacité à stresser. Je pousse la discipline jusqu'à ne pas fumer, ne pas boire de café les jours où je sais que des chiffres importants doivent tomber. J'ai remarqué que le cocktail stress plus café était dévastateur. Mon rythme cardiaque s'accélère trop. Je ne me sens plus maître de moi. Ces montées d'adrénaline sont devenues une véritable drogue. [...] L'écrit est devenu ma bête noire, parce qu'il demande une forme d'isolement qui ne fait plus partie de mon mode de fonctionnement. Je suis devenu un accro de l'urgence<sup>2</sup>. »



2. Voir l'article de Nadya Charvet, *Libération*, 23 juin 1997.





## Stress



Pour un homme, le fait de craquer, de « péter un plomb », comme on dit dans le langage courant, n'est pas nouveau. Le destin de l'explorateur Cavalier de la Salle illustre tragiquement l'état de tension qui risque d'être créé par un supérieur déstabilisé psychologiquement. Parce qu'il s'obstinait à refuser l'idée qu'il avait fait une grossière erreur de navigation qui fit échouer son bateau sur les côtes texanes, il devint insupportable et sujet à de si fréquents changements d'humeur que les autres navires de l'expédition repartirent sans lui vers la France. Il fut abattu par un de ses marins qui l'accusait d'avoir causé la mort de son frère lors de sa tentative de remonter à pied la côte vers la Nouvelle-France, le Canada, à plus de 6 000 kilomètres de là.

La nouveauté, c'est que le stress est considéré comme une méthode de gestion par certaines directions d'entreprise. Le management par la peur a toujours eu ses zéloteurs. La morale de l'engagement total au service de l'entreprise, la pression du marché, la « société de l'impatience », l'éthique du « stress positif » confortent cette mise sous tension des organisations. On peut s'interroger sur l'efficacité de telles méthodes. Comme le fait remarquer Hervé Serieyx, P-DG du groupe de conseil Quatenaire, aux dirigeants de PME qui l'invitent à débattre de la surveillance de très près des salariés :

« Ne pensez pas que vous pourrez durablement maintenir des modes d'organisation qui ne tiennent pas compte de ce qui fait courir les jeunes : la liberté et non le stress. On ne contrôle que ceux qui veulent être contrôlés, et ce ne sont jamais les meilleurs<sup>3</sup>. »

3. Pierre Kupferman, « *Loft Story* peut-il être un modèle de management ? », *La Tribune*, 26 juin 2001.





## *La qualité d'adaptation est en jeu*

Le dictionnaire Larousse définit le stress comme un « ensemble de perturbations biologiques et psychiques provoquées par une agression quelconque sur un organisme ». Il correspond à la réaction d'un organisme contre une agression extérieure, physique ou psychologique. Une réaction hormonale libère des sucres musculaires et de l'adrénaline pour augmenter les capacités du corps, ce qui se traduit par des manifestations physiques bien connues : la boule dans la gorge, l'impression de suffoquer, la tension musculaire, les palpitations, la sécheresse de la bouche, les mains moites, l'accélération du rythme cardiaque, la nervosité chronique en cas de préoccupation permanente, etc. À la longue, ces manifestations causent des dommages au système cardiovasculaire, au système digestif, aux défenses immunitaires et au système nerveux et même des pathologies comme la dépression nerveuse ou l'infarctus.

Le stress se produit chaque fois que l'individu est sollicité par son environnement et doit s'adapter : il vient notamment du décalage entre la réalité et l'idée que celui-ci se fait de ce qu'elle devrait être. Selon Éric Albert, « la question du stress est celle de la qualité de l'adaptation. Ceux qui s'adaptent bien sont de bons stressés ; les autres, de mauvais stressés ». De plus, pour lui, « le stress est bien souvent, avant tout, dans nos têtes : il résulte principalement de notre manière de nous représenter les facteurs de stress<sup>4</sup> ». Il a été conduit à distinguer deux sortes de stress, selon leurs effets : le premier, celui de la vie quotidienne, est dû à la répétition, au manque de variété de l'activité ou au manque de stimulus extérieur.

4. Éric Albert, *Comment devenir... op. cit.*





C'est la monotonie du métro-boulot-dodo des années soixante-dix, insupportable parce qu'elle occupe tout le champ psychique. Elle conduit à l'anxiété, à la paralysie, à l'incapacité de sortir de sa coquille. Dans la vie professionnelle, cette forme de stress se manifeste par l'évitement, la tendance à se désinvestir et à prendre de la distance. On en trouve souvent des exemples dans les administrations ou les organisations bloquées.

Le second, au contraire, exprime l'hyperactivité, l'agitation stérile, la précipitation voire l'agressivité. Les individus qui en souffrent se reconnaissent à leur désir de vouloir faire trop de choses en trop peu de temps et à leur énervement constant contre les autres et eux-mêmes. Certaines professions de services comme la publicité, la radio, les cabinets d'études sont dans cette posture du vivre vite. Elles sont perpétuellement « charrette » !



Éric Albert dénie l'idée qu'il existerait un bon et un mauvais stress, opposition qui « ne résiste pas à un examen approfondi ». Le XXIV<sup>e</sup> Congrès international de santé au travail, en 1993 à Nice, a fait apparaître trois éléments majeurs et déterminants : le manque d'autonomie ou de contrôle du salarié sur son travail, la sensation d'être sous-employé, d'être nié dans ses aptitudes réelles, dans sa créativité et son individualité et, surtout, le manque de soutien de la part des collègues et des employeurs. Éric Albert met en évidence le rôle des conflits interpersonnels et de l'ambiance dans le travail.



« Au travail, le stress, c'est les autres. Ce stress relationnel peut prendre des formes très différentes. Parfois, tout se passe dans le non-dit. [...] Ailleurs, ce qui est difficile, c'est la pression qui pèse sur vous. Tout le monde vous sollicite en permanence et vous n'arrivez pas à ne pas vous laisser envahir ni à dire non sans vous énerver ou vous culpabiliser. »





Si l'ambiance de travail a toujours été un paramètre très important de la vie au travail, cet aspect n'avait jamais été évoqué, jusqu'à une période récente, comme facteur de stress professionnel à part entière.



### *Le seul but est de doper l'énergie au travail*

Certaines entreprises insufflent un sentiment d'urgence chez leur personnel, considérant qu'il a besoin d'être légèrement stressé pour donner le meilleur de lui-même. Ainsi institue-t-on dans ces entreprises des « systèmes anxiogènes » dans le seul but de doper l'énergie au travail. La pression extrême permettrait d'obtenir la meilleure performance.



Le directeur d'agence d'une banque privée en pleine restructuration explique comment, dans son entreprise, les membres de la direction « cherchent à tenir leurs collaborateurs dans un stress permanent, où tout le monde travaille dans l'urgence ». Selon eux, le travail dans l'urgence a toujours été plus productif que le travail avec des délais, car c'est un travail de spontanéité, aspect important dans la solution recherchée. Si les employés disposent de trop de temps, ils iront chercher ailleurs la solution alors qu'ils sont capables de l'apporter eux-mêmes. Pour lui, le stress est un ingrédient indispensable de la réussite. Il engendre une mise sous pression pour la réalisation des objectifs et permet de devenir plus productif. Une activité sans stress n'évolue pas. Celui qui touche automatiquement son salaire et dont l'avancement est assuré se laissera petit à petit aller à l'oisiveté.



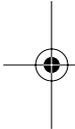
Cependant, si l'on place les objectifs trop haut, ils deviennent irréalisables et la personne va douter d'elle-même et ressentir une certaine forme d'incompétence qui va la démotiver. Le stress doit être donné par des objectifs mesurés,





mais il ne convient qu'à des personnes ambitieuses. Ce même directeur d'agence a remarqué également, lors de diverses discussions avec des chefs d'entreprise, que les directeurs commerciaux se dirigeaient souvent vers des commerciaux endettés, qui vivent au-dessus de leurs moyens, car ils sont capables de se surpasser pour accroître leurs revenus.

Le stress joue certes le rôle d'un élément de motivation, tant qu'il n'altère pas l'atteinte des objectifs, mais au-delà d'un certain « surpassement », il produit des effets négatifs et les entreprises qui cherchent à le combattre ont raison. L'entretien d'évaluation annuel, le contrôle continu des performances, l'affichage du chiffre de vente de chaque vendeur constituent des pratiques discutables, car l'« anxiété-vitamine » risque de se transformer en poison sur des terrains fragiles. Éric Albert souligne les contradictions qui risquent d'apparaître entre l'appréciation professionnelle et l'appréciation personnelle chez certains individus :



« Plus quelqu'un est motivé, plus il met de la charge affective dans son travail, et moins on peut lui parler sur le plan professionnel, puisqu'il prend tout sur le plan personnel. D'ailleurs, ce sont généralement les personnes les plus motivées qui sont les plus fragiles au niveau relationnel. »



### *Qui est concerné ?*

Des travaux récents ont souligné le rôle de la progression du stress professionnel, qui a beaucoup évolué depuis les années soixante-dix, avec une augmentation du nombre de plaintes et une modification de sa nature. Éric Albert souligne :

« Toutes les enquêtes montrent que les gens sont beaucoup plus tendus qu'il y a quelques années. Non seulement les

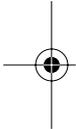




cadres, mais aussi les employés. La conjoncture et les nouvelles méthodes de management ont démocratisé le stress. »

Il est devenu aujourd'hui un phénomène de société, qui fait « perdre la tête » à beaucoup de personnes.

Les personnels d'encadrement ou exerçant des responsabilités y sont plus sensibles que les personnels d'exécution : 69 % des professions libérales et cadres supérieurs, 66 % des professions intermédiaires contre 52 % des employés et 47 % des ouvriers déclarent le subir dans le sondage Ifop pour Eurotechnopolis Institut de 1998. Les plus gravement atteints, car ils l'admettent rarement, sont les P-DG, en raison du manque d'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée et de leur solitude. Comme le souligne Manfred Kets de Vries, psychanalyste spécialiste de la théorie du comportement des organisations, qui anime régulièrement des séminaires destinés aux P-DG, « tout le monde a besoin de parler ouvertement à quelqu'un<sup>5</sup> ».



Nombre de facteurs ont contribué à cette augmentation du stress : la conjoncture (le contexte général de compétitivité ou la mauvaise situation temporaire de l'entreprise), les objectifs de production excessifs (qui entraînent une surcharge de travail ou des cadences impossibles à réaliser), les incertitudes sur l'avenir, l'insécurité de l'emploi, la prise de risques excessive, les conflits entre la hiérarchie et les employés, les relations conflictuelles (par exemple, les tensions entre les travailleurs de différents statuts, précaires contre CDI), etc.

Les manifestations du stress professionnel changent également en fonction de l'âge des personnes concernées. Dans

---

5. Manfred Kets de Vries, « Les P-DG victimes de la solitude et de l'excès de travail », propos recueillis par Roselyne de Clapiers, *Les Échos*, 19 septembre 2000.





le sondage Ifop déjà cité, les actifs les plus âgés semblent davantage exposés au stress que les jeunes générations (64 % pour les 50-64 ans contre 49 % pour les 18-24 ans). Laurent Chneiweiss<sup>6</sup>, psychiatre, intervenant en entreprise, pense qu'au début de la vie active, il est nécessaire de faire ses preuves, et le stress est celui des individus prêts à tout mettre en œuvre dans ce dessein. Puis, dans la tranche des 30-40 ans, les individus entrent dans la période où ils font leur carrière. Ils ont ensuite le sentiment de vivre sur leurs acquis, qu'à 40 ans tout est joué, que leurs connaissances théoriques s'étiolent. Ils doutent d'eux-mêmes et s'interrogent, ils n'ont plus l'audace de changer d'entreprise. Même s'ils sont brillants, ils ne peuvent s'empêcher de se sentir menacés. C'est à partir de 40 ans que le licenciement les inquiète le plus.



Les échelles construites pour quantifier le degré de stress d'un individu ou sa propension à devenir stressé suscitent une vive opposition de la part d'Éric Albert :



« Contrairement aux raccourcis auxquels ne résistent pas les magazines qui vous invitent à "calculer votre stress" en faisant la somme des notes attribuées aux événements qui ont marqué les trois ou six derniers mois, ce score est une mesure très grossière qui ne permet en rien de prédire le risque qu'une pathologie se déclenche dans les mois à venir. Par ailleurs, il est essentiel d'utiliser des échelles qui sont validées pour une population donnée à un moment donné. En effet, l'impact du changement est variable selon les styles de vie et l'environnement socioculturel. »



6. Voir Éric Albert et Laurent Chneiweiss, *L'Anxiété au quotidien*, Paris, Odile Jacob, 1993.





Quelques entreprises ont compris que le stress faisait partie intégrante de la vie de leurs salariés et qu'il représentait donc un des enjeux majeurs auxquels elles allaient avoir à faire face au cours des prochaines décennies.

En octobre 2000, le Bureau international du travail a publié un nouveau rapport sur le stress au travail à partir d'une étude qui a passé au crible cinq pays : Allemagne, États-Unis, Finlande, Pologne et Royaume-Uni, analysant la productivité au travail, les dépenses de santé et de sécurité sociale, l'accès aux services de santé mentale, les services de l'emploi et leur adaptation au stress. Elle conclut que la santé mentale est en danger dans le monde du travail. En Allemagne, les pathologies à caractère dépressif expliquent 7 % des départs anticipés à la retraite. La perte annuelle causée par les arrêts de travail pour troubles psychiques est évaluée à 2,5 milliards d'euros. En Finlande, 50 % de la population active présentent des symptômes de stress, angoisse, états dépressifs, douleurs, troubles du sommeil et 7 % souffrent de surmenage grave.



Plus d'un adulte en âge de travailler sur 10 souffre de dépression aux États-Unis, ce qui représente une perte annuelle de 200 millions de jours de travail environ. Au Royaume-Uni, près de 3 salariés sur 10 connaissent, chaque année, des problèmes de santé mentale ; la dépression, en particulier, est une pathologie tellement fréquente qu'à tout moment un Britannique en âge de travailler sur 20 en est gravement atteint.

Selon une autre enquête réalisée en 2000 auprès de 1 500 salariés des États membres de la CEE par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, le stress imputable à des facteurs psychosociaux pose de plus en plus de problèmes :





près d'un travailleur sur trois se déclare victime du stress au travail, plus d'un employé sur quatre se sent stressé au travail, un sur cinq se sent fatigué en permanence et un sur huit souffre de maux de tête. Ces chiffres sont peut-être sous-estimés, car les statistiques officielles ne reflètent pas forcément la réelle fréquence des problèmes liés au stress sur le lieu du travail.

Au Japon, le stress provoque ce que les japonais appellent *karoshi*, étymologiquement « la mort par le travail ». Il s'agit littéralement de la mort sur place de travailleurs qui ne quittent pratiquement plus leur lieu de travail. Selon le ministère du Travail japonais, il y a eu 76 *karoshi* dans l'année fiscale 1995-1996, le double de l'année précédente. Et il s'agit ici des morts « reconnues », pour lesquelles les familles touchent une compensation. Le chiffre officieux s'élèverait à 488, contre 335 l'année précédente. Efforts intensifs, travail répétitif, le salarié est soumis aux mêmes épreuves que le cheval de course, s'inquiète le *Nibon Keizai Shimbun*, qui puise dans le régime de la bête de compétition des recettes antidéprime<sup>7</sup>. D'autres estimations se montrent encore plus alarmantes. Le nombre de morts par épuisement s'élèverait à 10 000.

Le stress n'est ni reconnu comme maladie professionnelle ni cause directe d'arrêt du travail en France, selon l'Anact. Les médecins du travail l'ont d'abord observé chez les personnes qui pratiquent des professions soumises à des tensions nerveuses fortes (conducteurs de bus, aiguilleurs du ciel, gardiens de prison, etc.) avant de s'apercevoir qu'il sévissait aussi considérablement dans les bureaux. En septembre 2000, *Liaisons sociales* a publié un sondage qui révélait que 72 % des personnes interrogées

7. Hazuki Sugarawa, « Régime de cheval pour cadre stressé », *Nibon Keizai Shimbun* (Tokyo), repris dans *Courrier International*, 14 septembre 1995.





ressentaient du stress dans leur travail et que 67 % pensaient que leur entreprise avait les moyens de diminuer ce stress – mais la moitié d’entre eux pensaient qu’elle n’en avait pas la volonté. De plus, 56 % des salariés interrogés pensaient que le stress allait augmenter à l’avenir. Il faudra attendre avril 2000 et le succès de livres comme *Le syndrome de Chronos*<sup>8</sup> pour que la CGC fasse réaliser une enquête par la Sofres, auprès d’un échantillon de 459 salariés, supervisée par Bernard Salengro, syndicaliste cgc et médecin du travail<sup>9</sup>. Selon cette enquête, 42 % des personnes interrogées éprouvent une tension nerveuse très forte au travail, 57 % courent après le temps pour effectuer leur tâche et 89 % estiment que, au travail, les gens souffrent de stress. Le stress serait à l’origine de 11 % des arrêts de travail en France.

## Le travailleur moderne doit être un athlète.



De nombreuses professions lui seront interdites, ou réservées aux jeunes – qui seront rapidement grillés par une fatigue et une usure précoce – ou encore à ceux qui trouveront dans la drogue ou la médication les moyens de résister à l’extrême tension qu’entraîne une vie professionnelle mal maîtrisée. Aujourd’hui, de 80 à 85 % des salariés utilisent des ordinateurs qui ont des capacités de réaction foudroyantes. Le temps de poser une question à votre micro et il aura durant ce temps-là échangé avec un autre ordinateur l’équivalent d’une Bibliothèque nationale. L’homme tente, mais vainement, de dompter un monstre qui crache en quelques secondes des pages qu’il mettra des heures



8. Opus cité.

9. Roselyne de Clapiers, « Le stress au grand jour. Un nouveau thème de revendications salariales », *Les Échos*, 19 septembre 2000.





à lire, des données qui l'occuperont durant des années. Les infotechnos compressent le temps présent. Elles obligent les hommes à les servir au mieux, à prendre sur leur temps afin de s'adapter à des objectifs de réduction de délais, qui ne leur posent, à elles, aucun problème. Chronos, ogre du temps, mange notre temps de travail et notre vie personnelle. Du mal travailler, les hommes sont condamnés désormais, au mal vivre.

Il ne faut pas un long délai de réflexion pour conclure à la mauvaise utilisation et au gaspillage du temps. Quelle qu'en soit la raison, une mauvaise organisation des rythmes du travail implique toujours un mal vivre pour les personnels concernés. De même qu'il a fallu penser le repos et la récupération en fonction de la fatigue physique au XIX<sup>e</sup> siècle, il paraît normal, en ce début du troisième millénaire, d'engager une réflexion qui accorde une place à la fatigue mentale, nerveuse : de s'interroger sur les façons de limiter cette fatigue en maîtrisant mieux les impacts des infotechnos sur l'organisation des entreprises et le monde du travail.

Par ailleurs, un nouveau facteur, complètement sous-estimé, entre en ligne de compte. Dans une société de la relation, les accrocs, les incompréhensions entre individus, les difficultés de travailler ensemble sont innombrables. Les organisations tentent plus ou moins naturellement de s'autoréguler en constituant des occasions de se parler, afin de réduire ou d'atténuer les tensions dues au vivre et au travailler ensemble. Avec la réduction du temps de travail, la plupart des acteurs de l'entreprise comme les pouvoirs publics ont sous-estimé le « temps de la régulation sociale » dans le fonctionnement des organisations. Bien des cadres qui restent tard au bureau le font non pas pour terminer un travail, mais pour discuter avec leurs collègues.

Travailler étroitement en collectif engendre des tensions diverses et des situations stressantes que seuls la parole,





l'échange avec d'autres vont pouvoir réguler. Le soir ou au cours de la journée, les personnels au travail utilisent la parole pour diminuer les tensions qui les agitent. Inconsciemment, ils utilisent un mécanisme psychologique semblable à celui utilisé lors de traumatismes émotionnels intenses subis par des populations ou des personnes choquées par des événements graves. Ces dernières seront invitées à parler avec un psychologue pour évacuer au mieux les sentiments, les émotions qui les perturbent.

Dans une organisation caractérisée par des échanges interindividuels nombreux, variés, parfois agressifs, ce « temps de la régulation sociale » s'avère absolument indispensable pour réduire le stress. Sa réduction ou sa disparition progressive sous la pression de la réduction du temps de travail entraînent une exaspération croissante des comportements. Une grande part des frustrations et des mécontentements dus à la réduction du temps de travail s'explique par le fait que les cadres passent de plus en plus de temps à résoudre des problèmes de conflits entre les services ou les individus faute d'avoir pu les mettre en situation de s'autoréguler seuls.

Ne nous y trompons pas, comme en toute chose, il convient de consommer modérément les fruits du progrès. Il existe une écologie du temps. Ne pas en tenir compte constituerait un gâchis considérable des ressources humaines. Les entreprises et les pays avancés ont le plus grand besoin de l'équilibre nerveux et mental du capital en croissance qu'est le capital humain. Cela passe par une recherche de qualité qui ne soit pas seulement celle des services et des produits, mais aussi celle de la vie au travail. Ce qui amène les entreprises les plus concernées à se créer l'image d'un lieu où il fait bon travailler. À défaut, la consommation de dopants continuera de croître, d'où l'importance de renouveler l'approche de la médecine du travail dans les entreprises.



*De même qu'il a fallu penser  
le repos et la récupération  
en fonction de la fatigue physique  
au XIX<sup>e</sup> siècle, il paraît normal,  
en ce début de troisième millénaire,  
d'envoyer une réflexion  
qui accorde une place  
à la fatigue mentale, nerveuse.*



## *Les pathologies les plus courantes*

Dans un univers de compétition où la vitesse sert de facteur-clé du succès, l'urgence dans le travail se répand de plus en plus. Dans le sondage Ifop pour Eurotechnopolis Institut réalisé en février 1998, elle touchait 59 % des personnes sondées, avec peu de variations selon l'âge ou la profession. Les deux tiers des artisans et commerçants souffraient de ne pas être maîtres de leur temps, alors que ce phénomène touchait en moyenne la moitié des personnes interrogées, les catégories les moins atteintes étant les ouvriers et employés (47 et 41 %). La confusion entre l'urgent et l'important représente sans doute une des causes importantes des troubles pathologiques associés au syndrome de Chronos. L'homme stochastique ne sait pas distinguer l'urgent de l'important, ni trouver le bon ordre pour traiter les problèmes qui se présentent.



Laisser l'urgent primer sur l'important, au risque d'oublier le délai nécessaire pour une bonne décision, constitue un travers dans lequel, trop souvent, les cadres s'obligent ou se sentent obligés de tomber. Distinguer les tâches commandées par des sollicitations extérieures de celles qui résultent de projections anticipatrices constitue sans doute l'acte le plus salvateur qui soit. Les individus qui se contentent de traiter les tâches au fur et à mesure qu'elles leur parviennent risquent fort d'être rapidement débordés au moindre imprévu. Apprendre à maîtriser sa nature est une discipline exigeante. La formation doit y pourvoir.

