

Responsables

N° 425 • Décembre 2014

mouvement chrétien des cadres et dirigeants



FOROIA

www.mcc.asso.fr • 7 € • ISSN 0223 5617

Souffrance au travail : des pistes pour s'en sortir

Dans ce numéro

Souffrance au travail : état des lieux et pistes d'action, Sarah Haïlé-Fida p. 4 • **La « dispute professionnelle », un antidote efficace**, Yves Clot et Philippe Segretain p. 7 • **Pas de solution miracle mais l'affaire de tous**, Philippe Baduel p. 13 • **« Les gens heureux dans leur métier sont plus performants ! »**, Charles Van Haecke p. 15 • **Travailler peut nuire gravement à la santé...** p. 19 • **Notre Père, que Ton règne vienne... dans mon entreprise !** p. 23 • **Évolutions du travail et vie spirituelle**, Bernard Bougon s.j. p. 26 • **Vie d'équipe**, Claire Collignon p. 28

sommaire

4 Souffrance au travail : état des lieux et pistes d'action

Le travail, source et lieu d'accomplissement de soi, d'intégration sociale, de souffrance aussi. Consultante en prévention des risques psychosociaux, **Sarah Hailé-Fida** scrute cette réalité ambivalente dans laquelle la peine physique s'est muée en souffrance psychique. Comment réguler les tensions ?

7 La « dispute professionnelle », un antidote efficace

Aux Débats Varenne, **Yves Clot et Philippe Segretain** ont soutenu la possibilité de se construire dans son activité professionnelle en dépit des épreuves qui la jalonnent parfois : en osant le dialogue sur la qualité du travail, sur le projet d'entreprise, sur tout ce qui nourrit l'implication dans son travail.

10 La qualité de vie au travail

passé par celle du dialogue social

Dans un contexte économique dégradé qui privilégie l'emploi au détriment du travail, agir sur la qualité de vie au travail, c'est mettre en oeuvre une approche globale qui déborde du champ traditionnel et exclusif de la santé au travail, plaide **Henri Forest**, secrétaire confédéral à la CFDT.

13 Pas de solution miracle mais

l'affaire de tous au quotidien

La bataille contre le stress et la souffrance au travail se mène avec des outils tant juridiques que pratiques. Jamais gagnée, elle reste l'affaire de tous pour **Philippe Baduel**, directeur des affaires sociales d'un grand groupe industriel.

15 « Les gens heureux dans leur métier sont plus performants ! »

La motivation et le bien-être des salariés, meilleur levier de performance des entreprises... **Charles Van Haecke** croit en cette spirale vertueuse : chaque année, son prix récompense un Espoir du management, en d'autres termes une performance managériale créatrice de valeur tant pour l'entreprise que pour ses collaborateurs. Il passe en revue quelques bonnes pratiques identifiées.

17 Est-ce ainsi que les hommes vivent ? Un livre plaidoyer

Une « psy » pour analyser la réalité que beaucoup peuvent vivre et apporter des réponses

pour moins souffrir. **Claude Halmos** nous a autorisés à reproduire plusieurs extraits pertinents pour notre sujet de son dernier ouvrage. Nous vous invitons à les découvrir.

19 Travailler peut nuire gravement à la santé...

Lorsque les journées au travail tournent au calvaire, ne reste plus qu'une solution : partir avant qu'il ne soit trop tard. Victime de harcèlement moral, **Sophie** parvient, en prenant appui aussi sur d'autres, à se relever pour investir ses talents ailleurs. Récit saisissant et bouleversant d'une plongée aux enfers suivie d'une renaissance.

21 Quand notre activité n'est plus accordée à ce que nous sommes

La crise, l'organisation, les autres n'expliquent pas tout. Formatés par nos études, ne nous sommes-nous pas engagés, inconsciemment ou non, dans une course qui nous conduit à exiger toujours plus de nous, quitte à se détourner de nos aspirations les plus profondes ? **Julien** conte son éclairante histoire.

23 Notre Père, que Ton règne vienne... dans mon entreprise !

Mensonges, trahisons, humiliations. Hapée par un milieu professionnel impitoyable, **Claire** choisit d'assumer sa relation au Christ, dans l'entreprise. Elle se dévoile dans un témoignage lumineux, exigeant, humble, parfois troublant, reçu comme une « leçon » de foi. Parce que le Royaume des Cieux commence sur notre terre...

26 Évolutions du travail

et vie spirituelle

Comment j'accueille les changements survenant dans mon univers de travail ? Comment je les vis dans la foi ? À quels déplacements suis-je invité ? **Bernard Bougon s.j.** nous incite à être attentifs à ce qui risque d'être déshumanisant dans les évolutions de nos vies professionnelles.