Cette course à la performance, à celui qui dégage le premier, entraîne une attitude obsessionnelle par rapport au temps. Elle s'accompagne souvent d'une vision de toutes les situations sur le mode de la compétition ou du défi à relever. Mais, surtout, elle constitue un terrain favorable au développement de maladies





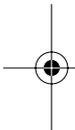
« opportunes », dont certaines mortelles. Les horaires ne sont pas élastiques, il n'est pas possible de modifier continuellement leurs limites – commencer la journée de travail de plus en plus tôt ou la terminer de plus en plus tard, même si parfois cela s'avère nécessaire. Pour y résister, le Québécois François Gamonnet a créé l'Institut de gestion du temps, avec la mission de « promouvoir l'optimisation du temps, l'équilibre entre la vie personnelle-professionnelle et le télétravail<sup>10</sup> ». Non sans humour, il fait une liste de maladies du temps dont il donne les symptômes, qui mérite d'être citée *in extenso* :

- Tempsdinite, “inflammation du temps” : tendance à sous-évaluer le temps nécessaire pour bien faire son travail et difficulté à respecter des échéances fermes. Le sujet ne se sent pas en contrôle de ses dossiers et doit souvent apporter du travail à la maison.

- Chronophagie, “qui mange le temps” : individus ou outils de travail qui dérangent et interrompent fréquemment les autres dans leur travail. Provoquent une perte de concentration et un sentiment de persécution chez les victimes de ce syndrome très contagieux.

- Lifophilie chronique, *last in first out* (lifo)<sup>11</sup> : difficulté à rester centré sur une tâche et à la terminer avant de passer à une autre. Le sujet entreprend beaucoup de choses mais en finalise peu. Le lifophile se plaint généralement de ne pas avoir assez de temps pour “tout faire” ni pour planifier son travail à cause des urgences et des imprévus.

- Ouïte aiguë, “qui dit toujours oui” : difficulté à dire “non” à des demandes de dernière minute venant de supérieurs, de clients ou de collègues de travail. Le sujet souffrant d'ouïte aiguë n'ose



10. Institut de gestion du temps, 365, rue Guilbault, Longueuil, J4H 2T9 Canada. Site Internet : <http://www.gamonnet.com>.

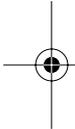
11. *Last in first out* : technique de gestion de liste qui consiste à traiter en premier le dernier élément arrivé.





pas dire qu'il est déjà débordé de travail de peur de déplaire, de ne pas donner un bon service ou de paraître incompetent(e). »

Une autre pathologie couramment répandue consiste à toujours remettre au lendemain – temporiser. La vie des temporisateurs est un combat permanent contre leur pulsion de fuir leurs obligations, de les remettre au lendemain et de se disperser en se consacrant à des tâches secondaires. La psychologue Jane Burka estime que ce genre de comportement provient de trois causes principales : « la peur du succès, la peur de l'échec et la révolte suscitée par le sentiment de perte d'autonomie<sup>12</sup> ». En fait, remettre à plus tard ne constitue en soi ni un bien ni un mal, mais plutôt une technique de gestion du temps, dès lors qu'elle est utilisée de façon consciente, dans un esprit de recherche du moment opportun.



Les temporisateurs mettent en pratique le vieil adage selon lequel « tout remède finit par être un poison », car ils en usent et abusent au point de lui faire perdre tout intérêt organisationnel. De ce point de vue, les TIC n'arrangent pas la situation. Elles participent à la pression qui s'exerce sur leurs utilisateurs, mais elles incitent aussi à la temporisation, car elles fournissent des outils supplémentaires pour réaliser le travail à la dernière minute. Le travail moderne ne fonctionne plus selon un processus temporel continu mais selon une montée en puissance discontinue de la tension mentale. On ne la laisse pas sur le lieu de travail. On l'emmène au bout des réseaux. Certaines de ces pathologies, lorsqu'elles deviennent récurrentes ou permanentes, relèvent de la médecine du travail. Elles sont surtout à l'origine de « maladies ou de névroses opportunes ».



---

12. Jane Burka, *Pourquoi remettre à plus tard ? Comment vivre et travailler avec des retardataires, comment se guérir de la manie de toujours remettre au lendemain*, Montréal, Éditions Le Jour, 1987.





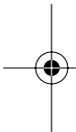
Les infotechnos et le stress sont rarement la cause directe des troubles physiques ou des névroses. Ils se contentent – et ce n'est pas rien – d'en être le catalyseur, l'amplificateur.

Le stress affaiblit les défenses biologiques et cause l'essentiel des malaises cardio-vasculaires.

Ses ravages semblent aller bien au-delà.

L'association du stress avec le déclenchement du Sida pour des séropositifs a fait l'objet d'une série de recherches relatives dans l'*American Journal of Psychiatry*<sup>13</sup>. Les chercheurs de Chapel Hill (Caroline du Nord) associés au collège de médecine de Gainesvilles (Floride) ont suivi un panel de porteurs du VIH qui ne présentaient pas encore les symptômes du Sida mais se savaient atteints, dont un tiers les ont présentés dans les quatre années suivantes. Ceux qui avaient subi un stress sévère, des événements pénibles, couraient deux fois plus de risques de voir leur maladie évoluer défavorablement. Plus le stress subi était important, plus nombreux étaient les symptômes. Les chercheurs de Caroline du Nord constatèrent une relation entre le stress et la diminution de certaines cellules immunitaires du sang, qui n'étaient pas détruites par le VIH. Bien sûr, difficile d'être détendu avec de tels problèmes. L'effet catalyseur d'un processus associant problèmes de santé, conditions de travail « stressantes » et conditions de vie déséquilibrées ravage un organisme. Un facteur potentialisant l'autre, les dégâts risquent d'être considérables.

Les médecins du travail n'hésitent plus à penser que les hommes travaillent « comme des fous ! » et qu'ils font leur propre malheur



13. « Progression in HIV Infection », *The American Journal of Psychiatry*, volume 154, n° 5, mai 1997.





en créant les conditions d'une fragilité croissante de leur organisme. De nombreux travailleurs sont devenus des forçats volontaires du travail : c'est pour eux une façon d'exorciser l'anxiété dont ils souffrent en permanence. L'anxiété est un état normal de tension intérieure, d'alerte, face à un danger. L'organisme se prépare à réagir positivement mais le maintien en état d'anxiété engendre à la longue une souffrance psychique qui limite la capacité à se relaxer et s'exprime par de véritables problèmes de santé affectant l'intégrité physique des travailleurs. Dans le cas de la mort par *karoshi*, par excès de travail, on prend désormais en considération le nombre d'heures travaillées au cours de la semaine précédant la mort des cols blancs. En France, les médecins du travail ne disposent pas de dossiers médicaux suffisamment probants faute d'obtenir le soutien de leurs propres patients. Ces derniers devraient s'intéresser davantage au surmenage des cols blancs et qui devrait établir une mesure de la répartition entre la part du temps consacré à la vie privée et celle consacrée à la vie professionnelle.



Parmi les principaux risques pathologiques se trouvent les « maladies du temps » qui ne font que démontrer, s'il le fallait encore, l'impact potentiel des infotechnos sur les rythmes de fonctionnement d'un être humain.

Les déviations comportementales liées à la perte des repères temporels normaux se multiplient. Ce problème qui affecte un nombre croissant d'individus nous paraît très préoccupant. Les conflits et les comportements agressifs augmentent à la moindre des contrariétés « parce que l'on prend du retard ». Il s'agit d'un signal inquiétant dans une société où l'individu se sent frustré par la moindre attente.





*Les médecins du travail  
n'hésitent plus à penser  
que les hommes travaillent  
« comme des fous ! »*





C'est un problème majeur des guichets d'accueil qui doivent faire face parfois à des attitudes très violentes. Les délais se raccourcissent, la livraison est passée de quarante-huit heures à vingt-quatre heures et maintenant à douze heures. Les spécialistes du commerce moderne en font un argument de vente, encourageant cette idée selon laquelle il est possible de gagner du temps en achetant chez eux plutôt que chez le concurrent. On commande à la dernière minute en s'énervant du moindre délai. Petit à petit, sans que l'on y prenne garde, un nombre croissant de personnes ont des comportements paranoïaques, elles ignorent la moindre patience et s'emportent violemment lorsqu'elles ne sont pas servies, tout de suite, immédiatement, vite. Bien qu'encore exceptionnel, ce comportement, autrefois spécifique des délinquants primaires qui veulent que tout se plie à leur volonté et tyrannisent leur entourage, devient celui de responsables d'entreprise.



Ces pertes de repères des temps normaux, de la patience, sont dénoncés autant par les pédopsychiatres – qui s'alarment de l'agressivité des enfants lorsqu'ils n'ont pas immédiatement ce qu'ils veulent – que par les spécialistes comme Alain Reinberg, pionnier français de la chronobiologie. Ce dernier dénonce deux idées fausses concernant les rapports des hommes au temps. Il conteste d'abord que les hommes puissent exercer activité ou repos n'importe quand.



« La répartition des espaces de temps consacrés au travail, aux activités de loisir, au repos, etc. s'est faite et se fait toujours en fonction d'impératifs sociaux et économiques, sans jamais tenir compte des impératifs relevant de la biologie humaine<sup>14</sup>. »

Ensuite, il s'oppose à l'idée que le facteur temps joue le même rôle pour tous, que « nous serions tous égaux quant à nos possibilités de réponse en fonction du temps ».

14. Alain Reinberg et al., *L'homme malade du temps*, Paris, Pernoud-Stock, 1979.





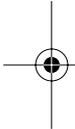
Cette méconnaissance des réalités chronobiologiques conduit à des dysfonctionnements dans l'organisation des individus et des entreprises ; comme c'est le cas dans le travail de nuit ou le travail posté, dont la tolérance ne se rencontre peut-être que chez un tiers des individus. Selon Alain Reinberg :

« L'aptitude à ce genre d'activité n'est appréciée qu'à l'usage, sur le tas, après un essai de plusieurs mois. Il s'agit bien de variations individuelles de tolérance, tributaires de la structure temporelle. »

Le même problème se pose pour l'insomnie, que l'on peut lier à une désynchronisation des différentes horloges biologiques, et pour l'adaptation au décalage horaire.

« Le cycle veille-sommeil est naturellement de vingt-cinq heures chez l'homme. [...] Pour un décalage de douze heures, le rythme veille-sommeil se resynchronise en trois à quatre jours, tandis que le rythme thermique doit attendre de dix à douze jours<sup>15</sup>. »

Si toutes les (télé)névroses de (télé)travailleurs modernes n'ont pas d'issue dramatique, loin s'en faut, elles constituent, outre des maladies « opportunes », un terrain idéal pour désorganiser certains comportements psychiques et favoriser la consommation de stupéfiants et de drogues douces et dures.



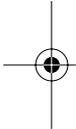
15. Marie Ange d'Adler (coord. du dossier), « Debout, les damnés du sommeil ! » *L'événement du jeudi*, 16 décembre 1993.





## *Supertravailleur est-il « dopé » ?*

En 1988, un séisme a agité le microcosme médiatico-médical. Un collectif de médecins bravant tous les tabous venait de sortir un livre au titre significatif : *300 médicaments pour se surpasser physiquement et intellectuellement*<sup>16</sup>. L'ouvrage aidait à choisir soi-même les moyens permettant à l'organisme de faire face à des fatigues inexpliquées, à l'anxiété diffuse et aux passages à vide dus au stress. Pour les auteurs, le dopant idéal n'existe pas encore. Le marché est pourtant là. Plus du tiers de la population française s'adonne au tabac. La consommation de café croît régulièrement. La France compterait cinq millions d'alcooliques. Quelque 10 % de la population prennent régulièrement des tranquillisants et 33 %, occasionnellement. Dans un monde impitoyable, il s'agit de se montrer le plus fort, le plus malin, le plus intelligent, le plus résistant et aussi le plus rapide. La consommation de cocaïne chez les courtiers en Bourse n'est un secret pour personne. La profession a déjà eu maille à partir avec la brigade des stupéfiants.



L'industrie pharmaceutique et para-pharmaceutique y a trouvé de nouveaux débouchés pour les super-travailleurs en mal de dopants, l'industrie alimentaire y vient aussi. Les aliments « bio » ne se contentent plus de nourrir. Ils sont transformés pour apporter de la « valeur ajoutée santé ». Énergisants, amaigrissants, compléments vitaminiques, de nouveaux produits sont proposés dans une rubrique aliments-santé : les alicaments. L'obsession des clientèles pour leur physique les porte vers des aliments et des compléments de nature à préserver leur dynamisme, leur mémoire, leur vivacité d'esprit.

16. Collectif, *300 médicaments pour se surpasser physiquement et intellectuellement*, Paris, Balland, 1988.





Des médicaments jusqu'alors réservés aux personnes âgées sont consommés par de plus jeunes déjà préoccupés par la perte de leur performance intellectuelle.

Dans la même logique, les individus supportent de plus en plus mal la moindre contrariété, au point de pousser à la surconsommation d'anxiolytiques. La France est bien connue pour sa première place dans la consommation de ce type de produits : 1 636 millions de jours de traitement sous anxiolytiques contre 710 millions pour l'Italie, deuxième, durant l'année 1994<sup>17</sup>. La Grande-Bretagne arrivant en queue du peloton avec 146 millions de jours de traitement. Pour les experts, ces spécialités médicamenteuses sont devenues des instruments de confort d'une société sous pression, confrontée au « syndrome général d'adaptation ». Bref, une société qui s'enfonce dans la consommation de psychotropes pour faire face à un futur opaque, que n'éclairent ni les dirigeants d'entreprise ni le personnel politique.

Pour l'immédiat, l'ensemble de la chaîne de la santé publique se révèle incapable de contrôler la dérive de ces consommations excessives. Par conséquent, un nombre croissant d'individus va au travail tous les jours sous l'emprise d'un médicament ou d'une drogue qui altère leurs sens et leurs réflexes. Certes, les étiquettes, comme sur l'alcool ou le tabac, indiquent bien que leur usage risque de créer un danger ou des effets secondaires. Qui s'en soucie vraiment ? Chacun a autour de lui des camarades de travail qui utilisent calmants ou excitants et parfois en abusent. Dans le sondage Ifop de 1998, 40 % des personnes interrogées reconnaissent consommer du café, du thé ou des vitamines pour se maintenir en forme ;

17. Voir Édouard Zarifian, *Le prix du bien-être. Psychotropes et société*, Paris, Odile Jacob, 1996.





2 % des hommes et 12 % des femmes déclarent prendre des médicaments contre le stress, plus particulièrement parmi les membres des professions libérales, cadres supérieurs et professions intermédiaires.

Bref, le commerce du « petit bonheur » a de beaux jours devant lui. Si la vente de cigarettes et d'alcool a diminué, celle des médicaments de confort continue de croître.

Faudra-t-il, un jour, mettre un contrôle anti-dopage à l'entrée des entreprises ?

Selon *L'Observer* de Londres<sup>18</sup>, une enquête réalisée aux États-Unis auprès de 100 patients atteints de maladies cardiaques a révélé que 25 d'entre eux cumulaient deux emplois et 40 travaillaient plus de soixante heures par semaine. Mais pour *L'Observer*, le plus étonnant vient du fait que cette enquête... date de 1956. Et que personne, ni dans l'entreprise, ni au sein des pouvoirs publics ne semble s'émouvoir des conséquences de l'évolution de ce phénomène sur le coût de la santé publique et l'économie.



La France n'est pas mieux lotie. Le CreDES, organisme d'étude sur l'économie de la santé, notait que la consommation médicale diminuait de moitié en été, sauf pour les personnes qui ne partaient pas en vacances. Parmi celles-ci, seulement 18 % se sentaient mieux en été contre 43 % du panel partant en vacances. Les gens heureux n'ont pas d'histoire, cela compterait-il dans une économie ?



18. « Trop de travail tue-t-il le travail ? », *The Observer* repris dans *Courrier International*, 17 avril 1997.





Une mauvaise ambiance de travail n'apparaît pas dans le bilan d'une entreprise, mais elle lui coûte par ses effets induits. Souvent, elle se traduit par une baisse de la qualité des produits ou services fournis. Elle occasionne aussi une rotation du personnel qui s'accompagne d'une diminution de l'engagement des salariés dans l'entreprise. Elle implique aussi une augmentation des troubles psychiques, sentiments de malaise ou dépressions qui font de la France le numéro un mondial pour la consommation de médicaments psychotropes, hypnotiques, tranquillisants ou antidépresseurs.

Cette médicalisation des actifs altère les comportements au travail, ce qui abaisse la responsabilité des travailleurs. La médicalisation du personnel constitue un phénomène auquel l'entreprise doit s'intéresser. En fin de compte, excès de travail, stress et chronophagie coûteraient environ 10 % du PIB français.

Hiver 1989. Le personnel d'une usine de Marseille, essentiellement féminin, se met en grève. L'affaire dure déjà depuis trois jours lorsque le comité d'opération se réunit au siège. L'entreprise vient de se lancer dans la qualité totale et les cercles de progrès. Le président se tourne vers le directeur de l'usine pour s'inquiéter de l'affaire, peu habituelle dans la société. Et notre homme de lancer, goguenard : « Ce n'est rien ! Ça va s'arranger. Les bonnes femmes de la chaîne d'emballage sont un peu excitées parce que l'on ne change pas suffisamment vite un carreau dans l'atelier. » Froidement, le président – qui s'est informé par ailleurs – le reprend : « Vous voulez dire que notre unité est stoppée depuis trois jours pour un simple carreau manquant ? Si mes informations sont bonnes,

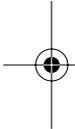




cela fait plusieurs semaines que ce personnel demande ce changement sans que vos services d'entretien n'aient fait leur travail. Nous sommes en hiver et un courant d'air glacial entre dans le dos des filles. Vous trouvez la demande de votre personnel secondaire. Pas moi ! » Et il changera le directeur de l'usine dans le mois suivant.



Aucun patron n'ignore aujourd'hui les conséquences des coûts cachés de l'absence de qualité. Clients mécontents, retour des produits qu'il faut réparer ou rembourser, perte en ligne de produits pour défaut de fabrication, explosion des coûts des services après-vente, réclamations qui mobilisent une part croissante des ressources et de l'énergie de l'entreprise. On pourrait se livrer à un joli florilège d'exemples. La « non-qualité » provient principalement d'une mauvaise ambiance, du manque de considération pour le personnel et du désintérêt du travail... avec son cortège de dépenses supplémentaires dues à un taux de rotation des effectifs important, l'augmentation du coût de gestion et de formation du nouveau personnel, l'absentéisme chronique, les arrêts de travail, les demandes de visites médicales croissantes, les conséquences de la perte d'attention dans les tâches de contrôle et, pour conclure, le tableau la multiplication des accidents de travail et des grèves. De quoi faire une dépression dans les états-majors !



Tout ceci a un coût. Un coût d'inertie, d'abord. Toute action de changement devient un véritable calvaire pour l'encadrement, l'obstruction étant quasi systématique. Toute demande qui sort du cadre négocié officiel entraîne des discussions à n'en plus finir. Dans ces coûts cachés se trouve aussi le manque d'initiative et de participation à la réussite de l'entreprise. Non seulement le personnel freine toute initiative, mais, faute d'engagement, il ne tire pas l'entreprise vers de meilleurs résultats. L'équipe de direction s'évertue à améliorer la productivité de son entreprise et paie une kyrielle de consultants





pour trouver une formule magique qui n'existe pas. Personne ne veut voir la réalité.

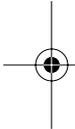
C'est-à-dire que le personnel se rebelle, une rébellion cachée, sournoise, souterraine. Façade soumise, les hommes font ce qu'on leur demande sans apporter leur intelligence, leur dynamisme. Ils sabotent, par leur manque d'esprit d'initiative, tous les efforts de la compagnie. Parce que tout ce qu'ils pensent, disent, proposent, demandent, n'est jamais considéré comme important par l'équipe dirigeante. Considération attendue par le corps social de l'entreprise et qui revient simplement à respecter le personnel, sa vie privée et à mobiliser son inventivité plutôt que son temps.

Combien pèse une ambiance de travail dans un compte d'exploitation ? Nous pensons, pour notre part, qu'elle représente plusieurs points de marge, qui pourraient bien faire la différence, un jour, dans toute entreprise.

La progression des dépenses de santé en France figure parmi les plus élevées des pays industrialisés, elle est supérieure à celle du PIB. Comme le déclare Édouard Zarifian en introduction à l'ouvrage réalisé à partir de son rapport officiel :

« Les caisses d'assurance-maladie n'avaient pas la moindre idée de ce qu'elles remboursaient aux usagers, ni des raisons qui poussaient le corps médical à prescrire tel ou tel médicament<sup>19</sup>. »

La France occupait en 2000 la quatrième place dans le monde pour la part de la santé dans son PIB (10 %). La consommation



19. Édouard Zarifian, *op. cit.*





de produits pharmaceutiques hors hôpital est passée de 13,4 euros (88 F) par habitant et par an en 1960 à 95 euros (625 F) en 1980, 308 euros (2 022 F) en 1993 et 358 euros (2 346 F) en 1998, soit une progression moyenne de 9,3 % par an en argent courant ou de 3,3 % par an en argent constant ! La consommation des hypnotiques et des tranquillisants a constamment augmenté en France depuis 1970, où 15 millions de boîtes de somnifères et 25 millions de boîtes de tranquillisants avaient été vendues. Au début du XXI<sup>e</sup> siècle, il se vend chaque année plus de 150 millions de boîtes de tranquillisants et de somnifères. Une prescription de benzodiazépine, principale famille des médicaments tranquillisants ou somnifères, figure sur 15 % des ordonnances médicales avec, dans un cas sur quatre, un autre médicament psychotrope. Nous avons évalué, à partir des données du professeur Zarifian, le coût des psychotropes vendus en France à environ 1,37 milliard d'euros en 1994, dont 490 millions pour les anxiolytiques et hypnotiques et 260 millions pour les antidépresseurs. La France se situe au premier rang mondial pour la consommation de benzodiazépines !



Les généralistes donnent un diagnostic d'anxiété ou de dépression à 20 % des hommes et à 30 % des femmes qui les consultent et repartent avec une ordonnance prescrivant, selon les cas, tranquillisants, neuroleptiques ou antidépresseurs. Ces psychotropes sont prescrits en général en plus d'autres médicaments : une ordonnance contient en moyenne 3,7 médicaments, et ce nombre passe à 5,3 s'il existe au moins un psychotrope.

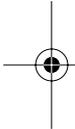
Pourquoi un médecin prescrit-il des psychotropes ? Édouard Zarifian révèle qu'une étude menée à Haguenau dans le cadre de la CNAMTS a montré que « dans 40 % des cas, la prescription d'un anxiolytique n'impliquait même pas un diagnostic ». Il commente ce résultat qui ne paraît pas surprendre les services de santé :





« Il semble qu'en France on se préoccupe peu de connaître la nature des pathologies dont sont porteurs les consommateurs de psychotropes. Le raisonnement suivi part en effet de la prescription et suppose un diagnostic exact de la part du prescripteur. En gros, si le malade a reçu un antidépresseur, c'est qu'il était déprimé et que le médecin a fait correctement le diagnostic de dépression. »

Souvent, les patients réclament eux-mêmes de tels médicaments. Selon une enquête réalisée en 1996, les médecins généralistes reçoivent très souvent des sollicitations de leurs patients pour obtenir des somnifères ou des tranquillisants, au lieu d'une démarche thérapeutique qui ne s'intéresserait pas seulement au symptôme mais aussi à l'origine de celui-ci<sup>20</sup>. Édouard Zarifian souligne l'impérieuse nécessité de mieux informer le grand public, qui « confond très souvent tristesse et dépression » et il s'inquiète de l'éventuelle apparition en France de « nouveaux » antidépresseurs, ainsi que de nouvelles classes thérapeutiques à visée comportementale, dans le domaine de l'agressivité et de la violence, par exemple. L'image de la santé mentale dans le grand public s'avère beaucoup trop floue et imprécise, ce qui crée de nombreux préjugés sur les thérapies, une résistance importante à leur égard et un recours abusif aux médicaments avec lesquels les malades espèrent pouvoir se débarrasser de leurs maux.



20. Voir Christiane Dressen, « L'image de la santé mentale dans le grand public », *MGEN*, mai 1996.



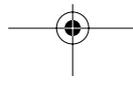


## *Quelles en sont les conséquences ?*

Il faut distinguer les effets secondaires somatiques, assez bien étudiés, telles la somnolence diurne ou la baisse de la vigilance et des performances, des effets sur les fonctions supérieures du cerveau. Parmi ces derniers, on a constaté chez certains patients des troubles de la mémoire dus à des somnifères qui provoquent des amnésies concernant les événements récents : les sujets oublient les événements dès qu'ils se sont produits et ne fixent pas les souvenirs. Il se produit aussi des altérations des fonctions cognitives qui, selon Édouard Zarifian, vont...

« ... dans le sens d'une diminution ou d'une augmentation des fonctions cognitives, selon que le produit est sédatif ou stimulant, ne sont pas sans répercussions dans la vie quotidienne de patients traités en ambulatoire sur de très longues périodes de temps. [...] L'état obtenu n'est jamais qu'un compromis entre la disparition de symptômes gênants et la création d'un nouvel état cognitif. »

Des phénomènes de dépendance ou d'accoutumance s'ajoutent à ces effets, qui augmentent l'analogie entre ces médicaments et la plupart des drogues illicites. Depuis février 1984, la grande majorité des somnifères a été classée parmi les produits pouvant induire une toxicomanie par la commission des stupéfiants de l'Onu et de l'OMS (Organisation mondiale de la santé). La plupart des somnifères perdent très vite de leur efficacité, ce qui nécessite d'augmenter progressivement les doses, donnant lieu au fameux phénomène d'accoutumance, comme on le rencontre avec toutes les drogues et, en particulier, avec l'alcool. Associés à ce dernier qui potentialise leur effet, ces produits deviennent redoutables : l'action d'une bière est en effet triplée lorsqu'elle est « agrémentée » d'un ou de deux comprimés. Des statistiques récentes ont ainsi montré que, sur 2 000





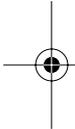
accidentés de la route, près de 10 % présentaient des traces de somnifères dans le sang ! Édouard Zarifian constate avec surprise :

« Les médecins français ignorent presque tout de la question de la dépendance aux benzodiazépines, alors qu'ils sont très réticents à prescrire de la morphine. »

Les médicaments psychotropes constituent des béquilles chimiques qui apportent une aide pendant une courte période pour passer un cap difficile, pour surmonter des angoisses passagères ou supporter des conflits affectifs provisoires. Ils servent de palliatifs momentanés, le temps pour l'organisme de récupérer ses forces et de consolider ses blessures. Mais, comme toutes les béquilles, ces médicaments chimiques ne font à long terme qu'atrophier les propres capacités de l'individu à retrouver ses équilibres physiologiques et naturels. Ils font fuir une réalité, mais ne la changent pas. Ils endorment la clairvoyance et la capacité d'autonomie. Ils entravent le degré de liberté. Ils peuvent faire des hommes des moutons dociles, mais pas des êtres responsables. Ils ne font que dissimuler les troubles sans les guérir.

La recherche de médicaments et de drogues pour résoudre les problèmes du travail et de la société ainsi que la foi hexagonale dans le « tout-médicament » sont devenues un problème que résume ainsi Édouard Zarifian : « Tout est en place pour l'explosion prochaine de la médicalisation pharmacologique de l'existence. »

La présence croissante d'actifs dépressifs se révèle contre-performante pour l'entreprise. Le dépressif imagine son futur aussi noir que son présent. De plus, certaines personnes font un usage opportuniste de la dépression. Elles l'utilisent,

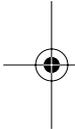




comme d'autres maladies, pour contraindre leur entourage à se conformer à toutes leurs lubies. Elles s'en servent aussi pour créer une sorte « d'appartenance à un groupe social fort hétérogène, composé de tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, ont à souffrir de l'environnement social et des changements qui s'y opèrent<sup>21</sup> ».



La situation s'aggrave pour l'entreprise lorsque la dépression se traduit sous forme de toxicomanie, drogues licites (alcool, tabac, médicaments détournés de leur usage, etc.) ou illicites. On observe depuis quelques années un développement de la prise de stupéfiants, d'alcool et de tabac, soit à l'initiative du salarié, soit quelquefois à la demande de certains patrons. Une enquête sur l'usage de drogues au travail – réalisée pour l'Observatoire français des drogues et des toxicomanies (OFDT) à partir d'entretiens menés avec des travailleurs âgés entre 23 et 49 ans et appartenant au milieu de l'informatique et des spectacles – a montré que les substances les plus utilisées sont « le cannabis pour se détendre, l'alcool, pour la socialisation et la cocaïne, pour se tenir éveillé mais surtout pour maintenir une bonne image de soi aux yeux des autres<sup>22</sup> ».



Le docteur Jean-Pierre Nouet cite l'exemple d'une de ses patientes tombée dans la toxicomanie : la quarantaine, négociatrice dans le domaine de la banque, en concurrence avec des jeunes de 25 ans, elle en était venue à consommer de la cocaïne pour rester compétitive, avec l'objectif d'accroître sa capacité d'éveil intellectuel et d'augmenter ses performances. Mais aujourd'hui la prise de drogues n'est plus l'apanage des seules professions de la publicité, des spectacles ou de la Bourse, tous les métiers sont concernés.

21. Michel Sapir, *Nous sommes tous des psychosomatiques*, Paris, Dunod, 1986.

22. Astrid Fontaine, *Usage de drogues et vie professionnelle. Recherche exploratoire*, OFDT, juillet 2002.





Les déprimés ne prennent pas de médicaments psychotropes « pour s'enivrer ou par plaisir, mais pour alléger la charge de la responsabilité quand elle se fait trop lourde<sup>23</sup> », selon Alain Ehrenberg. Les psychotropes constituent, selon lui, « les dopants de la société concurrentielle » et jouent le rôle de « drogues d'intégration sociale et relationnelle ».

La manière dont les entreprises traitent les problèmes d'alcool ou de drogues en leur sein a fait l'objet d'enquêtes et de débats depuis 1995. Mais la plupart du temps, elles ne s'inquiètent que du problème de l'alcool. Lorsque l'état éthylique se manifeste visiblement et menace l'aptitude du salarié à son poste et la sécurité du travail, la question se résout généralement par son renvoi chez lui en le priant de se reposer. Dans une entreprise de transport :

« La mesure est inscrite au règlement intérieur après accord entre la direction et le comité d'entreprise, soucieux tous les deux de limiter les dégâts causés par un important problème d'alcool au sein de la société<sup>24</sup>. »

Certaines entreprises françaises commencent à prendre en main le problème de l'ensemble des drogues, même si parler de dopage risque de nuire à leur image de marque. Parmi elles, on trouve la SNCF, EDF, Peugeot, Total, France Telecom, des centres hospitaliers, La Poste et surtout la RATP, dont la structure spécialisée a accueilli 600 personnes depuis 1997, la plupart héroïnomanes, dont 80 % semblent avoir décroché<sup>25</sup>. Aux États-Unis, General Motors se vante d'éviter une perte de production de 37 millions de dollars par an grâce à son programme de prévention.



23. Alain Ehrenberg, *op. cit.*

24. Marie-Béatrice Baudet, « Alcool ou drogues dans l'entreprise », *Le Monde*, 10 juillet 1996.

25. Dominique Perrin, « Salariés dopés. Révélation sur un tabou », *Challenges*, n° 188, 31 octobre 2002.



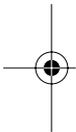


Que cherche-t-on à mesurer quand on parle du coût de la chronophagie ?

Au-delà du coût du stress, il correspond aux retombées économiques des mauvaises conditions de travail et à leurs conséquences sur les individus, les entreprises, la société civile, l'État et le pays tout entier.

De nombreux chiffres sont avancés pour quantifier les conséquences négatives de tel ou tel symptôme du syndrome de Chronos. En Allemagne, la perte annuelle causée par les arrêts de travail pour troubles psychiques est évaluée à 2,5 milliards d'euros (0,1 % du PIB environ). En Suède, leur coût socio-économique complet est estimé à environ 400 euros par habitant, soit 1,3 % du PIB. Le stress affecte 5 millions de travailleurs britanniques et coûte par an, en moyenne, 5 milliards de livres à la société (0,6 % du PIB). Aux États-Unis, la société d'assurances Metropolitan Life estime que les dépressions des travailleurs représentent une perte annuelle de 200 millions de jours de travail environ, soit presque 0,7 % du PIB. En France, le mal au dos coûterait directement environ 150 euros par jour, auxquels s'ajoutent environ 125 euros d'indemnités journalières ; avec 1,17 million de cas dans l'année, cela fait environ 320 millions d'euros par an, soit 0,2‰ du PNB français.

Le Bureau international du travail a mené plusieurs études pour quantifier ces coûts ; elles ont l'inconvénient de ne pas chercher à mesurer exactement la même chose à chaque fois. Elles ont estimé le coût global du stress pour l'économie américaine en 1993 à 200 milliards de dollars, environ 3 % du PIB. Une première enquête datant de 1988 relevait que 37 % des salariés jugeaient excessive leur charge de travail, engendrant un coût de 150 milliards de

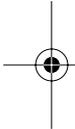




dollars (2,7 % du PIB)<sup>26</sup>. L'étude de 1992 a trouvé que les retombées économiques des mauvaises conditions de travail coûtaient en dépenses effectives et manque à gagner l'équivalent de 2,5 % du PIB au Danemark et 10 % en Norvège<sup>27</sup>. Une nouvelle étude réalisée en 2000 a réduit ce chiffre et le situe entre 3 et 4 % du PIB<sup>28</sup>, mais, cette fois, elle ne porte que sur « la charge des problèmes de santé mentale ».

De telles variations de pourcentage entre les pays correspondent-elles à une réalité de terrain fort différente ou tiennent-elles à la méthode de quantification utilisée et à la nature des données recueillies, souvent de médiocre qualité et peu fiables ?

Il n'existe pas de méthodologie quantitative directement adaptable pour évaluer le coût économique de la mauvaise organisation du temps de travail dans les entreprises<sup>29</sup>. Le danger existe de sous-évaluer le poids économique de certains impacts sanitaires comme la diminution de bien-être induite par la maladie, l'impossibilité de poursuivre des activités récréatives



26. Annetta Miller, « Stress on the job. What You and the Boss can do about it ? », *Newsweek*, 25 avril 1988.

27. BIT, « Preventing Stress at Work », *Conditions of Work Digest*, vol. 11, n° 2, Genève, 1992.

28. Christian Losson, « Stress et dépression vident les bureaux », *Libération*, 10 octobre 2000.

29. Trois questions clés nécessitent une réponse avant de commencer une évaluation économique : 1) Quel est l'horizon temporel de l'analyse ? Selon le choix, on accordera plus ou moins d'importance aux conséquences indirectes, plus lointaines et plus globales. Le risque est de surestimer le court terme et de sous-estimer le long terme, en comptabilisant les avantages immédiats et en oubliant les coûts ultérieurs. 2) Quel taux d'actualisation choisir ? Celui-ci reflète une vision collective du futur. Doit-on choisir le taux social de préférence pour le présent ou le taux de rentabilité du capital ? 3) Comment fixer la valeur du temps ? De très nombreuses études, théoriques ou factuelles, ont été conduites sur la conversion d'un temps en valeur financière, notion qui recouvre différents concepts n'ayant pas toujours de rapport les uns avec les autres.





ou la dégradation de la santé d'autrui (famille, voisinage, etc.). L'étude réalisée en 2000 au Royaume-Uni pour le BIT suggère de décomposer les coûts en trois catégories :

- les coûts individuels (perte de revenus due au fait d'être en congé de maladie, dépenses de santé supplémentaires et coûts humains, fortement dépendants des individus) ;
- les coûts pour les entreprises (congés de maladie, retraites anticipées, coûts de remplacement liés à la rotation du personnel, litiges, dommages causés aux équipements de production, diminution de la productivité et des performances et pertes de réputation) qui sont estimés par une approche inductive (une estimation pour chaque source de coût) ou globalement ;
- les coûts pour la société (dépenses de santé, dépenses pour congés maladie, pertes de production et retraites anticipées).



Cependant, les chercheurs anglais préviennent que ce découpage doit être manié avec précaution, car il existe des transferts de coûts entre les groupes qui rendent inopérante leur simple addition.



La France n'a pas participé à ces grandes études du BIT, pour des raisons fort obscures. Le rapprochement du problème du stress avec la consommation de psychotropes, médicaments qui servent souvent de palliatifs pharmacologiques pour résoudre des problèmes liés aux stress, se révèle utile et pertinent. En Grande-Bretagne, leur consommation s'avère dix fois moindre qu'en France, et pourtant, les mauvaises conditions de travail coûtent 10 % de son PIB, selon l'étude du BIT de 1992. Comment le pourcentage pourrait-il être inférieur en France, alors que les deux pays sont très voisins sur les plans économique, démographique et culturel ? Il nous semble qu'il devrait au moins être identique, ce qui équivaudrait à un coût de 145 milliards d'euros environ, équivalent au budget total de la santé !





## Ce que disent les médecins du travail et les psys

En 1996, la France a célébré le cinquantième de la médecine du travail, créée à la Libération et mise au service de la santé des salariés. En 1946, les médecins du travail sont créés comme nouvelle catégorie professionnelle, avec la mission d'« éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail ». Selon Maryse Salou, médecin-inspecteur en Île-de-France :

« Disposer d'une main-d'œuvre saine, en bonne santé, efficace et productive était alors la première préoccupation. L'activité industrielle était elle-même dure physiquement et porteuse de risques lourds : il était nécessaire pour les entreprises de veiller à ce que le travail n'abîme pas prématurément la santé de leurs salariés<sup>30</sup>. »

La prévention se résume alors pour l'essentiel en une surveillance médicale des salariés et au contrôle de la capacité d'adaptation psychophysiologique des opérateurs. Un débat s'est instauré dès cette époque sur la finalité du médecin du travail. Doit-il s'occuper d'optimiser l'organisation des tâches ou se contenter de vérifier le respect de conditions d'hygiène élémentaires ?

Dans les années soixante-dix, le champ d'intervention des médecins du travail commence à s'étendre à l'environnement du travail. Un changement de mentalité se développe qui finit par se concrétiser dans un décret de 1979. Le médecin du travail est autorisé à s'intéresser aux questions concernant l'hygiène, la sécurité, les conditions de travail sur un poste ou même l'ergonomie. La loi l'oblige à consacrer au moins 30 % de son temps aux entreprises elles-mêmes, le reste étant disponible pour ses



30. Alain Lebaube, « La médecine du travail a cinquante ans », *Le Monde*, 2 octobre 1996.





activités cliniques. Il est ainsi censé devenir le conseiller privilégié du chef d'entreprise en matière d'hygiène, de toxicologie et d'ergonomie. Renforcé en 1988, ce rôle de conseil exprime la mission première du médecin du travail.



Pourtant, les médecins du travail se trouvent souvent mal considérés par les autres médecins en même temps qu'ils sont soumis à une forme de dépendance à l'égard des entreprises dans lesquelles ils exercent, qui peuvent réduire leurs prérogatives. Déclarer un salarié inapte risque d'entraîner de graves conséquences dans un marché du travail tel qu'il se présente aujourd'hui. Aussi les médecins hésitent-ils à trancher, comme l'exige leur mission.



Les créateurs de la médecine du travail l'avaient envisagée comme un moyen de promotion de la santé publique, au même titre que la médecine scolaire. Malgré leur absence de pouvoir de décision, il faut reconnaître la place importante que les médecins du travail ont tenue dans la lutte contre la tuberculose. Ils jouent encore largement ce rôle d'interface avec la médecine de ville. Aujourd'hui, 28 % des salariés n'ont pas d'autre consultation que celle du médecin du travail au cours de l'année. En fin de compte, le bilan de la médecine du travail s'avère largement positif, y compris sur le plan économique puisque les services de médecine du travail en France coûtent aux employeurs l'équivalent de moins de 10 % des indemnités versées pour les accidents du travail et les maladies professionnelles.



Aujourd'hui, les médecins du travail ne veulent plus se contenter de la visite annuelle à laquelle a droit chaque salarié. À l'occasion de leur congrès national qui s'est tenu du 6 au 9 juin 2000 à Lille, ils ont revendiqué d'être associés aux négociations sur la réduction du temps de travail et le passage aux trente-cinq heures. Une étude réalisée en Alsace auprès de 160 entreprises pionnières en matière de réduction du temps de travail a montré que, si 54 %





ont fait appel à un consultant, seulement 9 % ont consulté un médecin du travail. Selon un participant au congrès :

« La crédibilité de la médecine du travail dépend de la pertinence de son intervention dans le domaine de l'aménagement du temps de travail et de la réduction du temps de travail<sup>31</sup>. »

Pour le psychiatre Éric Albert, « on a la médecine du travail qu'on mérite ».

Il donnait l'exemple de Renault, où elle se montre très performante, car ses dirigeants y accordent de l'importance et y ont beaucoup travaillé. Mais la majorité des autres entreprises se contentent de se conformer aux lois et n'ont que peu de relations avec la médecine du travail. En revanche, aux États-Unis, la situation diffère du fait que les entreprises financent la santé de leurs salariés par le biais d'assurances privées. Elles s'intéressent donc très sérieusement à tout ce qui concourt à la prévention des nouvelles formes d'affections professionnelles, notamment à la consommation de médicaments ou de drogues de nature à altérer le jugement et la vigilance.

Les pathologies traitées par les médecins du travail ont évolué. Pendant longtemps, la médecine du travail se pré-occupait surtout des accidents du travail. Aujourd'hui, les maladies professionnelles liées à des troubles musculo-squelettiques (TMS) représentaient (en 2001) les trois quarts des maladies professionnelles, en progression annuelle de 20 %. Les TMS incluent les affections péri-articulaires,



31. Frédéric Lemaître, « Les médecins du travail s'invitent aux discussions sur les trente-cinq heures », *Le Monde*, 13 juin 2000.





les affections dues aux vibrations, les lésions chroniques du ménisque et les lombalgies, récemment inscrites dans la liste et qui touchent le tiers des travailleurs européens. Ces affections touchent de multiples secteurs (industries, BTP, distribution, services...) caractérisés par certaines formes d'organisation du travail. Il s'agit principalement de pathologies d'origine mécanique, dues aux cadences rapides et aux mouvements rapides répétitifs. Elles reflètent également une astreinte et une charge mentale accrue expliquant qu'ils touchent tous les secteurs d'activité et tous les âges, car même les plus jeunes peuvent risquent d'être affectés.



Les TMS se développent aussi pour les salariés de la nouvelle économie soumis à un travail quotidien sur écran avec manipulation de la souris, c'est le « syndrome de la Silicon Valley ». Pour l'instant, la médecine du travail se préoccupe rarement des problèmes liés à l'ergonomie et encore moins souvent de ceux engendrés par les TIC. Ainsi pour Joëlle, la téléopératrice dont le témoignage a été cité au chapitre 4, la médecine du travail semble peu consciente des problèmes d'ergonomie liés à son activité. Au cours des visites auxquelles tous les opérateurs se rendent parce qu'elles sont obligatoires, aucune attention n'est portée aux manifestations spécifiques du stress qu'entraîne ce travail. De fait, les salariés en sont réduits à demander des arrêts maladie à leur médecin pour « souffler » un peu. Peut-être que, lorsque certaines pathologies toucheront les élites (ce qui commence à se produire), on se penchera davantage sur le sujet.



La flexibilité accrue, l'intensification des cadences, le développement des horaires atypiques et du travail posté génèrent de nouveaux risques. Certains médecins du travail constatent qu'il faudrait qu'ils deviennent maintenant psychologues ou psychiatres pour augmenter leur efficacité dans l'entreprise, ce à quoi ils n'ont pas été préparés.





En France, l'utilisation du terme « psychologue » est réservée aux personnes titulaires d'un diplôme universitaire de 3<sup>e</sup> cycle (DEA ou DESS), auxquels s'ajoutent l'Institut catholique de Paris et le Conservatoire national des arts et métiers, complété d'un stage professionnel de trois mois.

Les entreprises emploient environ 15 % des 20 000 psychologues exerçant en France. La plupart travaillent dans des cabinets de conseil ou en profession libérale. Les entreprises montrent assez souvent une certaine réticence à faire apparaître un poste de psychologue dans leur organigramme, mais demandent parfois cette qualification aux responsables de la gestion des ressources humaines afin d'apporter une crédibilité scientifique à leur fonction ou de gérer les problèmes des relations interpersonnelles. Les psychologues vont être conduits à jouer un rôle de plus en plus important dans les entreprises. Les directions font couramment appel à leurs services pour le recrutement, la formation professionnelle, les bilans de compétence, la réinsertion professionnelle d'individus en grande difficulté, etc. Les licenciements en masse suscitent souvent leur intervention. Le psychologue va devoir aider les dirigeants à faire un deuil, exactement comme après le décès d'un proche.



Les psychologues possèdent en général une capacité d'écoute et d'analyse supérieure à celle des jeunes diplômés des grandes écoles. Une psychologue qui mène de front des activités de formation et de conseil en recrutement confie à propos des membres de sa corporation :

« [Ils sont] plus sensibles à la personnalité de l'individu, au non-dit, à tout ce qui est au-delà de l'apparence. La psychologie nous permet de mieux cerner les tendances pathologiques des uns et des autres et d'analyser plus en finesse les situations<sup>32</sup>. »

32. Philippe Baverel, « Une spécialité médicale à part entière », *Le Monde*, 2 octobre 1996.





Il leur revient de déceler les facettes contradictoires et opposées des salariés et de faciliter l'expression de traits de caractère intéressants pour l'entreprise, jamais extériorisés parce que leur entourage les jugeait négatifs. Une des tâches majeures qui leur incombe consiste à séparer, dans le cas d'un comportement bizarre ou inconvenant, ce qui relève de la pathologie de ce qui relève de la mauvaise foi, de l'incorrection ou de la négligence.



Une dimension subjective, psychologique ou relationnelle doit être introduite dans la manière d'appréhender le stress. La fatigue et le stress sont liés à l'intérêt de chaque individu pour son travail. Yves Lasfargue insiste sur le fait que la fatigue due à l'abstraction, l'interactivité ou la rapidité menace de produire de la pénibilité pour certains, alors qu'elle serait source de satisfaction pour d'autres. Cette distinction n'existait pas du temps où les travailleurs souffraient des mêmes maux : fatigue physique, chaleur, poussière, etc. La détermination de différents profils individuels permettra sans doute d'éviter d'imposer des modes de travail à des personnes auxquelles ils ne conviennent pas du tout. Éric Albert précède toujours ses stages de gestion du stress d'un audit de stress dans l'entreprise, dans lequel il étudie les facteurs de stress, leurs conséquences sur le plan comportemental et médical, ainsi que l'adaptabilité des populations aux changements.



La volonté politique des directions apparaît primordiale. S'attaquer au cœur de l'organisation soulève parfois des résistances.





*Les psychologues vont être conduits  
à jouer un rôle de plus en plus important  
dans les entreprises.*





« Nous avons réalisé un audit de stress dans un grand réseau bancaire, raconte Éric Albert, où il était clair que les relations hiérarchiques, telles qu'elles étaient conçues et pratiquées, engendraient une démotivation et un stress importants. Les syndicats étaient prêts à soutenir le projet de refonte des modes de management, mais la direction l'a elle-même enterré car elle se sentait directement remise en question<sup>33</sup>. »

De plus, il faut fréquemment surmonter les hésitations des salariés eux-mêmes.

« Rares sont les entreprises qui osent désigner le mal par son nom. On préfère parler de gestion du temps, de formation au management de crise... de tout plutôt que de gestion du stress<sup>34</sup>. »

Les salariés n'osent pas toujours venir à ces stages, tout simplement parce que le stress véhicule une mauvaise image. Il est toujours difficile de savoir ce que ceux qui ont décidé d'y participer en ont retenu six mois après.

Deux conceptions s'opposent sur les remèdes à apporter au stress. Faut-il changer l'organisation de l'entreprise, outils et structures, ou adapter les individus aux nouvelles conditions de travail ?

La prise en charge diffère selon les pays. La France, l'Allemagne et le Royaume-Uni donnent priorité aux mesures centrées sur le travailleur tandis que les Pays-Bas et la Suède s'attachent surtout à l'organisation du travail. Des chercheurs néerlandais qui



33. Voir Marie-Béatrice Baudet, « Peut-on gérer le stress ? », *Le Monde*, 26 septembre 1995.

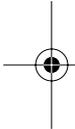
34. Isabelle Durieux, « Comment devenir un stressé heureux », *L'Expansion*, 14 avril 1995.





ont étudié la façon dont le stress est pris en charge dans cinq pays de l'Union européenne soutiennent qu'il faut s'évertuer à réduire les risques de stress et non pas à changer le comportement des gens.

Cette question avait fait l'objet des travaux du docteur Claude Leroy, médecin des hôpitaux psychiatriques, directeur de recherche du laboratoire d'éco-éthologie humaine à l'institut Marcel-Rivière, à la fin des années soixante-dix. Il faisait une synthèse des deux points de vue en expliquant que nombre de troubles qui survenaient dans les entreprises (conflits interpersonnels, chute du rendement, absentéisme, dévalorisation de l'image de soi, etc.) résultaient de la transformation de l'organisation des entreprises sans formation préalable des travailleurs, du passage « d'un système contraint dans le temps, et personnel dans l'espace, à un système libre dans le temps et contraint par le groupe<sup>35</sup> ».



Au cours des années quatre-vingt-dix, des chercheurs anglo-saxons, notamment Robert Karasek, ont élaboré un modèle explicatif plus complet. Il prend en compte trois dimensions indépendantes : les exigences du travail (quantité, complexité, contrainte de temps), l'autonomie (possibilité de choisir les modes opératoires et capacité à peser sur les décisions) et le soutien social (instrumental, technique ou émotionnel)<sup>36</sup>. Il oppose ainsi les situations passives (faibles exigences et faible autonomie) aux situations actives (fortes exigences et forte autonomie). Le passage d'une tension psychique faible (faibles exigences et forte autonomie) à une forte (fortes exigences et faible autonomie) implique une sous-utilisation des compétences et un degré de stress



35. Claude Leroy, « Essai kaléidoscopique sur quelques aspects de la pathologie due au temps », in *L'Homme malade du temps*, op. cit.

36. Robert Karasek et Töres Theorell, *Healthy Work Stress, Productivity and the Reconstruction of the Working Life*, New York, Basic Books, 1999.





croissant ; elle s'accompagne d'un accroissement des maladies cardio-vasculaires et ostéo-articulaires<sup>37</sup>. Toutes choses égales par ailleurs, l'absence de soutien accroît les risques de sous-utilisation des compétences, de maladies mentales et cardio-vasculaires.

La Suède est le premier État de l'Union européenne à s'être doté d'une législation spéciale sur le stress en milieu professionnel. Celle-ci clarifie les droits et les responsabilités des employeurs et des employés. Elle incite à faire des efforts de recherche et à divulguer les informations sur les mesures de prévention du stress. Au cours d'un débat à la télévision suédoise en janvier 2001, Tony Johannesson, chef du département Santé et Réhabilitation de Volvo, a indiqué que la première question d'une enquête qu'il fait passer dans son entreprise afin de situer le problème du stress, c'est : « Quand vous rentrez chez vous, vous sentez-vous libre ou bien en permission<sup>38</sup> ? » De son côté, le gouvernement belge a lancé en 1999 le projet de recherche *Flexihealth* (santé flexible), dans le cadre de la loi sur le bien-être qui stipule que tout employeur est tenu de mener une politique visant à prévenir collectivement le stress occasionné par le travail et/ou à y remédier collectivement. Il poursuit trois objectifs :



« (1) développer une taxonomie des changements organisationnels observés au sein d'un échantillon d'entreprises, (2) examiner comment ces différents changements spécifiques au contexte belge influencent l'occurrence de réactions mentales et physiques de stress chez les employés, et (3) préciser quelles répercussions, tant positives que négatives, ces réactions de stress peuvent avoir sur les employés et sur des indicateurs de satisfaction des clients à l'égard des services et produits de l'entreprise<sup>39</sup>. »

37. Sylvie Hamon-Cholet et Catherine Rougerie, « La charge mentale au travail : des enjeux complexes pour les salariés », *Économie et Statistique*, n° 339/340, septembre-octobre 2000.

38. Vik Mån, « La Suède multiplie les traitements préventifs », *La Tribune*, 9 mars 2001.





Le nouveau concept qui devrait émerger, celui de *flexihealth*, devrait réconcilier les exigences de la compétitivité, incitant à la flexibilité et la nécessité de protéger la santé des travailleurs lors des changements survenant au sein de leur entreprise et dans leur environnement de travail.

La consommation d'alcool ou d'autres drogues au travail risque d'affecter le rendement, en plus de menacer la santé et la sécurité de l'ensemble du personnel et du public.

Elle risque également de faire baisser la productivité. Une des solutions proposées pour remédier à cette situation consiste à faire subir aux employés des tests d'haleine ou de liquides organiques afin de déterminer s'ils font usage de drogues. Toute action de surveillance ou de contrôle soulève de délicats problèmes de liberté individuelle et de responsabilité collective en matière de santé et de sécurité : le dépistage des drogues sur les lieux de travail soulève des polémiques, car il faut mettre en balance les droits individuels des employés et les questions de santé et de sécurité.



Les méthodes de dépistage et leur fiabilité font l'objet d'une intense controverse. La collecte d'échantillons d'haleine et d'urine peut être perçue comme une invasion de la vie privée et une atteinte aux droits de la personne. L'exigence d'une prise de sang suscite encore plus de discussions. Les compagnies préfèrent, afin de contourner l'accusation de viol de vie privée, les tests de performance, notamment les plus récents, qui sont informatisés. Certaines compagnies nord-américaines soumettent leurs employés à des tests de dépistage de l'alcool et autres drogues. Au Canada, selon la Fondation de la





recherche sur la toxicomanie, environ 10 % des adultes ont un problème d'alcool. Selon les recherches, les buveurs abusifs ont une probabilité deux à trois fois supérieure d'être impliqués dans un accident industriel que l'ensemble des effectifs. Le traitement du buveur abusif permet de réduire ce risque. En comparaison, les adeptes de la drogue représentent moins de 1 % de la main-d'œuvre.

Les drogues suivantes risquent de perturber l'exécution de tâches simples : l'alcool, les benzodiazépines, les hallucinogènes comme le LSD, la mescaline et le PCP, les somnifères (incluant les barbituriques) et les stupéfiants comme l'héroïne et la morphine. Le lien entre l'usage de cannabis et la baisse du rendement n'est pas aussi prononcé. Les stimulants comme la cocaïne, les amphétamines, la caféine et la nicotine ont tendance à accroître la vigilance. Ils ont la faveur des professions libérales, des cadres supérieurs ou moyens. En revanche, le sevrage de stimulants suscite parfois des réactions opposées.



Le dépistage des drogues ne représente qu'une des solutions aux problèmes de santé et de sécurité engendrés par l'usage d'alcool ou de drogues au travail. Les programmes de promotion de la santé et d'éducation sur la drogue encouragent la prévention des abus avant même leur apparition. Bien que les liens s'avèrent généralement indirects, les recherches démontrent que le stress professionnel occasionne éventuellement une variété de problèmes de santé liés à une surconsommation de médicaments, d'alcool et de tabac.

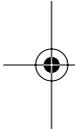


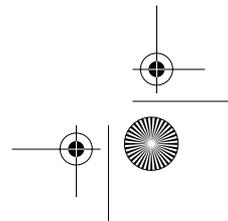
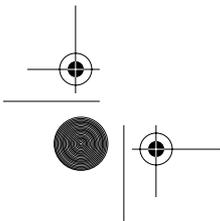
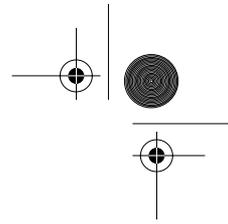
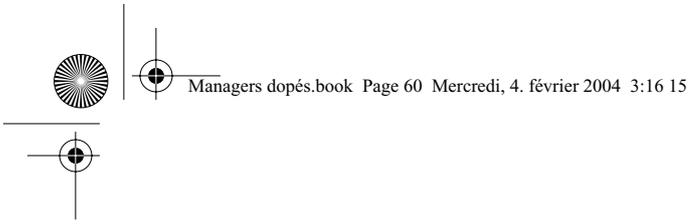
Ces études soulèvent cependant une question inattendue. Les usagers invétérés de drogues sont reconnus pour avoir tendance à prendre plus de risques. Ils détiennent souvent des emplois « risqués » et ils ont davantage tendance à défier les règlements et l'autorité. Est-ce l'usage de drogue ou leur témérité qui est responsable des taux élevés d'accidents au sein de leur groupe ?





Les programmes qui visent à traiter la source des problèmes, en atténuant le stress et en encourageant l'estime de soi, aideront les employés à vivre en meilleure santé et à devenir plus productifs. Le temps, c'est de l'argent. C'est vrai. Les entreprises comme les pouvoirs publics français ont donc tout intérêt à renforcer la prévention et à limiter, dans la mesure du possible, les causes de stress.







## 2. Comment s'en sortir ?

*« Le pire quand on fait un discours, ce n'est pas de prendre conscience que vos auditeurs regardent leur montre, c'est le moment où ils se mettent à la secouer pour voir si elle n'est pas arrêtée. »*

Lord Birkett.

Le Canadien Selye et quelques autres après lui s'accordent à dire que le stress concourt à accélérer le vieillissement au-delà de 40 ans. La démonstration que le stress tue les neurones attendra mai 1991, lorsque le docteur Philip Landfield, du département de pharmacologie de l'université du Kentucky, montrera le mécanisme de création des corticoïdes qui tuent à la longue les neurones. Il distinguera le stress aigu, « positif », du stress chronique, « négatif », qui provoque, entre autres misères, l'atrophie osseuse et le vieillissement cérébral.

En 1997, deux psychologues, Susan Cartwright et Cary Cooper, ont montré une relation entre l'augmentation des temps de travail et la dégradation de la productivité, sur la base d'une quarantaine d'études de cas. Ils ont lancé une offensive contre les journées de

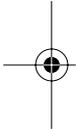




travail trop longues, par le biais de la publication d'un guide pratique *Comment réagir face au stress professionnel*<sup>1</sup>.

D'une façon générale, l'ensemble des conseils invite à une meilleure discipline personnelle sans trop s'attarder sur les interactions nombreuses et variées entre l'individu et sa collectivité professionnelle. On peut craindre que ces conseils ne servent pas à grand-chose. C'est un peu comme de suivre un régime au milieu de bons mangeurs ou de vouloir s'arrêter de fumer dans une entreprise où la majorité grille son paquet par jour. En fait, l'entreprise a tout intérêt, nous le verrons, à imaginer des « respirations » diverses des personnels mis sous pression.

Alors que les difficultés relationnelles se multiplient, les dirigeants ne peuvent se payer le luxe d'oublier que le corps social qui compose leurs équipes n'est pas seulement une machine à faire du PIB (produit intérieur brut). Pour de mauvaises raisons, nos entreprises ne doivent pas devenir des organisations névrotiques en voulant ignorer les sentiments ou les émotions qui agitent le personnel ou, différemment, les monter en épingle. Pour créer une entreprise de qualité qui ne tombe ni dans la défiance, ni dans la morosité préjudiciable à ses affaires, les dirigeants doivent réunir les trois ingrédients qui donnent sa cohésion à une collectivité d'hommes : une communauté de valeurs, une communauté de destin et une communauté d'émotions. Facteurs d'autant plus importants que l'entreprise s'étend, s'élargit auprès d'autres communautés professionnelles, se dilue en de multiples réseaux. À une époque où disparaissent les frontières physiques des entreprises, seuls ces trois dons sont de nature à préserver la cohésion de l'organisation, à fournir à chacun les repères qui cimentent l'ensemble.



1. Susan Cartwright et Cary Cooper, *Managing Workplace Stress*, Londres, Sage, 1997 ; voir Neasa MacErlean, « Trop de travail tue-t-il le travail ? », *op. cit.*





Si nous souhaitons que les employés, les cadres soient bien « dans leurs pompes », la collectivité doit s'intéresser à ce qui l'agite, la stresse, lui fait perdre de l'efficacité ou, pire encore, ses meilleurs éléments.

Partout dans le monde, une prise de conscience se dégage de l'importance des coûts des dépenses de santé dues au stress. La plupart des pays admettent maintenant l'idée que l'aptitude mentale à certaines tâches intellectuelles plutôt qu'à d'autres tient autant de place qu'autrefois, lorsque l'on choisissait un robuste gaillard de préférence à un gringalet pour manier des billes de bois. De même que les entreprises imposaient autrefois une certaine hygiène physique, les entreprises contemporaines doivent imposer (et s'imposer) une certaine hygiène mentale ; des bonnes pratiques de la vie collective, caractérisées par une utilisation intense des techniques de la relation. Il s'agit de limiter l'irascibilité, les maladies opportunes (maladies de la peau, troubles squelettiques, mauvais fonctionnement métabolique et incapacité à se reposer...).

Une des difficultés relatives à la compréhension du problème tient au plaisir que la plupart des patrons trouvent dans leur travail.

Ils ont du mal à comprendre que leurs salariés ne soient pas habités par les mêmes motivations, qu'ils n'y trouvent pas les mêmes satisfactions professionnelles et personnelles, d'autant plus que seulement 25 % des salariés pensent que tout est fait dans l'entreprise pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes<sup>2</sup>.

2. Enquête citée dans *Entreprise & Carrières*, 18 décembre 2001.





Les cadres peuvent être récompensés par le plaisir, l'épanouissement, l'ambiance, la convivialité dans leur travail. Comme l'indique Christian Boiron, patron des laboratoires homéopathiques fondés par sa famille, considérés comme un des modèles français de réussite de la gestion des ressources humaines :

« En n'oubliant pas que la personne qui fait tourner une machine peut être aussi celle qui va avoir une idée formidable, en gardant à la conscience que toute personne est un canal divin [...] au lieu de simplement considérer le travail "calorique", quantitatif de chacun, on permet à l'individu de rayonner, on développe forcément son plaisir de travailler, puisque les deux sont proportionnels<sup>3</sup>. »

L'entreprise a mis ce principe en application en prenant en charge les loisirs d'un employé.

« Récemment, nous avons répondu favorablement à une demande de congés sans solde de l'un de nos employés qui souhaitait partir en Laponie, raconte Emmanuel Blanc, P-DG de l'entreprise. Mais, comme ce projet personnel nous a semblé très épanouissant et intéressant, nous avons décidé de lui payer ces congés supplémentaires<sup>4</sup>. »

L'ascension massive des femmes à des postes de responsabilité va sans doute faciliter ces changements. En effet, elles ont montré leur aptitude à faciliter le changement « en mariant les contraires » sans manifester leur autorité de manière intempestive. Cette modeste avant-garde « éclairée » essaie d'insuffler un changement d'état d'esprit pour augmenter la productivité de l'entreprise et la satisfaction du client sans pénaliser les salariés.

3. Christian Boiron, « Trouver le meilleur en chacun », propos recueillis par Pascale Senk, *Psychologies*, n° 117, février 1994.

4. Gilles Moutel, *op. cit.*





Travailler beaucoup ne signifie pas que l'on travaille bien. L'inefficacité manifeste de la « réunionniste » ou encore du « management panique » a dessillé les yeux de dirigeants qui préfèrent, comme le souligne Yves Lasfargue, du Crefac, parler de charge de travail plutôt que de temps de travail. Face à la gestion de ces phénomènes nouveaux les entreprises réagissent sur un registre extrêmement varié. Faute d'agir sur les causes, certaines sociétés apprennent à leurs salariés à vivre avec le stress et multiplient les formations. Les banques notamment proposent des sessions relatives au management du temps et à l'efficacité personnelle dans les rapports au travail.

### *Des entreprises commencent à combattre le stress*



Nombre de compagnies américaines ont mis en place des programmes anti-stress de soins psychologiques pour leurs employés. Au Royaume-Uni, quelques entreprises, comme British Energy ou Motorola, proposent à leurs employés les services de conseillers psychologiques « internes », qui identifient les problèmes liés au stress. D'autres font appel à des cabinets indépendants, par exemple Ceridian Performances Partners, à l'origine d'un programme de conseil psychologique par téléphone appelé Lifeworks<sup>5</sup>.



En France, chez IBM, Wilfredo Ferré, médecin du travail, directeur des services de santé au travail et de l'accessibilité pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique, a défini trois axes pour analyser les situations de travail et évaluer le stress correspondant : le sens du travail, la marge de manœuvre accordée pour effectuer

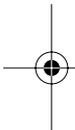
5. Frédérique Andréani, « Les horaires excessifs font "craquer" les Britanniques », *La Tribune*, 9 mars 2001.





ce travail et la réalité humaine, psychologique et physiologique<sup>6</sup>. Une personne non stressée d'après ce schéma est une personne dont le travail a un sens, qui a une marge de manœuvre lui permettant d'agir selon sa propre organisation et dont l'exigence physiologique est respectée. Une personne stressée possède peu de marge de manœuvre pour effectuer un travail pénible physiquement ou psychologiquement et qui a peu de sens. Avec ce modèle graphique, les problèmes pathologiques vont se régler par des changements dans les moyens de traiter l'information.

Rank Xerox France a pris conscience de l'importance du problème du stress parce que ses techniciens servent d'ambassadeurs de l'entreprise, de lien permanent avec le client et qu'il faut favoriser leurs relations avec lui. La direction a monté divers stages pour lutter contre le stress. L'un d'entre eux, par exemple, a pris la forme de cours de théâtre, répartis sur cinq fois deux jours, pour s'exercer à prendre la parole en public, avec l'étude de la position corporelle, de la voix et de la respiration. Un autre, le stage dit du « paradoxe du clown », a eu le même but, mais sur un mode beaucoup plus spontané : il s'agissait de revêtir un déguisement et d'être projeté sur la scène pour une improvisation totale. Le principe de ces stages réside dans le volontariat ; la notion d'initiative revêt une importance capitale. Ces stages, dont le temps est pris en charge à 50 % par le salarié et à 50 % par l'employeur, permettent d'aborder des problèmes individuels, aussi ont-ils remporté un franc succès. Ces formations sont relativement courtes. L'entreprise procure aux personnes désireuses d'approfondir ce qu'elles ont vécu des outils pour prolonger cette expérience.

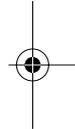


6. Cf. son intervention au colloque « Stress au travail : causes, effets, prévention », rencontres parlementaires Santé-Société-Entreprises, 13 juin 2001.





Les organismes spécialisés dans la formation aux entreprises présentent presque tous un stage de gestion du stress – ou un équivalent, si le nom ne figure pas tel quel – dans leur catalogue. Organisés sous forme de séminaire de plusieurs jours à l'extérieur de l'entreprise, ou dans les locaux mêmes de la société, ils ont un triple objectif : mieux contrôler son émotion, échapper aux pressions qu'on met sur soi-même en se déconnectant de son environnement et en se détendant sur le plan musculaire et apprendre des techniques de communication pour rendre les relations plus harmonieuses. En particulier, le stagiaire va apprendre à avoir des points de repère, à comprendre la grammaire du jeu relationnel (notamment les thèses de l'école de Palo Alto) et à connaître les techniques d'affirmation de soi, qui permettent de s'exprimer sans agressivité et de ne pas se laisser entraîner au-delà de ce que l'on souhaite par défaut d'expression. Ces programmes se présentent sous forme collective ou éventuellement individualisée pour les dirigeants. Les outils utilisés sont directement issus de la psychologie médicale, notamment les techniques cognitives et comportementales. L'objectif n'est plus thérapeutique mais préventif.



Cette situation a favorisé la prolifération de consultants « psychanalystes » qui amènent les cadres dirigeants sur un divan. Béatrice Abeille-Robin, *coach* depuis 1993, a créé l'Institut français de l'accompagnement individuel psychanalytique en entreprise (Ifaipe). Le management possède une dimension psychologique qui a été abordée par différents courants : la psychanalyse, l'analyse du stress, la psychopathologie du travail, etc. et que Pascal Leleu a détaillés dans un ouvrage présentant la technique du *coaching*<sup>7</sup>. Celle-

7. Pascal Leleu, *Le développement du potentiel des managers. La dynamique du coaching*, Paris, L'Harmattan, 1995.





ci s'apparente à l'entraînement d'un champion sportif ou d'une équipe, mais ne doit pas être confondue avec elle. Elle ne vise pas le même but. Elle doit aider le manager à vaincre son angoisse ou son doute, à exprimer pleinement sa personnalité sans chercher à battre des records... de travail.

### *Ce que révèlent les comportements émotionnels*

Daniel Goleman, titulaire d'un diplôme de psychologie d'Harvard et journaliste scientifique au *New York Times*, s'est penché sur des questions auxquelles la théorie cognitive paraissait incapable de répondre de manière satisfaisante. Pourquoi certaines personnes semblent-elles avoir un don pour vivre bien ? Pourquoi certaines personnes plaisent-elles quasiment au premier coup d'œil et pourquoi certaines autres déplaisent-elles ? Pourquoi certains restent-ils pleins d'entrain face à des problèmes qui font sombrer une âme moins résistante ? Quelles sont les qualités de l'esprit qui déterminent la réussite ?



Dans son ouvrage *Emotional Intelligence*<sup>8</sup>, D. Goleman développe le concept d'« intelligence émotionnelle » proposé en 1990 par Peter Salovey de l'université de Yale et John Mayer de l'université du New Hampshire pour décrire des qualités comme la compréhension de ses propres sentiments, l'empathie pour les sentiments des autres ou la régulation des émotions afin d'augmenter sa joie de vivre. En exergue de son ouvrage figure cette phrase d'Aristote :

« Il est à la portée de n'importe qui de se mettre en colère. Par contre, savoir se mettre en colère à l'endroit des gens qui le méritent, pour des fins et dans des conditions convenables, ajoutons encore au moment et durant le temps voulus, voilà qui n'est pas à la portée de tout le monde et qui est difficile. »

8. Daniel Goleman, *Intelligence émotionnelle*, Paris, Robert Laffont, 1996.





L'analyse de Goleman met en avant la conscience de soi comme la capacité la plus cruciale pour exercer un certain self-control. Il ne s'agit pas de réprimer ses sentiments (réaction qui a fait la fortune des psychanalystes), mais plutôt de faire ce qu'Aristote considérait comme le « dur labeur de la volonté ».

Dans les années soixante-dix, les chefs d'entreprise se montraient assez sceptiques quant à l'efficacité – sur le plan financier – de l'intelligence émotionnelle. Ils craignaient que ressentir de l'empathie ou de la compassion à l'égard de leurs collaborateurs et personnels ne rentre en conflit avec les buts de leur organisation ou les empêche de prendre les décisions difficiles que requièrent parfois les affaires. Les temps ont changé sous la pression de la mondialisation et des technologies de l'information. Les talents relationnels et la stabilité émotionnelle représentent des atouts extrêmement importants pour l'entreprise. La capacité d'adaptation au changement devient aussi déterminante que l'agressivité commerciale.

Daniel Goleman donne un exemple où l'absence de résistance émotionnelle s'avère catastrophique pour l'entreprise. Au milieu des années quatre-vingt, la compagnie d'assurance Metropolitan Life recruta 5 000 vendeurs par an, les forma au prix de 30 000 dollars chacun. La moitié démissionnèrent la première année et, au bout de quatre ans, il n'en restait plus que un sur cinq. La raison : vendre des assurances implique que l'on se fasse claquer la porte au nez maintes et maintes fois. Comment identifier les personnes qui allaient le mieux réussir dans l'acceptation de cette frustration et qui prendraient le refus pour un défi plutôt que comme un revers de fortune ?

Un grand nombre de facteurs conscients et inconscients, fantasmes, images toutes faites, événements passés heureux ou malheureux, entrent en jeu pour déterminer comment un patron ou un directeur des ressources humaines va apprécier tel trait

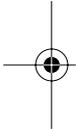




de personnalité. Ainsi, un employé très silencieux provoquera un sentiment de sécurité chez un chef de service pour qui « silence » rime avec « paix, calme » ou au contraire un sentiment de menace s'il l'associe à « tempérament dissimulateur et sournois ». L'affectif ne peut pas disparaître des relations humaines, y compris dans les entreprises, d'autant plus que se multiplient les contacts interpersonnels.

### *Redéfinir ce qu'est le succès*

Le consultant américain John O'Neil, qui aide les cadres américains à retrouver leur équilibre personnel, a étudié les profils de 140 leaders qui ont mené des carrières considérées comme remarquables. Il a remarqué que « tous avaient une base philosophique, le sens d'une mission qui les dépassait et une bonne connaissance d'eux-mêmes<sup>9</sup> ». Ils accomplissent leurs actions « pour l'art », en fonction d'objectifs internes exigeants.



Analyse similaire pour le psychologue américain Charles A. Garfield, qui a entre autres choses supervisé les informaticiens de l'expédition Apollo XI. Spécialisé dans l'étude des « individus à hautes performances », il a écrit deux livres importants qui visent à former les gens à réussir dans les affaires<sup>10</sup>. Pour lui, les entreprises qui ne voient le travail de leurs salariés que comme un moyen de gagner leur vie et jamais comme un moyen de réalisation personnelle risquent de négliger d'autres besoins humains vitaux et de perdre

9. John O'Neil interrogé par Jean-Sébastien Stehli, « Réussir sa carrière sans y perdre sa vie personnelle », *Enjeux/Les Échos*, septembre 1996.

10. Voir Charles A. Garfield, *Haute performance : la clef pour réussir dans les affaires*, Paris, Jean-Claude Lattès, 1986 et Charles A. Garfield, *Second to None : the Productive Power of Putting People First*, New York, Avon Books, 1995.



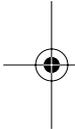


nombre de bénéfices qu'elles obtiendraient en motivant le cœur et l'âme de leurs employés. Il met en garde contre les dangers d'un succès mal compris :

« Le succès ne doit pas définir notre identité. Il est facile d'avoir un moi gonflé. C'est le plus grand danger du succès. [...] L'autre risque du succès, c'est qu'il nous mène à tout investir dans ce qui nous réussit. Le sens de la vie finit par se réduire à une définition très étroite du succès. »

Ce serait oublier que l'argent n'est pas l'unique motivation des employés qui travaillent beaucoup, en y prenant plaisir. Selon Hervé Juvin, consultant à Eurogroup :

« On oublie qu'une bonne partie de nos contemporains donnent encore le meilleur d'eux-mêmes dans leur métier. Pour beaucoup, le lieu de travail est l'un des derniers endroits où l'on puisse encore exercer son esprit de compétition, être confronté à un jugement qui a les apparences de l'objectivité<sup>11</sup>. »



Selon Maurice Thévenet, auteur du *Plaisir de travailler*<sup>12</sup>:

« Les gens s'investissent parce qu'ils y trouvent un moyen d'exister socialement, d'être reconnus. On oublie aussi trop souvent qu'il y a une éthique du travail. Pour beaucoup, c'est une activité qui a de la valeur en tant que telle, associée à des valeurs positives comme la réalisation, la compétition, l'effort. »



11. Bertrand Faysses et Dominique Perrin, « Ce qui fait courir les fous de boulot », *Challenges*, n° 174, 21 mars 2002.

12. Maurice Thévenet, *Le plaisir de travailler*, Paris, Éditions d'Organisation, 2000.





## *Préserver « le don de soi » : l'entreprise buissonnière*

L'interruption volontaire de carrière commence tout juste à se pratiquer dans les grandes entreprises. Afin de réduire le stress et de « recharger les batteries » de son personnel, l'agence publicitaire Ogilvy & Mather a adopté les pratiques universitaires. Elle invite les seniors, après cinq ans d'ancienneté, à s'engager dans un projet de développement personnel. Apple a pris une initiative similaire : après cinq ans, les employés sont tenus de prendre un mois cumulable avec les congés payés. Stephen Doran, responsable du développement, a profité de six semaines de congé sabbatique pour voyager en Extrême-Orient. Pour lui, « les technologies de l'information sont une industrie qui évolue rapidement. Il faut rester compétitif et cela peut être stressant, j'avais besoin d'une pause ». Ce type de pause s'avère souvent très positif : « Ce congé a changé ma façon de voir les choses, il m'a permis de redéfinir ce qui est important dans la vie et ce qui ne l'est pas. Et ça m'a donné d'autres points de repère que mon travail ». Une démarche encore difficile pour les salariés. Chez IBM, on observe qu'assez peu de gens prennent ce type de congés. Ils ont peur de perdre pied s'ils ne sont pas tous les jours à leur bureau.

Paradoxe amusant, l'augmentation de la présence féminine dans les entreprises, en les obligeant à s'adapter à des entrées-sorties dues à la maternité, va contribuer à ancrer ces pratiques dans les prochaines années au bénéfice des hommes. Ces derniers ont donc tout intérêt à suivre et encourager leurs compagnes dans la défense du droit à la famille et au travail. Insensiblement, les entreprises se dirigent vers la création de « banque de temps » en leur sein.





*L'interruption volontaire de carrière  
commence tout juste à se pratiquer  
dans les grandes entreprises.*





Le vice-président de Solving, François Dert, parle de « phases de relâchement<sup>13</sup> » afin d'illustrer cette nécessité de favoriser une activité personnelle réparatrice et salvatrice pour les plus atteints. Dans les années soixante, des cadres, des salariés, décrochaient brutalement et partaient au Larzac ; aujourd'hui, ils s'aèrent la tête, pour leur bien et celui de leur entreprise. Peut-être les verra-t-on un jour, japonisants, courir le monde aux frais de leur société, pour découvrir des idées qui feront son succès. Face à la grande désillusion des cols blancs, c'est sans doute par ce biais que l'entreprise retrouvera les chemins de la motivation de ses cadres, de ses troupes.



Ce qu'il faut aux salariés, c'est une possibilité de respirer, de poser le sac. Face à la pression mentale du travail moderne, se changer les idées, changer d'interlocuteur sont des besoins qui se font d'autant plus sentir que l'on prend de l'âge et de l'expérience. La tranche d'âge 45-55 ans est la plus concernée par ces signes de lassitude qui se font jour dans le train-train des tensions ordinaires. Que se greffe là-dessus une situation conjoncturelle ou structurelle dégradant les conditions de travail et voilà toute une population en danger ! À ce moment-là, il devient nécessaire de pouvoir mettre à leur disposition des instruments facilitant leur mobilité professionnelle. Thales a ainsi constitué TM Conseil, Thomson CSF Mission et Conseil, une structure qui constitue un espace où il est possible de se ressourcer professionnellement.

Cette cellule de conseil interne, créée en 1999, recueille les demandes d'interventions de missions exclusivement internes des différentes unités du groupe. Les intervenants sont pour la plupart des quinquagénaires expérimentés (la sélection est rigoureuse) qui, durant dix-huit mois – pas plus –, vont intervenir un peu

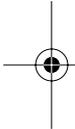
13. François Dert, *L'Art d'innover*, Paris, Maxima Laurent du Mesnil, 1997.





partout en valorisant et en faisant profiter leurs clients internes de leurs expériences professionnelles. TMC est devenu un vivier de talents pour qui ce parcours de mobilité favorise le reclassement des ingénieurs à l'occasion de missions. Au point que de plus en plus jeunes viennent en profiter.

Une démarche similaire a été conduite chez Schneider Electrique au travers d'une structure, Schéma Conseil Développement, qui favorise la mobilité de l'emploi et la « cross fertilisation » au sein du groupe. Ce type de plate-forme sert d'instrument de formation interne en permettant à des cadres mis en disponibilité de rebondir. Les consultants internes sont moins coûteux que les consultants externes, qu'ils complètent. Si, à l'origine, SCD était une structure de soutien à « l'out-placement » interne, celle de TMC était un instrument de formation et d'aide à l'évolution des carrières dans le cadre du groupe tout en constituant un sas, un instant de « respiration » entre deux prises de fonctions plus traditionnelles. Cette démarche très encadrée met les cadres en situation de collaborer concrètement avec leurs clients internes dans des missions d'accompagnement aux changements. Il y a de fortes chances pour que, revenus dans leurs unités, ils voient d'un autre œil leur métier et leurs actions sur le terrain. D'autres, pris au jeu, comme Christian Richard et Philippe Bélier, ont créé leur entreprise de conseil pour les plus de 50 ans avec le soutien de Thales.



### *Comment raccrocher les gants pour limiter le stress ?*

© Editions d'organisation

Indispensable pour anticiper l'évolution des métiers et des compétences, la formation est un instrument à la portée de toutes les entreprises, pour constituer cette respiration « psychique » dont ont besoin les salariés. Elle participe de la bonne gestion





de l'investissement intellectuel que sont les ressources humaines en même temps qu'elle permet à un collaborateur de « raccrocher les gants » quelque temps pour apprendre des choses qui seront utiles un jour à son entreprise.



Un patron de division observait récemment que, depuis des années, ses cadres allaient toujours dans les mêmes salons, les mêmes colloques et rencontraient toujours les mêmes personnes de leurs disciplines. Et d'imaginer que du temps leur soit donné afin qu'ils aillent justement dans les réunions d'autres disciplines que les leurs. Les voyages d'études technologiques font désormais partie de la panoplie des moyens qui permettent de décrocher quelque temps de la pression quotidienne. Mais une autre raison va accélérer le mouvement : l'obsolescence de plus en plus rapide des connaissances dans l'ensemble des disciplines modernes. Cette petite histoire en témoigne.



Lionel n'a pas fait d'étincelles lors de ses études. À ses 16 ans, son père lui a offert un superbe ordinateur multimédia. Pris de passion pour la création d'images, Lionel durant trois ans va s'investir dans la maîtrise d'un engin qui évoluera au point de devenir un petit bolide du dessin assisté par ordinateur (DAO). Son baccalauréat passé, Lionel qui n'a guère de goût pour les études prolongées, va proposer ses services dans une société que son père connaissait. Un peu réservé au départ, le chef d'entreprise va tester Lionel en lui confiant un petit travail sur un des ordinateurs de son atelier de graphisme. Lionel n'en sortira plus, ayant acquis une vraie maîtrise de son engin. L'histoire ne s'arrête pas là. Quelque deux ans plus tard, malgré un emploi du temps déjà surchargé, Lionel a eu l'idée de créer un espace ouvert dans son entreprise afin de faciliter l'accès des ordinateurs à d'autres jeunes débutants, afin de découvrir de nouveaux talents.



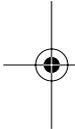
Aujourd'hui, Lionel est angoissé. Il vient de découvrir que d'autres Lionel, utilisant les nouveaux logiciels sortis ces dernières années,





réussissaient des créations dont la qualité valait largement les siennes. Il constate qu'en à peine deux ans ses connaissances sont devenues obsolètes. Il est partagé : doit-il masquer ses carences, au risque que son entreprise perde en performance sur un marché très concurrenté, ou doit-il demander à son patron un congé afin de regagner l'écart des connaissances créé en deux ans ? Le problème de Lionel illustre celui de la majeure partie des travailleurs contemporains, des cols blancs, des techniciens de pointe.

La durée du retour sur investissement immatériel, du savoir, se monte à sept ans, selon les experts de l'OCDE. Après ce délai, il faut reprendre et mettre à jour ses connaissances. Si l'entreprise ne sait pas investir dans ce temps-là, si elle laisse craindre qu'elle se débarrasse sans scrupules de ceux qui ne lui servent plus, faute de connaissances à jour, elle se retrouvera face aux plus malhonnêtes qui masqueront avec énergie leur incompetence. Ce qui risque de coûter cher à l'entreprise.



Les entreprises doivent faire face à des différences entre le rythme d'évolution de leur organisation et celui des mentalités, qui changent beaucoup moins vite. Elles peuvent utiliser des techniques et des méthodes de requalification des compétences de leurs personnels par de petites actions toutes simples d'échange d'expériences. Cela déclenche généralement des changements importants d'attitude, qui auront des bénéfices à long terme. Il faut favoriser la formation interne, sur le tas – monitorat, tutorat, parrainage, etc. – pour entraîner progressivement les nouvelles recrues sous la conduite d'un aîné qui leur évitera de commettre certaines erreurs. John O'Neil illustre bien cette idée en affirmant que « nous avons besoin de rituels qui nous aident à nous renouveler ».





## Prévenir les pratiques chronophages



Quel que soit leur comportement culturel vis-à-vis du temps, tous les cols blancs doivent aujourd'hui faire face à un dérapage de la charge de travail. Henry Mintzberg explique que la charge de travail conditionne progressivement le cadre américain qui devient « submergé par ce qu'il *pourrait faire* et par ce qu'il *doit faire*<sup>1491</sup>. » Il sait que son temps représente une valeur pour son entreprise, qu'il doit évaluer en permanence le coût et les implications de ses choix sur l'organisation de son temps.

L'idéologie de la maîtrise conduit à vouloir dominer et contrôler le temps, ce qui aboutit au paradoxe que plus un cadre se situe en haut de l'échelle hiérarchique de l'entreprise, donc plus il a de pouvoir, moins il dispose de son temps à sa guise.



« C'est un fait nouveau, remarquent Michel Gollac et Serge Volkoff, les élites se caractérisaient généralement par la libre disposition de leur temps : qu'on songe à la "classe de loisir" décrite par Veblen ou aux citoyens libres de l'antiquité grecque et latine<sup>15</sup>. »



Ces comportements représentent le prix à payer des modèles hiérarchiques très attachés par ailleurs au présentéisme : ils consistent pour le chef à se montrer omniprésent et pour les salariés à faire en sorte de surencombrer le temps de leur supérieur.

La simple remise en question de certaines de ces pratiques représente des gisements de productivité considérables. Mais les hommes ne sortiront pas de plus de deux cents ans de modèle

14. Henry Mintzberg, *op. cit.* (Les italiques sont de Henry Mintzberg.)

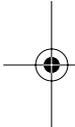
15. Michel Gollac et Serge Volkoff, « Intensité et fragilité » in Gilles Jeannot et Pierre Veltz (sous la direction de), *Le travail, entre l'entreprise et la cité*, Colloque de Cerisy, Paris, Éditions de l'Aube, 2001.





hiérarchique et de centaines d'années de rapports maître-esclave sans un profond – et long – travail de pédagogie sur l'ensemble de la société et ses modèles dominants. Les femmes qui se battent depuis des décennies pour établir un nouvel équilibre entre vie professionnelle et personnelle dans l'entreprise en savent quelque chose. Il est réconfortant qu'elles trouvent de plus en plus d'alliés chez les hommes qui mesurent le poids qu'a pris leur vie professionnelle par rapport à leur vie tout court. Pour celles et ceux qui ont conscience des nécessités de reconquérir les temps et les lieux de vie privée qui étaient grignotés par la vie professionnelle, l'action à venir s'articule sur quatre plans :

- une meilleure consommation du temps grâce aux outils de gestion collective du temps ;
- une pédagogie innovante de la gestion du temps ;
- une organisation spécialisée des temps de vie et de travail ;
- un aménagement du temps de travail qui tienne compte des rythmes et de la charge de travail.



### *Consommer mieux le temps*



Les outils « collecticiels » de type agenda électronique ou gestionnaire de réunions à distance s'avèrent des instruments pédagogiques rêvés pour faciliter une vision collective de la consommation du temps. Il suffit d'ouvrir les agendas papier des années écoulées pour se faire la réflexion que bon nombre des actions passées ont représenté « beaucoup de bruit et de fureur pour pas grand-chose ! »

© Editions d'organisation

Les agendas électroniques mettront encore du... temps avant d'être aussi familiers que le bon vieil agenda papier. Ce sont les cadres et les secrétaires chargés d'organiser des réunions qui font du prosélytisme pour leur utilisation. On les comprend aisément pour avoir un jour ou l'autre été en charge de l'organisation d'une





réunion. Ces outils permettent de savoir où se trouve une personne donnée à un moment donné et connaître ses disponibilités. Reste le problème de la fiabilité de la tenue de l'agenda électronique, un point que doit aborder toute charte de la qualité du temps. Quel que soit l'outil, ceux qui disent manquer de temps pour leur vie personnelle devraient se demander s'ils y tiennent suffisamment pour lui consacrer le temps nécessaire dans leur agenda au même titre que pour une réunion professionnelle importante.

Certaines réunions nécessitent des déplacements qui représentent jusqu'à plus de 40 % du temps de travail dans certains cas. L'usage, encore récent, des collecticiels met en évidence des dérives nombreuses. On peut s'interroger sur la pertinence de certaines réunions : sont-elles vraiment nécessaires, peuvent-elles être remplacées par un moyen électronique ? Par ailleurs, l'obligation de trace écrite pour préparer les télérencontres impose une rigueur dans le suivi inhabituelle dans les rencontres traditionnelles. Il est amusant d'entendre des journalistes insister pour vous rencontrer afin que vous leur parliez du télétravail alors qu'en fin de compte un entretien téléphonique de quelques minutes et des envois de télécopie ou de courrier électronique suffisent à satisfaire leur curiosité.

Pourtant, la fin de la « réunionite » n'est pas pour demain. Même si certains redoutent ces face-à-face, notamment parce qu'ils ont des difficultés de prise de parole, elles resteront indispensables pour évacuer des situations de stress. Le besoin de relations, pour de multiples raisons, bonnes ou mauvaises, n'a jamais été aussi fort. Selon l'Observatoire de l'e-management, structure de recherche copilotée par l'université Paris-Dauphine et la Cegos, l'implantation des nouvelles technologies n'a pas réduit le nombre de réunions dans les entreprises. Comme l'explique un de ses fondateurs, Michel Kalika, professeur de gestion à Paris-Dauphine :





« [c'est] qu'il s'y passe beaucoup d'autres choses que la seule prise de décision. Ce sont des lieux de représentation et de reconnaissance. Les supprimer suscite beaucoup de frustrations<sup>16</sup>. »

### *Une pédagogie innovante de la gestion du temps*

Jean-Louis Servan-Schreiber se plaignait en 1983 de l'absence d'une « diététique du temps ». Nous préférons parler d'une « écologie du temps » pour définir des éléments permettant à chacun de gérer son temps selon ses goûts et ses possibilités, tout en connaissant les processus fondamentaux de son organisme et de ses relations avec les personnes qui l'entourent. La plupart des gens subissent des conditionnements profonds. Ils leur sont nécessaires pour supporter les aléas de la surcharge de travail et les inconforts de leur organisation personnelle et professionnelle. Habitué à la discipline horaire du bureau, beaucoup de cadres éprouvent des difficultés face à l'auto-organisation de leur temps de travail lorsqu'ils sont placés dans une situation nouvelle.

Depuis le début des années quatre-vingt-dix, des organismes spécialisés ont multiplié les offres de stages de gestion du temps destinés aux entreprises qui incitent leurs salariés à les suivre quand ceux-ci ne demandent pas eux-mêmes spontanément d'y participer, tellement ils se sentent débordés. Les cadres qui suivent ces formations possèdent des caractéristiques communes. Françoise Reyès, responsable des séminaires de gestion du temps à la Cegos, déclare :

© Editions d'organisation

16. Pascale-Marie Deschamps, Coralie Schaub, Claude Vincent avec Libie Cousteau, « L'illusion technologique », *Enjeux/ Les Échos*, février 2002.

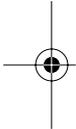




« Ils sont passionnés par leur travail, font trente-six mille choses à la fois et sont efficaces. Et pourraient l'être davantage s'ils étaient mieux organisés. [...] Ce sont souvent des gens qui ont besoin de faire plaisir aux autres et ne savent pas dire non. Aussi, ils sont sans cesse sollicités. Ce qui n'arrange pas la gestion de leur emploi du temps<sup>17</sup>. »

Les résultats d'une enquête effectuée par Time/System International au milieu des années quatre-vingt-dix avaient confirmé les observations d'Edward Hall sur les comportements monochrones des Anglo-Saxons et polychrones des Latins. Guillaume Fournier, directeur marketing de Time System France, résumait une de ses conclusions majeures :

« Un cadre allemand fait de son agenda une véritable bible qui lui organise son emploi du temps d'une journée à l'autre, sans y déroger. Formulaire, check-lists sont là pour l'aider. Rien d'aussi sophistiqué chez un cadre espagnol ou français<sup>18</sup>. »



L'étude réalisée pour Time System distinguait quatre groupes de cadres en fonction de leur sensibilité aux valeurs du temps et aux qualités attendues d'un outil :



- *les sages* (34 %) voyaient dans la gestion du temps le moyen de s'organiser pour mieux vivre, mieux travailler, harmoniser vie professionnelle et vie personnelle ;
- *les hommes pressés* (32 %) vivaient davantage les problèmes au jour le jour, se laissaient dépasser par les événements, n'ayant ni le temps de déléguer à des collaborateurs, ni celui d'accéder à l'information ;

17. Françoise Reyès interviewée par Francine Aizicovici, « Travailler contre la montre », *Le Monde*, 4 octobre 1995.

18. Guillaume Fournier interviewé par Marie-Béatrice Baudet, « Monochronique ou polychronique ? », *Le Monde*, 4 octobre 1995.





- *les organisés* (21 %) gardaient leurs outils longtemps, tenaient à respecter leurs impératifs horaires et voyaient dans la gestion du temps une notion artificielle sans contenu précis ;
- *les cadres intermédiaires* (14 %) attendaient davantage une aide et une formation spécifique pour gérer leur temps. Ils voyaient avant tout dans l'outil de gestion un symbole de statut social<sup>19</sup>.



Telle était la situation au milieu des années quatre-vingt-dix. Il ne semble pas qu'une telle enquête ait été actualisée depuis.

### *Les stages de gestion du temps ne suffiront pas...*

La prise de conscience qu'il faut cesser de fonctionner dans le stress permanent figure parmi les points les plus difficiles à enseigner ou à faire comprendre. Il s'agit moins d'inculquer des recettes de classement ou de planification que d'apprendre à s'organiser, à se libérer des interruptions en spécialisant les temps de travail, à déléguer et à dire non quand il le faut. Intégrer la différence entre savoir ce qu'il convient de faire et le faire, entre l'intention qui augmente la tension mentale et l'action qui la libère vient davantage du caractère de l'individu que de la culture de l'entreprise.

En fait, le facteur de réussite le plus important tient à la motivation du stagiaire. Ces séminaires postulent que celui qui les suit a l'envie et les moyens de remédier à son problème. Cette méthode ne fonctionne pas bien sans une contrainte forte de la direction de l'entreprise. Celle-ci s'avère d'autant plus délicate que la pression doit s'exercer prioritairement sur les cadres, la maîtrise intermédiaire et des cols blancs plutôt rebelles aux contraintes de l'organisation.



19. Pierre Berger, « Les Français hésitent à mettre leur temps en machine », *Le Monde Informatique*, 7 juin 1996.

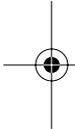




Dans les stages, une part importante du travail doit porter sur la représentation du temps que se font les stagiaires. En particulier, il faut que ceux-ci comprennent l'importance et l'intérêt de se ménager des espaces de temps-repos, des moments pour soi, pour la détente, le jeu, sans culpabilité. Daniel Latrobe, consultant animateur chez Centor IDEP, insiste sur ce point :

« S'organiser, c'est perdre du temps pour en gagner, s'interroger sur ce que l'on fait de son temps, mais c'est aussi savoir prendre le temps de boire un pot, de discuter avec son voisin, car si cela vous équilibre, cela fait aussi partie de votre gestion du temps<sup>20</sup>. »

Enfin, il faut parvenir à se fixer des objectifs professionnels – rendement, amélioration de sa productivité, développement de compétences, etc. – et savoir hiérarchiser les tâches à accomplir. Cela demande une discipline quotidienne, car l'intégration de la gestion du temps dans le cadre d'une journée nécessite d'évacuer tout ce qui ne sert pas à sa propre organisation. Une pratique indispensable pour ceux qui, un jour ou l'autre, seront amenés à travailler seuls chez eux.



### *... il faut spécialiser les temps de travail*

S'il est désormais possible de déspecialiser les espaces de travail qui deviennent virtuels et polyvalents, on doit en contrepartie renforcer la spécialisation des temps de travail. Quelques entreprises ont lancé de manière plus ou moins organisée une réflexion qualitative sur les façons dont elles utilisaient le temps. Par exemple, limiter obligatoirement la durée des réunions constitue une contrainte assez courante.

20. Catherine Leroy, « Maîtres de leur temps », *Le Monde*, 4 octobre 1995.

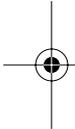




Savoir préserver du temps pour s'isoler importe autant que de savoir s'ouvrir aux autres. Se réserver une à deux demi-journées d'isolement total comme tentent de le faire quelques cadres et dirigeants est devenue une condition de leur équilibre. La discipline consistant à n'ouvrir son bureau aux rendez-vous que durant des plages précises, et rapidement connues par tous, s'avère aussi indispensable que celle consistant à spécialiser les temps réservés à donner et recevoir ses appels téléphoniques ou gérer son courrier électronique.

Comme dans l'analyse des process industriels ou bureaucratiques, il convient de passer d'une logique curative à une logique préventive. L'intérêt bien compris de l'entreprise l'amènera à multiplier le lancement des chantiers relatifs à la « gestion qualitative du temps ». Des organisations comme La Poste, les banques, les assurances sociales ont des relations intenses avec des publics très variés et parfois difficiles, ce qui met les nerfs de leurs personnels à rude épreuve. Certains bureaux ont pris l'habitude de faire tourner dans la journée les personnels mis en contact avec le public afin de diminuer le stress.

Une enquête de la National Sleep Foundation, spécialisée dans les recherches sur le sommeil, indique que 16 % des employeurs américains autorisent leurs salariés à piquer un petit somme pendant le travail pour leur permettre de faire face au stress. James Maas, professeur à l'université de Cornell aux États-Unis et spécialiste du sommeil, a incité des chefs d'entreprise à créer une salle pour la sieste<sup>21</sup>. Certaines firmes fournissent désormais oreillers et couvertures à leur personnel. Un cabinet d'architectes de Kansas City a installé des tentes pour la sieste dans un local vide ; dans un cabinet



21. Cf. le livre collectif qu'il a dirigé, *Power Sleep : The Revolutionary Program that prepares your Mind for Peak Performances*, New York, Harper Collins, 1999.





de conseil de Berkeley, la pièce réservée à cet effet est si populaire qu'il faut faire des réservations à l'avance<sup>22</sup>.

Il s'agit moins de diminuer le temps de travail que de l'adapter à la tension nerveuse engendrée par les formes modernes d'organisation du travail. Pourquoi n'y aurait-il pas des plages de repos plus longues après des semaines de travail intense ?

Le lancement d'un chantier « qualité du temps » en vue d'élaborer une charte interne montre vite que certaines pratiques s'avèrent inévitables ou très difficiles à traiter par les méthodes classiques. Le problème « chronobiologique » est moins lié à la durée qu'à la difficulté de s'adapter à une intensité variable de la charge de travail. La solution la plus simple consisterait à laisser le salarié juge du moment le plus opportun pour relâcher la pression, mais cela entraîne le risque de dérives dans les deux sens pour ceux qui s'impliquent trop comme pour ceux qui en profitent. Ce problème classique se pose déjà pour les forces de vente libres de gérer leur temps mais contraintes d'obtenir des résultats.



« L'aménagement du temps de travail va sans doute devenir plus important que sa durée dans les préoccupations des salariés. À l'avenir, les grandes négociations sociales se feront sur le temps. Le registre ne sera pas le volume mais l'intensité »,

confirme Jacques Paitra, P-DG de l'Institut français de Démoscopie<sup>23</sup>.

22. Cf. par exemple, Larry McShane, « Sleeping on the Job », *Forbes*, 14 décembre 1998.

23. Jacques Paitra, *La Société de l'autonomie*, Paris, Éditions d'Organisation, 2000.





*Savoir préserver du temps  
pour s'isoler importe  
autant que de savoir  
s'ouvrir aux autres.*





### *Comment cloisonner le temps et favoriser les rencontres ?*

Mammifères habités par des pulsions et des émotions diverses, les hommes sont gouvernés par des valeurs et des désirs qui mobilisent le groupe, le collectif qui se retrouve tous les jours dans l'entreprise. Ses antipathies, ses humeurs, ses grognes et plus encore celles de ses chefs forment la trame du vécu quotidien. À l'occasion d'un événement fortuit, d'une décision ou d'un conflit qui fait irruption dans le collectif, ces comportements s'exaspèrent parfois, positivement ou négativement. Ce qui engendre quasi en permanence des tensions et des difficultés relationnelles ; tensions qui ne peuvent être résolues que par une augmentation des échanges entre les protagonistes. Chacun a entendu un jour ou l'autre les fameuses phrases : « J'veux pas l'savoir ! » ou « Je ne veux plus en entendre parler » ou encore « Suffit, je ne suis pas disposé à en parler plus longtemps »... Exactement le contraire de ce que demande le personnel : pouvoir en parler, pouvoir en discuter, pouvoir comprendre ce qui se passe ou va se passer, ne pas avoir ce sentiment terrible « que l'on compte pour du beurre » !

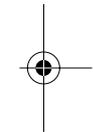
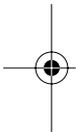


Quoi que l'on dise des modes d'acquisition des savoirs par la lecture ou les vecteurs multimédias, nous restons une civilisation de l'oralité. Nous parlons beaucoup. Parfois trop, certes. Mais la nécessité de pouvoir discuter en famille, entre collègues de travail, avec ses clients, est un ingrédient indispensable de la régulation sociale, de la gestion pacifiée des conflits latents qui se multiplient avec la croissance des relations entre les individus. Il est d'ailleurs curieux de noter que cette hausse de la demande d'échanges verbaux aboutit parfois à ce que des travailleurs s'isolent ou deviennent silencieux chez eux voire peu enclins à faire des efforts pour préserver la cohésion de leur entourage.





Nombre de cadres ou d'employés sont difficilement joignables, y compris au téléphone, parce qu'ils ne savent pas préserver une plage de temps disponible pour « ouvrir leur bureau » aux visiteurs, clients ou fournisseurs. Cette méthode de cloisonnement du temps soulève une difficulté : il faut imposer cet emploi du temps aux autres et ensuite ne pas se relâcher. Remarque évidente pour les tenants de la « politique de la porte ouverte ». Cette pratique consistant à ne jamais fermer la porte de son bureau pour entendre tout ce qui se passe dans le couloir devient une cause de distraction. Faut-il comprendre que celui qui s'intéresse aux bruits de couloir ne dispose d'aucun autre moyen pour en être informé ? Le cadre qui agit ainsi manque-t-il d'occasions de bavarder avec ses collègues en dehors des moments où ils passent devant son bureau ? L'observation de ces comportements a montré que la possession d'un bureau personnel augmentait la communication par rapport à la disposition en espaces ouverts. Selon une étude de Mary Jo Hatch, professeur de management à la Copenhagen Business School, les cadres dotés d'un bureau particulier s'efforcent plus de communiquer que ceux qui travaillent sur un plateau ouvert, précisément parce qu'ils se savent moins visibles<sup>24</sup>.



En réponse à ces besoins, des entreprises ont créé des occasions de rencontres et d'échanges. Un grand nombre ont mis en place un arsenal de mesures anti-stress, comme des centres de relaxation, des salles de sport, une surveillance médicale, etc. Lotus et Ranx Xerox à Palo Alto ont instauré des lieux de discussions et de « fertilisation croisée » entre les disciplines grâce à de tels types d'organisation des bureaux. Ces espaces de travail servent de lieux de réunion, de plates-formes pour des rencontres plus ou moins formelles.

24. Voir Joseph W. Harder, « Vers la pause-café virtuelle », *Les Échos*, 7-8 février 1997.





Chez IBM, la direction a pris soin d'organiser le nouvel espace avec des modules individuels autour d'une salle de séjour commune. Le siège sert de centre de ralliement pour un point hebdomadaire, pour des réunions internes ou avec les clients. Pour son nouveau centre de recherche, Apple a choisi un aménagement fondé sur des bureaux personnels disposés en rayon autour d'un espace de travail collectif. Ceci afin d'inciter les salariés qui préféreraient travailler tranquillement chez eux à se rendre dans les locaux, où beaucoup d'innovations voient le jour grâce à l'échange informel d'idées entre collègues<sup>25</sup>. Conclusion : pour limiter les tensions qui sont parfois très fortes, les bureaux doivent aussi servir de lieux de détente.



Certaines entreprises, se fondant sur les études les plus récentes, s'attachent à combattre le mal en modifiant les conditions de travail. Elles abandonnent les bureaux paysagers, où il est impossible de se créer un espace à soi, et abaissent le niveau sonore dans les ateliers. On s'est rendu compte que les « espaces de parole » artificiels n'amélioreraient nullement la communication là où une mauvaise gestion de l'espace et surtout des conflits entre les personnes l'entravaient. En Amérique du Nord, où les trois quarts des travailleurs de bureau exercent dans un bureau ouvert, le problème de l'intimité acoustique de ces espaces commence à devenir pesant. Quelques entreprises ont élaboré des règles de comportement dans les espaces ouverts ; ainsi Alcoa demande à ses employés de « respecter le poste de travail d'une personne comme un espace privé ». Pour certains de ses clients, le fabricant de mobilier de bureau Smed International va jusqu'à construire des « espaces de tranquillité » dans lesquels les employés pourront faire une retraite à l'abri de leurs collègues<sup>26</sup>. Bravo pour l'ouverture !



---

25. *Ibid.*

26. Gwendolyn Bounds, « How to Find Privacy in Open-Plan Offices », *Wall Street Journal Online*, 12 juillet 2002.





## Le mieux disant social, atout clé de succès

Mai 1997. Une délégation de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris fait un voyage d'étude aux États-Unis. Son périple l'amène à Santa Cruz, Californie, chez Oracle, un des plus importants éditeurs mondiaux de logiciels de bases de données. Au début de la visite, leur hôte les fait patienter près des machines à « coke » dans un espace qui tient lieu de cafétéria. L'un des membres de la délégation est intrigué par un jeune couple qui devise derrière une table sur laquelle se trouve des prospectus luxueux. À côté d'eux se trouve une dame à l'allure très distinguée. Il s'approche :

- *Que faites-vous ? demande-t-il, en prenant un des prospectus. La dame distinguée et très souriante lui répond qu'elle dirige une agence spécialisée pour les Busy People. Un dialogue s'amorce :*
- *Nous faisons office d'agence matrimoniale et relationnelle pour les personnels des entreprises. Ils travaillent trop pour s'en occuper eux-mêmes. C'est la compagnie Oracle qui prend en charge les frais.*
- *Et qui est le jeune couple ?*
- *C'est le couple témoin.*

Faut-il que le temps leur manque, à ces obsédés du travail de toutes nations, de toutes entreprises, pour que naissent de si étranges commerces ? À quand la mise aux enchères des rendez-vous des personnes débordées ? Est-ce qu'une entreprise où il fait bon travailler n'est pas d'abord celle qui vous laisse le temps de vivre ? Les Français savent-ils au moins encore chanter au travail ? Sont-ils dans une entreprise où il fait bon travailler ?





## *Être une entreprise où il fait bon travailler*

En 1993, l'initiative de PepsiCo de créer une fonction de « concierge d'entreprise<sup>27</sup> » semble avoir été une première aux États-Unis. L'objectif de ce service est de réduire l'absentéisme et d'améliorer l'organisation du travail des salariés confrontés aux mille petits problèmes et tracas de la vie quotidienne. La majeure partie du personnel est ravie de bénéficier des services individuels de cet homme providentiel.

À la fin des années soixante, on les disait paternalistes ; aujourd'hui, on peut les qualifier d'intéressées : les sociétés commencent à admettre l'unité globale de l'individu y compris dans sa dimension familiale et pas seulement pour son utilité fonctionnelle. Elles investissent pour offrir des services personnels... qui rapportent, y compris de la notoriété. Patagonia, firme pionnière dans le développement de fibres nouvelles écologiques pour les vêtements sportifs, un des leaders mondiaux des équipements de tourisme aventureux et de sports de l'extrême, a été classée en 1997 par le magazine *Working Mother* parmi les dix meilleures entreprises américaines pour les femmes. Elle donne un exemple de ce qu'une entreprise peut faire pour développer une bonne ambiance pour les femmes et concilier vie professionnelle et vie familiale de ses employés.

Au siège de la société, à Ventura (Californie), où travaillent 300 salariés, une crèche et une classe de maternelle ont été créées, qui accueillent jusqu'à 90 enfants, âgés de 2 mois à 2 ans. Les employés participent pour moitié à son coût de fonctionnement.

---

27. Julie A. Lopez, « Pepsico invente le concierge d'entreprise », *The Wall Street Journal* repris dans *Courrier International*, 29 avril 1993.





Des salles spécifiques ont également été aménagées pour les femmes qui allaitent leur enfant. Et tout le monde s'efforce d'éviter les réunions tard le soir ou le week-end. Les femmes restent chez Patagonia, affirme Terri Wolfe, directeur des ressources humaines, parce qu'elles y sont considérées et qu'elles peuvent y faire carrière sans que leur sexe soit un handicap<sup>28</sup>.

En 1996, René Chiche avait illustré comment certaines entreprises étaient parties à la conquête de leurs collaborateurs respectifs<sup>29</sup>. Elles les impliquent concrètement dans la stratégie de développement de l'entreprise, les respectent, les responsabilisent en s'évitant des combats syndicaux démodés. Ces entreprises leaders qui ont compris que l'entreprise est une organisation sociale à but économique ouvrent incontestablement la voie à d'autres modèles. Certaines ont instauré la participation aux résultats, c'est-à-dire un revenu complémentaire tiré du rendement du capital. D'autres ont fait de leur comité d'entreprise une véritable centrale de services pour faciliter la vie de leurs employés. Au point qu'une jeune société française offre aux grands groupes sur Internet un bouquet de services personnels et familiaux spécialisés pour faciliter la vie de leurs salariés. Cette sélection d'entreprises où il fait bon vivre et... travailler démontre qu'il est possible d'avoir autant de considération pour son personnel que pour ses clients, même s'il ne faut pas se cacher qu'elles sont loin de faire la majorité.

En dehors des critères relatifs aux obligations légales ou de circonstances économiques particulières, il est difficile de se faire une idée claire sur le « mieux disant social » comparé des entreprises.



28. Voir Dominique Pontvianne, « L'entreprise préférée des salariées mères de famille », *L'Entreprise*, n° 140, mai 1997.

29. René Chiche, *Les 120 entreprises où il fait bon vivre. Le Top des meilleurs employeurs de France*, Paris, Jacques Grancher, 1996.





Peut-être parce que l'exercice est un peu convenu. Sans doute aussi parce que les établissements astreints au bilan social ne représentent qu'un faible pourcentage de l'ensemble. Il y a là un espace de non-droit qui arrange bien ceux qui n'hésitent pas à maintenir leurs établissements en deçà de cinquante personnes pour ne pas être astreint à un minimum de politique sociale à l'intérieur de leur entreprise. Ce n'est pas un bon choix. Les sociétés qui ont décidé de devenir un lieu où il fait bon vivre... et travailler y trouveraient un argument commercial et de notoriété favorisant leurs affaires.



Pour de nombreuses firmes, le travail en équipe n'est plus fondé sur de simples théories mais procède bien du sentiment excitant de produire une œuvre collective. Autrefois, les compagnons finissaient leur voyage d'apprentissage par la réalisation de leur chef-d'œuvre, qui faisait leur réputation professionnelle auprès de leurs pairs. Aujourd'hui, le chef-d'œuvre réside dans l'art de la réalisation collective. Il va de pair avec le savoir vivre ensemble, en bonne intelligence. De même que l'éthique des affaires est devenue un vecteur de différenciation stratégique, le mieux disant social sera une arme concurrentielle.



### *Le travail en collectif intelligent implique l'effet de confiance*

La plupart des nouvelles théories du management incitent les entreprises à transformer le regard qu'elles portent sur leurs employés et leurs collaborateurs. Les thèses développées par des auteurs aussi différents que l'historien américain Francis Fukuyama ou l'académicien français Alain Peyrefitte montrent que les employés doivent faire l'objet d'autant de considération que les clients des entreprises, qu'ils doivent bénéficier de la confiance.





Alain Peyrefitte a posé la question : « Pourquoi, tout à coup, certains peuples, à certains moments de l'Histoire – et pas à d'autres – ont-ils commencé à développer leur économie ? » Pour lui, le ressort caché tient à la confiance, celle que l'État accorde à l'initiative individuelle et celle que les individus accordent à l'État. Celle-ci se décline en confiance en soi et confiance vis-à-vis des autres. Alain Peyrefitte développe l'idée que le premier effet de la confiance est sa capacité créatrice.



« Il peut être bénéfique, en des temps où la confiance fait cruellement défaut, de se replonger dans l'atmosphère confiante des créateurs, des inventeurs. Éternellement insatisfaits du présent, ils ont anticipé l'avenir. Ils ne se sont pas contentés de gérer les structures techniques ou de digérer les données économiques existantes. Ils ont fait bouger les choses, parce qu'eux-mêmes étaient continuellement en marche. Qu'est-ce que la marche, sinon un déséquilibre continuellement rattrapé<sup>30</sup> ? »



Francis Fukuyama s'est livré lui aussi à une étude comparative des performances économiques à partir des caractéristiques culturelles qui les accompagnent en considérant la culture comme un des facteurs explicatifs essentiels de l'activité économique<sup>31</sup>. Très vite, l'idée de confiance apparaît déterminante.



« Le bien-être d'une nation, ainsi que son aptitude à la compétition, est conditionné par une caractéristique culturelle : le niveau de confiance inhérent à cette société. »

30. Alain Peyrefitte, *La société de confiance*, Paris, Odile Jacob, 1995.

31. Francis Fukuyama, *Trust. The social virtues and the creation of prosperity*, New York-Londres-Toronto, The Free Press, 1995.



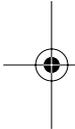


Pour mieux comprendre sa pensée, laissons-le définir la confiance :



« La confiance est l'attente qui naît dans une communauté au comportement régulier, honnête, coopératif, fondé sur des normes acceptées par les autres membres de la communauté ; elle permet la constitution de grandes entreprises aptes à se passer de l'État. Elle rend superflus les contrôles imposés par la méfiance. »

Il continue en décrivant des sociétés « à bas niveau de confiance », comme la France, l'Italie ou la Corée, auxquelles il oppose les sociétés « à haut niveau de confiance », comme le Japon et l'Allemagne. Ce problème de la confiance comme critère de développement trouve hélas ! sa confirmation dans les difficultés du décollage économique de certaines régions du globe.



Cette approche a suscité plusieurs critiques d'Alain Peyrefitte<sup>32</sup>. Il reproche d'abord à Francis Fukuyama de considérer la confiance comme un facteur résiduel d'explication de la croissance, ce qui reste quand on a ôté la part du facteur travail et du facteur capital. Ensuite, l'explication culturelle de Francis Fukuyama lui paraît témoigner d'une méconnaissance du rôle véritable de la culture qu'il réduit au constat de vieilles habitudes ethniques. Pour Alain Peyrefitte, la culture exprime un ensemble de références collectives, partagées par une majorité d'individus. Ce qui représente un « capital social de valeurs » de nature à donner une assurance, une confiance supplémentaire à une collectivité, une entreprise ou une nation, pour faire face à l'adversité et assumer son développement. Mais ne faut-il pas donner du temps au temps pour constituer ce capital social de valeurs ?



32. Alain Peyrefitte, commentaire du livre de Francis Fukuyama, *Trust. The social virtues and the creation of prosperity*, in *Futuribles*, n° 206, février 1996.





## *Le management moderne n'est pas un management par la peur*

Les nouvelles formes d'organisation virtuelle se heurtent à la difficulté de contrôler ce qui se passe exactement dans l'entreprise mais aussi chez ses autres partenaires, parfois occasionnels. Au-delà du contrôle de gestion traditionnel, plus apte à mesurer l'utilisation des ressources et les dérives possibles, il reste difficile de contrôler l'évolution dynamique des organisations en projet, éclatées, caractérisées par l'intervention de compétences et de « tempéraments » individuels très variés. De tels types d'organisation ne peuvent pas fonctionner sous un régime de contrôle – impossible – et de mobilisation par la peur qui castrerait toutes possibilités de dégager de la valeur ajoutée faute d'apports intellectuels positifs.

Un patron n'est plus en mesure et n'a plus l'obligation de s'occuper lui-même de tous les problèmes. Il doit définir le sens, la direction et les objectifs qu'il entend donner à son action. Ensuite, il lui faut laisser le plus possible aux acteurs du terrain le soin de penser eux-mêmes les transformations nécessaires. Plus conseil que contrôleur, le dirigeant doit, en faisant confiance à ses collaborateurs, les impliquer dans ses décisions et leur donner la possibilité de s'exprimer s'ils l'estiment justifié. De fait, comme l'explique la sociologue Anne Vila du Laboratoire de sociologie du changement des institutions (LSCI), « les salariés essaient de comprendre ce qu'on leur demande de faire et n'appliquent plus les ordres reçus sans broncher. Ils réfléchissent désormais avant d'agir. Ils ne rougissent plus quand ils adressent la parole à leurs supérieurs. Le chef est devenu quelqu'un comme tout le monde, il est désacralisé<sup>33</sup> ».





La subordination traditionnelle devient de moins en moins pertinente comme instrument de direction du personnel. L'idée que les salariés puissent faire des propositions à la direction sur l'organisation du travail commence à entrer en pratique. Le problème aujourd'hui tient plutôt dans la capacité des responsables à savoir gérer et animer un projet. Obtenir, à la place de la sujétion de l'esclave, l'autonomie et l'autostimulation d'un individu pour qu'il agisse de lui-même représente sans doute le plus bel apprentissage qui soit pour une équipe dirigeante.

Charles Handy raconte ce que lui confia le chef d'une entreprise américaine dont personne n'ignorait le succès. Selon ce responsable, le secret résidait dans le pardon.

« Nous leur donnons [à nos salariés] de gros postes et de grandes responsabilités. Inévitablement, ils font des erreurs, nous ne pouvons pas les surveiller tous tout le temps et nous ne le désirons pas. Ils apprennent, nous pardonnons, et ils ne commettent plus d'erreurs<sup>34</sup>. »

Cette opinion lui parut inhabituelle.

« Trop d'organisations se servent de leurs programmes d'évaluation et de leurs dossiers confidentiels pour enregistrer nos erreurs et nos petits désastres. Ils s'en servent pour nous corriger, en espérant nous inspirer ou nous effrayer pour que nous nous améliorions. Cela peut marcher une fois, mais ensuite, il est sûr que nous ne ferons plus d'effort pour sortir des sentiers battus au risque de commettre une nouvelle erreur. Ainsi aucune expérience, aucun essai d'idée nouvelle ne se produira ; rien ne sera appris, et il n'y aura aucun changement. »

33. Frédéric Rey, « Le manager, un superman sous pression », *Liaisons sociales*, février 2001.

34. Voir Charles Handy, *op. cit.*



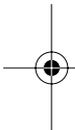


Les réussites de compagnies comme IBM et ATT tiennent au fait qu'elles sont passées d'un système de commande et de contrôle qui prédominait dans les années soixante-dix, quarante-vingt à une organisation beaucoup plus décentralisée valorisant l'initiative et l'autonomie des équipes en charge d'objectifs spécifiques. On fait confiance à priori. Ce qui d'ailleurs n'empêche pas une production importante de « rapports » dont se plaignent régulièrement les responsables d'unité. La confiance n'exclut pas de rendre des comptes et d'obtenir des résultats.

### *Le fun, et si on utilisait le fun ?!*

Le *fun* est un mot difficile à traduire en français : ambiance, rire, détente ou rigolade ? Un peu de ce mélange sans doute. Le fun joue dans l'entreprise un rôle équivalent au sexe dans les familles coincées. On sait qu'il existe. Qu'il faut faire avec. Et que lorsqu'on en parle, il faut avoir l'air de trouver ça formidable... en y touchant le moins possible. Voilà pourquoi on s'e... dans une majeure partie des entreprises françaises... qui seraient bien avisées d'investir sur ce bien très immatériel et très précieux, l'ambiance, le rire. Le meilleur remède connu contre l'angoisse et le stress.

Lorsqu'il n'est pas un mot vide de sens, le fun est un formidable levier pour travailler et vivre ensemble. Certes, une entreprise ne doit pas se prendre pour le Disney Club, mais à force d'en rajouter dans la gestion « jugulaire-jugulaire », on se trouve devant des situations burlesques. En 1988, une société de services n'ayant pu se développer de façon satisfaisante et désireuse de préserver le ratio chiffre d'affaires/salariés, engage une procédure d'évaluation de fin d'année féroce pour les cadres n'ayant pas atteint leurs objectifs. Deux d'entre eux se sentant injustement évalués demandent à la





direction générale de revoir leur copie. Refus de cette dernière. Les deux compères, qui ont aujourd'hui des postes importants, démissionnent. Le problème est qu'ils avaient à eux deux, grâce à leur dévouement, leur humour et leur gentillesse, constitué une excellente animation du service dans lequel ils travaillaient. Ce dernier devra être refondu complètement deux ans plus tard, faute de pouvoir retrouver l'ambiance de travail qu'ils avaient su créer. Combien coûte une ambiance de travail pour un contrôleur de gestion ?



Le fun des managers semble avoir surtout disparu avec l'éradication des coûts inutiles. Comme le dit la chanson : « J'ai perdu l'humour depuis que j'ai acquis le sens des affaires<sup>35</sup>. » Aujourd'hui, on chercherait en vain ces profils dans les bureaux de bon nombre d'entreprises. Ce qui donne raison à cet homme qui constatait : « On ne fait plus beaucoup de pots au bureau. Qui a envie d'embrasser un ordinateur ? » La propension de certaines compagnies à privilégier les résultats individuels fait qu'elles se sont séparées de certains hommes peut-être moins doués que d'autres pour faire du chiffre ou pour abattre une besogne irréprochable mais capables de mettre une ambiance formidable. Sérieusement. La crise de l'entreprise française serait-elle due à sa culture de la tristesse et du catastrophisme dans ses états-majors ? Rire de soi alors que l'on manque de recul n'est pas toujours facile. Fréquemment, on se trouve trop immergé dans un problème pour y trouver quelque drôlerie. Rechercher la fréquentation de gens qui ont un flair particulier pour déceler le côté drôle d'une situation, utiliser ce talent pour parvenir à en rire apporte souvent une aide appréciable. Quel meilleur remède que cette capacité à se moquer de soi ? Comme cet homme toujours



---

35. « Le blues du businessman », extrait de la comédie musicale *Starmania*.





pressé qui constatait, laconique : « Si je n'arrive pas à l'heure chez mon psy, il commence sans moi ! »

Pourquoi l'humour ne servirait-il pas d'antidote au stress ou à un état de dépression collectif ? L'humour est une qualité de perception qui fait ressentir de la joie même lorsqu'on se trouve face à l'adversité. Trouver de l'humour dans une situation et en rire librement avec d'autres personnes agit souvent comme un puissant antidote au stress en permettant de relâcher la tension. En 1979, Norman Cousins a attiré l'attention de la communauté médicale sur les effets thérapeutiques potentiels de l'humour et du rire lorsqu'il décrit l'utilisation du rire au cours d'un traitement de la spondylite ankylosante, une inflammation des vertèbres<sup>36</sup>. Pensant que les émotions négatives avaient un impact négatif sur la santé, il a émis l'hypothèse que le contraire devait être vrai, que les émotions positives auraient un effet positif. Il passa la fin de sa vie à explorer les preuves scientifiques de son hypothèse et créa la Humor Research Task Force pour coordonner et soutenir la recherche clinique sur l'humour dans le monde entier.

Des preuves existent maintenant pour affirmer que le rire crée des effets opposés à ceux du stress. Il apparaît comme l'antidote parfait. Le rire abaisse les niveaux d'hydrocortisone dans le sang, augmente la quantité de lymphocytes T actifs, augmente le nombre et l'activité des cellules tueuses naturelles et le nombre de cellules T qui peuvent aider ou supprimer les récepteurs. En bref, le rire stimule le système immunitaire et réduit les effets immuno-dépressifs du stress. Cette recherche fait partie d'un domaine en expansion rapide de la psycho-neuro-immunologie, qui définit les liens entre l'expérience émotionnelle et la réponse

36. Norman Cousins, *Anatomy of an Illness*, New York, W. W. Norton, 1979 et *Head First. The Biology of Hope*, New York, Dutton, 1989.



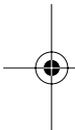


immunitaire transmise par le système neurologique. Comme aime le dire le comique Bill Crosby, « si vous pouvez en rire, alors vous pourrez y survivre ».



## La conquête d'un nouvel espace-temps

En contrepartie de salaires, gratification et espoir d'évolution de carrière, les employés doivent consacrer le plus clair de leur temps à leur employeur. Ceci est considéré comme un échange équilibré entre l'entreprise et ses salariés, et un marché honnête. On suppose que la valeur argent couvre la totalité de la sphère contractuelle entre les deux parties. Ce postulat s'avère réducteur : la rémunération et les avantages matériels ou financiers sont un moteur pour 69 % de l'ensemble des salariés interrogés, et simplement pour la moitié des cadres moyens<sup>37</sup> ; d'un autre côté, 80 % des salariés se disent fortement motivés par le travail lui-même, par la solidité de l'entreprise. Pour une majorité, les conditions de travail et la qualité de vie constituent les facteurs clés d'attractivité pour un salarié.



La motivation vient souvent de la participation aux succès de l'entreprise, de la fierté de sa position dans la société et du sentiment de l'utilité sociale de son travail. Microsoft, symbolisé par son patron fondateur Bill Gates, constitue jusqu'à la caricature un exemple d'un tel type d'entreprise. Elle insiste sur la convivialité de ses relations internes et sur la jeunesse de ses employés, mais ne met en avant que des valeurs liées à son activité : le produit, le client et l'objectif. Selon le romancier Douglas Coupland, les employés de Microsoft se sentent investis d'une mission humaine collective pour atteindre la transcendance par l'informatique.

37. *Entreprise & Carrières*, 18 décembre 2001.





« Ces mecs sont complètement ancrés dans le monde : du coup, la machine devient le totem qu'ils investissent de propriétés, de souhaits, d'espoirs, de desseins, de désirs et de rêves. On dirait que c'est de la science-fiction des années quarante, mais c'est le monde d'aujourd'hui<sup>38</sup>. »

L'entreprise traditionnelle, paternaliste, modèle apprécié des années cinquante est devenue un athlète du pentathlon. Championne toutes catégories, l'entreprise du début du XXI<sup>e</sup> siècle s'inscrit dans une dynamique faite autant d'agitation que de désir de se faire remarquer sur les podiums. L'entreprise est un héros qui s'essouffle parfois à tenir ce rythme ! Et qui renvoie ses cadres vainqueurs du pinacle du Capitole à la roche Tarpéenne à la moindre défaillance.

### *L'entreprise est par nature égocentrique, ses chefs aussi*

Certaines entreprises veulent absorber et utiliser le capital affectif de leurs employés, leur vie professionnelle mais aussi leur vie personnelle et sociale. Nicole Aubert applique le qualificatif « culture culte » à de telles entreprises. Elles fonctionnent selon un mode du « toujours plus », à contre-courant du précepte selon lequel le mieux est l'ennemi du bien.

« Elles utilisent des mots comme “obsession”, “forcené”, “ultra-court”, “foncer”... Elles demandent aux salariés d'adhérer intensément, et de “devenir” l'entreprise comme un atome devient matière. [...] Tout est fait avec enthousiasme et excès. Les salariés sont entraînés dans ce tourbillon<sup>39</sup>. »

En général, les femmes résistent mieux que les hommes lorsque cette culture d'entreprise devient hyperenvahissante.

38. Jim McClellan, « Microsoft, le seigneur Bill et ses serfs », *The Observer* repris dans *Courrier International*, 21 décembre 1995.

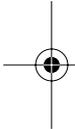
39. Isabelle Mas, « Entreprises, ne sacrifiez pas tout au Veau d'or ! », *L'Expansion*, 27 juin 1996.





La création de liens affectifs et de valeurs communes entre les salariés et leur entreprise s'avère nécessaire pour la bonne réalisation des tâches communes, par exemple les rituels de la vie de bureau, célébration en commun d'événements qui jalonnent la vie des membres de cette communauté – anniversaire, mariage, naissance d'un bébé ou départ à la retraite. Mais l'envahissement de la sphère personnelle par la sphère professionnelle doit être contenu dans des limites décentes.

Nombre d'observateurs de la vie des entreprises mettent en garde contre les aspects totalitaires de certains courants managériaux. Les patrons tyranniques, même très compétents, deviennent une terreur pour leurs employés. À la limite, on rencontre des chefs d'entreprise pour qui le pouvoir qu'ils exercent sur leurs subordonnés passe avant le chiffre d'affaires et les bénéfices de leur société. Selon le psychanalyste néerlandais Manfred Kets De Vries, l'entreprise sert d'abord et avant tout à stabiliser leur ego déstructuré.



« Le numéro un de l'entreprise extériorise les profondeurs de son moi, la culture d'entreprise est le reflet de son âme<sup>40</sup>. »



Face à cette vestale exigeante qu'est l'entreprise, nombre de cols blancs ont mis de côté toute vie autre que professionnelle. Le responsable, qui perturbe ses collaborateurs inutilement, devrait s'interroger sur l'équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle. Il faut qu'il sache s'investir hors de son travail, ne pas mettre de côté sa vie hors travail, qu'il continue à entretenir des relations avec sa famille et ses amis... Les cadres, les chercheurs, les dirigeants les plus épanouis ont une vie personnelle en dehors de leur entreprise et consacrent du temps à leur développement personnel.

40. Theodore Vergeest, « Mégalos, paranos, tyranniques : les patrons perdent la boule », *Wirtschaftswoche*, repris dans *Courrier International* 15 juin 1995.



*Championne toutes catégories,  
l'entreprise du début du XXI<sup>e</sup> siècle  
s'inscrit dans une dynamique faite  
autant d'agitation que le désir  
de se faire remarquer sur les podiums.*



## *L'entreprise plus attractive que la sphère privée*

L'entreprise reste la plus belle conquête de l'homme... et de la femme faut-il rajouter immédiatement. Car les femmes comme les hommes préfèrent le travail à leur vie de famille. De nombreux parents travaillent tous deux et ils y trouvent avantage. Le travail est devenu un second foyer pour eux. Ils y tissent des liens sociaux agréables, ils y rient, ils y développent des relations qui impliquent le respect de l'autre. À la maison, les enfants dévorent le peu de temps qui leur reste. Ils se disputent entre conjoints avec une intolérance qu'ils ne manifesteraient pas dans leur entreprise. De fait, les occasions de conflit entre la vie au travail et la vie hors travail augmentent. Au point que même les mères ayant des enfants en bas âge continuent à travailler autant.

Le temps de travail moyen hebdomadaire pour les Américains (et Américaines) entre 25 et 54 ans a augmenté d'environ 5 % entre 1979 et 1998, de 43 heures à 43 heures 12, pour les hommes, et de 34 heures 18 à 36 heures 06, pour les femmes<sup>41</sup>. L'enquête de la journaliste du *New York Times Magazine*, Arlie Russell Hochschild, en 1997, montrait surtout que les femmes interrogées se trouvaient tout simplement plus heureuses à l'extérieur<sup>42</sup>. Elles se sentent plus utiles, moins déprimées. Selon l'enquête, 86 % pensent gérer mieux leur vie professionnelle que leur vie familiale. Cela suggère que la cellule familiale – famille je vous hais ! – a désormais un compétiteur qui ne manque pas d'atouts.

41. Council of Economic Advisers, *Families and the Labor Market, 1969-1999 : Analyzing the Time Crunch*, Washington, mai 1999.

42. Voir Arlie Russell Hochschild, « Pourquoi l'entreprise est devenue un refuge », *The New York Times Magazine* repris dans *Courrier International*, 30 avril 1997.

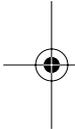




Une compétition qui sera d'autant plus vive que les entreprises vont faire de plus en plus d'efforts pour rendre attractifs leurs lieux de travail et fournir des services privés à leurs employés. Des entreprises américaines offrent une véritable palette – « flexi-plan » – de services socio-économiques à la carte : assurances spécifiques, crèches, assistance juridique, congés sabbatiques, soins de santé ou de remise en forme, aide pour les personnes âgées de la famille... À la limite, l'idéal serait les *new company towns*, selon l'ancien modèle paternaliste des villes construites autour des usines, qui s'occupent de tous les aspects de la vie des salariés.

Ces programmes, qui constituaient un élément fort de l'image de marque des entreprises américaines, tendent à devenir obligatoires sous la pression du gouvernement fédéral. Le rapport des Conseillers économiques conclut :

« C'est la responsabilité des employeurs et des pouvoirs publics de continuer à chercher des méthodes pour aider les salariés productifs à être des parents efficaces et des membres responsables de leur famille. »



En 1999, un rapport du Department of Labor a insisté sur la nécessité de parvenir à des accords entre employeurs et travailleurs pour faciliter les soins aux enfants et aux personnes âgées, en particulier par la possibilité de travailler en dehors des heures habituelles ou la fourniture d'une assistance par l'employeur<sup>43</sup>.

En France, on trouve dans la plupart des comités d'entreprise ces types de services à la famille, que les salariés considèrent comme des avantages non négligeables. Cependant, ils semblent voués à la clandestinité des avantages réservés à l'élite travailleuse des grandes compagnies.

43. US Department of Labor, *Future Work. Trends and Challenges in the 21st Century*, Washington, 1999.





## *Un nouvel équilibre entre sphère professionnelle et privée*

Une thèse convenue voudrait que, dans les sociétés industrialisées, le travail et les questions personnelles appartiennent à deux sphères totalement séparées qui ne se rencontrent quasiment jamais dans les discours des personnes concernées, dirigeants ou employés. La famille serait devenue l'espace privé symbolisé par le domicile. L'espace professionnel s'étendrait, par opposition, hors du domicile. Une thèse insensée, l'individu vit dans ces deux sphères qui ont certes des exigences spécifiques mais qui ont besoin de s'articuler sous peine d'une discordance de la pensée, de la vie émotionnelle et du rapport au monde extérieur. Ce qui définit la schizophrénie. Impossible de croire un instant que les émotions, positives ou négatives, ressenties dans une de ces sphères n'interféreraient pas avec l'autre.



Qu'entend-on par vie privée ? Cette notion, fort ambiguë, correspond à l'intimité de l'être humain et varie selon les périodes et les appartenances sociales. Elle s'avère pertinente pour distinguer les informations considérées comme sensibles ou personnelles dont il faut maintenir le secret. En revanche, l'étanchéité supposée de la frontière entre temps de travail et temps personnel semble une notion récente, d'ailleurs limitée à certaines catégories de la population active. Depuis longtemps, ceux – et leur famille avec eux – qui exercent certains métiers comme agriculteur, artisan, profession libérale, écrivain, artiste, enseignant, etc. ont choisi délibérément un mode de vie où métier et vie familiale se côtoient. Ils en connaissent les aspects positifs comme négatifs sans pour autant envisager une rupture entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Tout au plus ont-ils, selon les tempéraments de chacun, dissocié les temps consacrés au travail de ceux consacrés à la famille.





Les entreprises retirent un avantage concurrentiel du fait que leurs salariés sachent équilibrer leur vie privée et leur vie professionnelle. D'abord parce qu'une entreprise où il fait bon travailler attire des compétences de bonne qualité. Cette compétence s'accompagne de qualités émotionnelles et comportementales fort utiles pour faciliter le travail en commun, définir ce que chaque membre d'une équipe est prêt à accepter des autres et pour que chacun sache s'adapter aux changements nécessaires.

Jusqu'à présent, de tels talents sociaux n'étaient pas enseignés dans l'apprentissage de la gestion. Il faut saluer l'initiative de la Wharton School et de l'entreprise Merck & Co qui, en 1996-1997, ont mis au point un programme de formation destiné aux cadres et aux décideurs afin de développer leurs capacités à réaliser, pour eux ou pour les autres, un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Stewart D. Friedman, ancien clinicien, docteur en psychologie d'entreprise, et Jessica De Groot, consultant indépendant, ont rédigé le guide Wharton-Merck sur l'équilibre vie privée-travail (*Wharton-Merck Work-Life Balance Resource Guide*) dont quelques grands principes ont été exposés dans la presse quotidienne<sup>44</sup>.

Leurs conseils portent d'abord sur les compétences nécessaires aux cadres pour atteindre cet équilibre. Les dirigeants doivent mettre en pratique quatre séries de mesures pour aider leurs salariés à intégrer travail et vie privée : formuler une vision stratégique permettant de concilier vie privée et grands objectifs de l'entreprise ; aider ses subordonnés à formuler leurs besoins et intérêts personnels ; développer leur capacité à apprendre et à changer ; définir et distribuer des gratifications et exercer l'autorité avec justice. Les pro-

44. Voir Stewart D. Friedman, Perry Christensen et Jessica De Groot, « Équilibrer travail et vie privée », *Les Échos*, 31 janvier 1997.





grammes doivent tenir compte du fait que les hommes et les femmes ne vivent pas de la même manière la confusion entre travail et vie privée, différences qui renvoient à des schémas de pensée profondément ancrés dans les individus. Réduire l'attractivité de l'entreprise ou différemment augmenter celle de la famille et, mieux encore, se mobiliser sur un projet personnel n'ira pas de soi. Autant le dire ici, c'est encore l'entreprise qui tient non seulement les clés du coffre mais aussi la clé des champs. Elle ne la donnera que si elle y trouve son compte.

### *Les interactions entre l'entreprise et la famille*

Le problème de la conquête d'un nouvel espace professionnel devient celui de l'espace personnel, familial. Les relations entre travail et non-travail constituent un des domaines de recherche liés au travail le plus important et le moins exploré. Seuls des sondages donnent quelques indications sur les représentations du travail des Français, la manière dont ils le vivent au quotidien et leurs aspirations en ce qui concerne la vie en dehors du travail.

L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée constitue un souhait général. Selon l'Apec, en 2001, un cadre sur trois ne le trouve pas satisfaisant et 29 % recherchent en vain un équilibre satisfaisant<sup>45</sup>. « Les cadres, surtout les jeunes, développent d'autres centres d'intérêt tout aussi importants pour eux que le travail », observe le président de l'Apec. En 2000, la revue *Autrement* avait présenté les résultats d'une enquête auprès d'un échantillon de 1 000 jeunes de 20 à 30 ans<sup>46</sup>, mettant en évidence que les jeunes hommes

45. Cf. *La Tribune*, 25 avril 2001 et *Les Échos*, 26 avril 2001.

46. *Autrement*, « Travailler, premiers jours », n° 192, coll. Mutations, avril 2000.

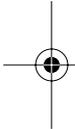




revendiquent beaucoup plus qu'auparavant un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. C'était le fait de 83 % d'entre eux qui plaçaient cette attente en premier.

Une nouvelle vague d'enquête sur les valeurs des Européens (European Value Survey, EVS) a été réalisée en 1999, avec 1 821 interviews en France contre 1 002 en 1990. Elle montre une stabilité de l'évaluation du travail, jugé « important » ou « très important » par 95 % des Français<sup>47</sup>. La nécessité du travail « pour développer pleinement ses capacités » est un peu plus prononcée en France (77 % des personnes interrogées) que dans l'Union européenne en moyenne (71 %). Dans leur ensemble, les pays de l'Union européenne souhaitent que la morale de l'effort vis-à-vis du travail soit accompagnée d'une réalisation de soi. Ils mettent le travail en concurrence avec d'autres domaines de la vie, comme les loisirs, et affichent un désir de rééquilibrage entre la part respective du travail et celle du non-travail. Effectivement, les loisirs sont considérés comme « importants » ou « très importants » par 88 % des Français, un pourcentage légèrement plus élevé que la moyenne de l'Union européenne (86 %). Une enquête sur les pratiques culturelles des Français menée en 1997 indiquait que près de 4 Français sur 10 déclarent manquer de temps pour faire tout ce dont ils ont envie dans le cadre de leurs loisirs<sup>48</sup>. D'autant plus qu'ils étaient diplômés ou dans les tranches de revenu les plus élevées (60 % chez ceux-ci).

Si une majorité de cadres estime ne pas trop travailler, une proportion plus large encore juge ne pas passer suffisamment de temps avec leur famille (70 %) ou leurs amis (67 %), ni n'avoir



47. Hélène Riffault, Jean-François Tchernia, « Les Européens et le travail : un rapport plus personnel », *Futuribles*, n° 277, juillet-août 2002.

48. Olivier Donnat, *Les pratiques culturelles des Français. Enquête 1997*, Paris, La Documentation française, 1998.





assez de temps pour s'occuper d'eux (63 %)<sup>49</sup>. Leur entourage s'en plaint d'ailleurs aussi, selon 51 % des interviewés. Plus de la moitié (51 %) de l'entourage des cadres ne se montre pas satisfait de la répartition de leur temps entre vie privée et vie professionnelle. L'augmentation des tâches de gestion familiale explique sans doute pourquoi une proportion très élevée de Français trouvent leur temps de loisir insuffisant malgré la réduction de leur temps de travail. L'ambivalence vis-à-vis des lieux de travail entreprise-domicile tient à ce que la gestion de la vie familiale demande de plus en plus de professionnalisme (savoir-faire, connaissances, compétences) et se met à ressembler à la vie professionnelle, surtout avec l'industrialisation des tâches domestiques. Dès les années soixante-dix, Abraham Moles avait observé que le découpage temporel du travail commençait à pénétrer dans la vie quotidienne<sup>50</sup>; au Colloque de Cerisy de septembre 2001, Francis Jauréguiberry détailla ce transfert du mode de fonctionnement professionnel sur le mode d'existence privée.



« De façon diffuse, les canons de la rationalité économique contemporaine (pragmatisme, utilitarisme, compétition, rentabilité, efficacité, désir de gain et de puissance) sont appliqués à ce qui est en passe de devenir la "gestion" des occupations et relations privées. Il s'agit d'être à la fois en situation de ne rien manquer, c'est-à-dire à l'écoute (réseaux), et en disposition de commuter immédiatement (zapper) sur ce qui apparaît subitement mieux ou plus intense. »



Aujourd'hui, la confusion entre travail et non-travail est d'autant plus facile que l'ordinateur est à la fois un outil de travail et un outil de loisirs. Il arrive que des individus se mettent à passer leur temps devant leur ordinateur chez eux au détriment de leur vie conjugale, sociale. Le comportement des « hackers » donne

49. Étude Ipsos-Challenges, 3 avril 2001 (enquête auprès de 402 cadres).

50. Abraham Moles, *Micropsychologie de la vie quotidienne*, Paris, Denoël-Gonthier, 1976.





une idée de l'aboutissement de cette situation, poussée à l'extrême. Comme l'explique Pekka Himanen :

« Différentes séquences de vie comme le travail, la famille, les amis, les hobbies, etc. sont mélangées avec une certaine souplesse de telle sorte que le travail n'occupe jamais le centre. [...] En pratique, le temps réservé au travail reste concentré autour de la journée de huit heures (au moins) mais les loisirs sont coupés par des pauses de travail<sup>51</sup>. »

Dans *La Société digitale*<sup>52</sup>, Victor Scardigli et ses coauteurs voyaient la maison devenir un « espace plurifonctionnel ». Elle serait un « lieu complet », où l'on peut travailler, se loger, faire ses achats et prendre ses loisirs. D'autant plus que les individus se trouvent de plus en plus immergés simultanément dans plusieurs sphères d'activité et que, comme l'observe Robert Reich, c'est l'essence même du travail qui pénètre dans la vie privée :

« Il nous préoccupe plus pendant nos heures de veille et, parfois, nous atteint profondément dans notre sommeil. Il fait irruption plus inopinément et ses exigences sont moins prévisibles<sup>53</sup>. »



### *Désencombrer le temps personnel du temps professionnel*

Avec la déspecialisation des lieux, des temps de travail, et les activités distantes, toute la dramaturgie traditionnelle des trois unités de lieu, de temps et d'action qui rythmaient la dynamique sociale est passée dans les réseaux électroniques. Ces réseaux

51. Pekka Himanen. *L'éthique hacker et l'esprit de l'ère de l'information*, Paris, Exils éditeur, 2001.

52. Victor Scardigli et al., *La société digitale*, Paris, Le Seuil, 1984.

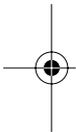
53. Robert Reich, *Futur parfait. Progrès technique, défis sociaux*, Paris, Village Mondial, 2001.





d'ordinateurs, en offrant de nouvelles libertés d'action et d'organisation personnelle, nous invitent à découvrir d'autres modes de vie et de travail... d'autres problèmes, aussi.

En fait, avec la disparition des « effets frontières » entre les organisations et les activités, le problème n'est pas celui du lieu, il concerne plutôt la protection du temps personnel contre l'intrusion abusive du temps professionnel. Pour respecter une « écologie du temps », il ne s'agit pas d'isoler l'un de l'autre, mais de faire en sorte que l'un ne cannibalise par l'autre de façon tyrannique. Contrairement à ce qu'affirment certains, nulle étude n'a démontré que le décloisonnement entre l'activité professionnelle et la vie domestique perturbe les individus. La volonté d'intégrer le travail et la vie quotidienne, d'abattre les frontières entre les deux a été remarquée dès le début des années quatre-vingt chez ceux que l'on appelait alors les « nouvelles classes moyennes<sup>54</sup> ». William Grossin, qui avait étudié en détail la manière dont les Français ressentent l'aménagement de leur temps, précisait à la même époque que certains travailleurs considéraient comme un avantage très net l'intégration du temps de travail aux loisirs, aux repas, aux activités ménagères :



« L'aménagement du temps concerne autant le temps de travail que le temps hors travail... le fait de choisir ses horaires et les moments que l'on consacre à telle activité est une occasion de reprendre en main l'organisation de sa vie quotidienne, d'équilibrer les temps morts et les temps bousculés, sous tension, peut-être aussi de saisir les occasions qui se présentent en chemin<sup>55</sup>... »

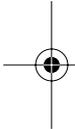
54. C. Bidou, « Le modèle culturel des nouvelles classes moyennes : des vies "sans modèles", mais des "modes de vie" », note présentée au séminaire du Credoc, novembre 1982, cité dans Commissariat général au Plan, *Comment vivrons-nous demain ?* Paris, La Documentation française, 1983.

55. William Grossin, « "Pointer" autrement », *CoÉvolution*, n° 7, hiver 1982.





Non, le problème de l'intrusion du travail dans la vie privée – et inversement – n'a pas attendu l'arrivée des réseaux électroniques pour se manifester. Le problème est de soulager la tension nerveuse et mentale due aux nouvelles activités qui sollicitent l'équilibre personnel des individus soumis au bombardement de stimulus nombreux et variés. Le lieu de travail personnel, où qu'il se situe, se confond avec les lieux de travail collectif grâce aux NTIC. S'il faut empêcher une confusion entre la sphère privée et la sphère sociale du travail, c'est en distinguant les rythmes et les moments de travail de ceux destinés à la détente. La transformation du domicile en annexe de l'entreprise par le maintien d'une pression sur les individus devient inacceptable.



Cette irruption des NTIC dans la vie personnelle entraîne des réactions très différenciées. Certains réorganisent toute leur vie autour de leur famille. D'autres, au contraire, font du travail « le principe organisateur tant de la vie familiale que de l'identité sociale ». De nos jours, avec le développement des infotechnos et leur imposition forcée, surgit un risque nouveau pour certaines personnes : un mélange vie privée-vie professionnelle qui ne serait choisi ni par les intéressés ni par leur famille. C'est bien là que le bât blesse. Tout le monde doit pouvoir disposer de temps personnel protégé. À défaut, la situation donnerait raison à Sacha Guitry qui détestait le téléphone, « cette machine qui nous sonne ! ».



### *Quelles règles s'imposer pour bien travailler chez soi ?*

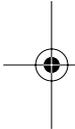
© Editions d'organisation

Se mettre au travail chez soi suscite des attitudes fort diverses. Ce n'est pas toujours facile. Le simple fait de se déplacer pour se rendre à son travail remplit une fonction importante de





conditionnement pour se mettre ensuite au travail. À son domicile, il faut se remettre au travail après chaque distraction, aussi minime soit-elle. Cela ne pose aucune difficulté pour certaines personnes qui déclarent que du moment qu'elles pénètrent dans leur bureau, où qu'il soit, elles se sentent au travail. Chez soi, hors de la pression des collègues, des supérieurs, parfois des subordonnés, le travailleur dispose d'une flexibilité des horaires, d'une possibilité de gérer lui-même son temps pendant le travail et hors du travail. Ces caractéristiques apparaissent nettement comme des avantages majeurs du travail à distance, soulignés aussi bien dans les opinions générales que par ceux qui l'ont pratiqué. Il faut quand même savoir qu'il n'y a pas pire patron que soi-même. Pour certains, s'arrêter le soir s'avère parfois aussi difficile que démarrer le matin pour d'autres.



Les travailleurs à domicile doivent s'imposer une discipline horaire personnelle. Les pratiques sont extrêmement diverses. Un consultant en informatique travaille à toute heure du jour ou de la nuit avec un horaire très irrégulier. Une pigiste organise son temps de travail selon ses obligations familiales. Des employés sont contraints par le système informatique qu'ils utilisent de travailler à des heures fixes. D'autres profitent de leurs heures d'insomnie. Il semble que beaucoup de gens préfèrent travailler le matin et réserver l'après-midi aux courses, aux loisirs ou à la famille. Il faut noter également que le travail en soirée, entre 20 heures et 22 heures, connaît une certaine faveur. L'autodiscipline est la qualité la plus évidente de l'individu devenu autonome.



Travailler à son domicile n'est pas toujours chose aisée lorsqu'il s'agit d'un temps plein. Mais ce cas reste plus rare que celui qui consiste à travailler de façon occasionnelle à la maison. Il semble que le pourcentage de cadres qui travaillent régulièrement chez eux ait augmenté depuis 1990. Les sondages de la fin des années





quatre-vingt-dix indiquaient que c'était une pratique courante pour environ 40 %, pour environ 4,8 heures par semaine, selon une enquête de l'Union des cadres CFDT en 1999. En 2001, 68 % d'entre eux affirment emporter souvent, ou parfois, du travail chez eux, de même que 29 % des salariés (31 % dans le public, 27 % dans le privé)<sup>56</sup>.

Pour ceux qui sont à temps plein à domicile, encore faut-il que la famille et les voisins soient convaincus qu'ils travaillent effectivement. Travailler chez soi nécessite aussi de fixer de nouvelles règles avec son entourage pour distinguer les interruptions permises de celles qui ne le sont pas. S'isoler totalement du reste de la maisonnée n'est pas toujours facile. Cependant, ils doivent se mettre d'accord avec leur famille pour que les échanges routiniers habituels aient lieu durant les pauses afin de n'être pas dérangés continuellement. Les interruptions impossibles à supprimer devraient servir pour faire des pauses limitées dans le temps. Mais, là encore, une stricte discipline s'avère nécessaire.

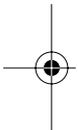
Nombre de personnes constatent que certaines mauvaises habitudes personnelles tendent à augmenter : elles mangent plus, fument plus, boivent plus de café, absorbent plus de médicaments en travaillant chez elles qu'au bureau, où elles arrivaient à réprimer ces tendances compulsives. La plupart des gens bénéficient chez eux de pressions pour contrecarrer ces tendances, ou mettent au point une autodiscipline pour les combattre. Mais, encore une fois, pour la bonne harmonie du couple, l'entreprise devra rester attentive à ne pas marginaliser son personnel. Rank Xerox dans les années 1985 avait fondé une association, la Xanadu : Xerox Association of Networkers

56. « La plupart des salariés veulent travailler moins, quitte à gagner moins », *La Tribune*, 2 avril 2001.





and Distributed Utilities, pour les personnels mis en situation de travailler dans l'entreprise et à domicile. Une animation régulière créait le lien et les espaces de convivialité dont tout individu a besoin. De plus, le sigle lui-même avait une connotation très particulière pour les Anglo-Saxons : Xanadu était le nom de l'un des palais de l'empereur mongol Kublai Khan, près de Pékin, sur lequel le poète anglais Samuel Coleridge a écrit un très long poème ; ce nom est devenu ensuite le symbole de la créativité et de l'inspiration romantique. Les personnels des entreprises apprécient ces initiatives qui privilégient le projet et les contacts professionnels.



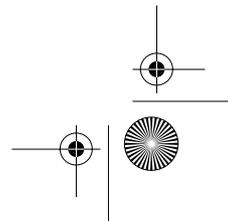
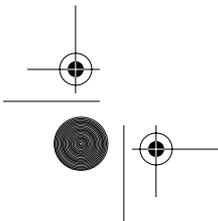
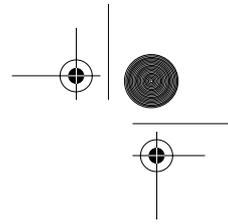
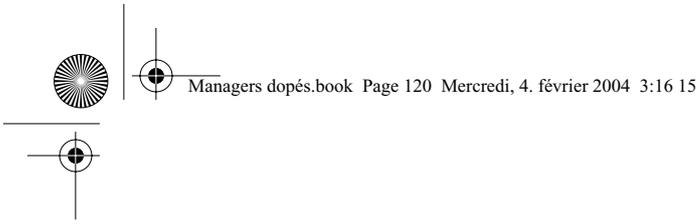
Les conditions ont été réunies pour que quelques entreprises innovantes rénovent ce contrat de mariage forcé contracté par le couple infernal employeur-employé toujours partagé entre amour et désamour mais lié par l'intérêt économique. Seule une utilisation différente des espaces mais aussi des temps de travail mais aussi des temps de la vie permettra une organisation plus efficace de la consommation du temps. Ce contrat implique la protection de la « sphère psychique » de l'individu, la reconnaissance de l'impossibilité de s'emparer indûment de son temps de vie, le seul vrai capital des hommes. En organisant mieux les temps, le problème n'est pas de réduire à tout va le temps de travail au détriment de l'économie. Il est de réduire l'intensité du stress qui détruit l'individu. Lors de la mise en place des trente-cinq heures, les entreprises dont le personnel a été le plus satisfait sont celles où il a été vraiment discuté et négocié. Plus que la réduction réelle du temps de travail – qui est restée parfois marginale –, c'est une meilleure prise en compte des contraintes temporelles individuelles qui a fait la différence.





*L'autodiscipline est la qualité  
la plus évidente de l'individu  
devenu autonome.*



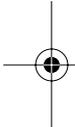




## Conclusion

Sortons de la science-fiction et revenons au début du XXI<sup>e</sup> siècle. Les hommes, après avoir modifié leur rapport au temps et à l'espace avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication, risquent de perdre des points de repère essentiels pour leur intégration au monde. Puis, d'altérer leur capacité à préserver le contact avec d'autres êtres humains, de fausser leurs relations à l'espace, au temps, au corps, aux émotions, au vrai et au faux, de déformer leur manière de penser et, enfin, de cesser de réfléchir pour ne fonctionner que dans un arc réflexe qui relie l'esprit à la machine. L'accident majeur ne sera pas aussi spectaculaire que l'imaginent certains auteurs, mais ce sera tout aussi terrifiant : ce sera l'homme stochastique.

Stochastiques se dit de phénomènes relevant du hasard, des probabilités. Andreï Markov, mathématicien russe du début du XX<sup>e</sup> siècle, jeta les bases de la théorie probabiliste des dépendances en chaîne. Aucun chemin ne permet de prévoir des liens logiques entre des événements présents, passés et futurs, ils sont aléatoires. Le comportement de l'individu devient variable et imprévisible. Ses valeurs sont emportées dans un maelström de sensations fugaces qui ont perdu toute logique. Combien de fois vous êtes-vous surpris lancé dans une action, distrait par une intervention extérieure, vous avez oublié pourquoi vous avez ouvert cette porte, pourquoi vous étiez venu voir ce collègue... ? La sursollicitation extérieure multiplie





ces distractions. Pour peu que vous soyez fatigué ou en état de stress, ces divergences mentales seront plus conséquentes. L'imprévisible est votre lot.

L'homme stochastique n'a plus de discipline personnelle, on ne sait pas s'il rentrera chez lui ce soir et à quelle heure. Invité, on ne sait pas s'il vient, ou s'il faut commencer sans lui. Si vous déjeunez avec lui, vous le voyez toujours regarder ailleurs, comme si vous étiez invisible. Que passe un personnage de quelque intérêt, tout relatif, le voilà vibrionnant, s'excusant de vous laisser deux minutes qui deviennent dix, puis vingt. Vous sortez, il n'est plus avec le personnage, où est-il ? Il vous le dira demain, en s'excusant au téléphone, larmoyant, désolé : il vous avait oublié ! C'est un bourreau de travail, mais tout le monde l'attend. L'avoir à l'heure est aussi hasardeux que de l'avoir tout court. Bien sûr, il est malade, il le dit, mais le médecin l'attend, comme vous ! Éclatée, sa trajectoire est aussi erratique que sa vie, laissant mille malheureux sur sa route. Un jour, on le trouvera cramponné à son téléphone et à son portable, dans les toilettes d'un TGV qui part pour une destination qui n'a rien à voir avec celle de son billet. Peut-être un rare moment de lucidité ?



Branché sur les réseaux électroniques, l'homme stochastique est vidé de son sens, soumis aux pures sensations de l'immédiateté, qui lui sert désormais de stimulus artificiel dont il aura du mal à se passer. Hier, sa journée était conditionnée par le courrier, aujourd'hui, elle l'est par le téléphone, par les gens qui font irruption dans son bureau, toujours ouvert. Son portable qui toujours le dérange, mais le stimule aussi. Ses sens sont surstimulés, son esprit survolté, son langage haché, comme ses phrases qu'il ne finit jamais : il « surfe ». Il manipule toujours un objet quelconque et se plaint de manquer de temps et de collaborateurs compétents qu'il épuise. C'est un homme probabiliste, il est stochastique.





Ces images vous renvoient à des situations connues. Vous souriez. Pourquoi ? Le portable de votre fils vient de vibrer. Le voilà distrait de son devoir de géométrie. Lui qui a tellement de mal à s'y mettre, voilà qu'il quitte son travail pour sauter sur le téléphone, bien content d'avoir une distraction et une nouvelle « très importante » à annoncer à son copain, tout aussi content que lui de changer de sujet. La nouvelle-nouvelle attend déjà dans un quelconque ordinateur, qui le dérangera, lui ou vous, perturbant l'ordonnement de votre temps, de votre trajectoire que vous pensiez avoir déterminée.

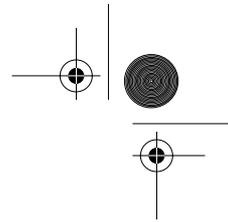
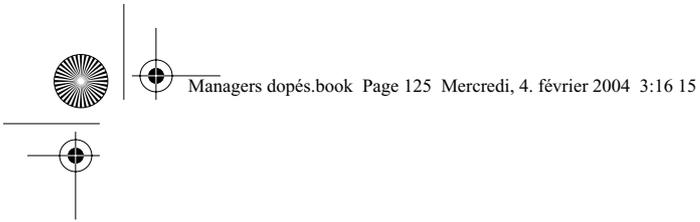
Ces objets informatiques communicants sont partout. Vous vous arrêtez devant le panneau d'affichage de votre entreprise. Il a reconnu et identifié le badge que vous portez à longueur de journée. Le voilà qui vous rappelle que l'on vous attend pour la réunion de la fin de la matinée, que les dossiers du programme de recherche ont du retard et que la « visio » prévue à 14 heures est décalée d'une heure. Il est même en mesure de vous parler, poliment – c'est important, comme nous l'avons vu – pour vous informer sur les problèmes de coordination en cours. Votre badge mais peut-être votre montre, ou un autre objet que vous avez sur vous, pourront communiquer avec d'autres objets. L'ordinateur branché sur les réseaux est devenu le navigateur de votre vie personnelle et professionnelle. Le « collier électronique » qui pilotera la vie professionnelle de chacun rendra toutes vos trajectoires probabilistes parce qu'il les perturbera au point de multiplier la réactivité, en lieu et place de toute action réfléchie et ordonnée. Les esprits faibles, même doués d'une bonne intelligence, seront perturbés parce que trop assujettis aux contraintes de la main invisible que l'on appelle le marché.



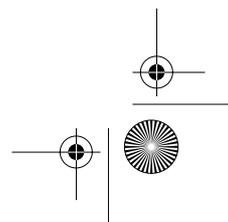
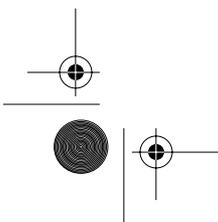
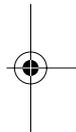


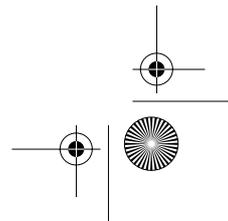
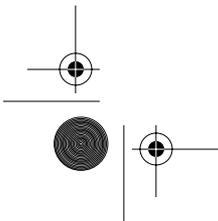
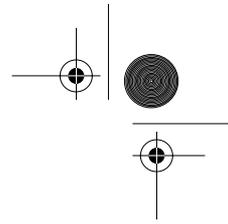
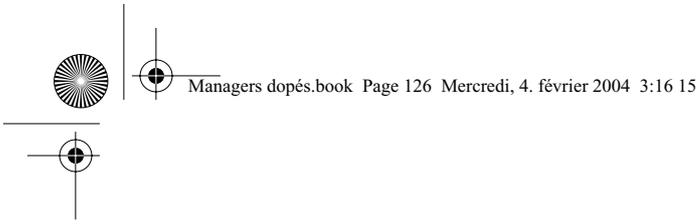
Pour l'homme stochastique, l'enfer, c'est les autres. C'est cela l'accident majeur, la puissance de la machine associée aux sollicitations « des autres ». *Le mobbing* par les infotechnos pourrait devenir impitoyable. Une torture quotidienne de la sursollicitation. Voilà pourquoi l'accident majeur n'aura pas de caractère spectaculaire. Il est là, inscrit dans l'histoire des impacts des infotechnos sur la société, dangereux.





Composé par : Compo-Méca sarl  
64990 Mouguerre







Achevé d'imprimer : Jouve - Paris  
N° d'éditeur :  
N° d'imprimeur :  
Dépôt légal :  
*Imprimé en France*