28 Vie d'équipe

Joie au travail, tension, souffrance : dans quelle situation je me trouve ? En dépit de vents si souvent contraires, quelles nouvelles voies puis-je ouvrir pour que, par mon travail, je participe à la construction de l'humanité ? **Claire Collignon** inspire notre réflexion.

Parlons-en !

L'humain, capital pour l'entreprise



Marie-Hélène Massuelle,
responsable éditoriale

Stress, pression, harcèlement, surmenage, dépression et même suicides se multiplient sur les lieux de travail. Chacun peut le constater autour de soi, alors qu'en ces temps de crise, de chômage massif et endémique, la valeur travail est particulièrement surinvestie : la crainte de perdre son emploi avive bien évidemment les tensions. Comment expliquer cette dégradation des conditions de travail et son lot de souffrances ? Faut-il pointer la pression d'une financiarisation court-termiste qui traduit en chiffres la réalité du travail ? L'individualisation exacerbée qui court-circuite le collectif ? Un management dépassé par des objectifs inatteignables, des injonctions contradictoires ? L'hyperconnexion qui brouille les frontières entre vie privée et vie professionnelle ?

Pour en débattre, *Responsables* a mobilisé les différents acteurs de la qualité de vie au travail, versant constructif de la souffrance au travail : chef d'entreprise, DRH, salarié, syndicat, sociologue, consultant en prévention des risques psychosociaux, psychologue (du travail). Tous s'accordent à dire que performance sociale et performance économique des entreprises sont indissolublement liées, en droit depuis l'accord signé par les partenaires sociaux le 19 juin 2013, bonne nouvelle ! Alors comment agir au sein de l'entreprise pour avancer dans ce sens ? Parce que votre revue s'attache à identifier les voies de progrès, nous mettons en lumière quelques pratiques managériales innovantes respectueuses des personnes et génératrices d'une performance globale : performance de plus en plus recherchée par les investisseurs comme le prouve une étude récente de la société de Bourse Oddo spécialisée dans la notation extrafinancière.

En attendant de relier durablement texte et pratique, comment résister, se sauvegarder, prendre à bras-le-corps une situation douloureuse pour la faire évoluer ? Comment percevoir la présence agissante du Christ dans nos vies professionnelles ? Certains témoignages, en vérité atterrants, dévoilent une réalité qui dépasse la fiction, nous les avons anonymisés... La crise, l'organisation ou les autres ne sont cependant pas toujours responsables de notre état de stress : il faut aussi se libérer de sa propre pression de réussite, qui supporte mal limites et faiblesses, savoir discerner ce qui est essentiel dans sa vie.

Comme à l'habitude, *Responsables* s'achève sur une vie d'équipe, pour vous permettre d'en débattre entre vous. Il y a encore du travail pour remettre l'homme au cœur de l'entreprise, c'est l'affaire de chacun !

« Performance sociale et performance économique des entreprises sont indissolublement liées, en droit depuis l'accord signé par les partenaires sociaux le 19 juin 2013, bonne nouvelle ! »

Souffrance au travail : état des lieux et pistes d'action

La souffrance au travail est un thème d'une actualité non démentie depuis plusieurs années et alimentée par les événements dramatiques vécus dans certaines grandes entreprises françaises. Que l'on parle de stress, de harcèlement, de violences et d'incivilités ou encore de burn-out et de suicide, l'approche relayée dans les médias tend à présenter le travail comme une source et un lieu évidents de souffrance. Pour Sarah Haïlé-Fida, cette vision, qui stigmatise au passage le management, empêche à bien des égards de rechercher dans les organisations et par le dialogue social des solutions négociées, acceptables pour l'ensemble des acteurs.



© BARBARA PAVIE PHOTOGRAPHY

Consultante en prévention et évaluation des risques psychosociaux depuis 2008, Sarah Haïlé-Fida est également formatrice sur les thématiques du bien-être au travail

L'idée de souffrance au travail a largement évolué, particulièrement au cours des 30 dernières années : alors qu'elle était le symbole d'un travail taylorisé et de métiers manuels et répétitifs¹, elle englobe

¹ « [...] le droit de l'hygiène et de la sécurité au travail s'est construit autour de la protection de l'intégrité physique des travailleurs, [...] il a fondamentalement été un droit des « corps laborieux » », Le Droit ouvrier, juin 2008, P. Adam.

« Nier l'existence de ces risques génère de nombreux coûts directs et indirects, rend plus difficile la mise en œuvre d'une stratégie et endommage la performance globale des organisations »

aujourd'hui la souffrance psychique dans des organisations de travail *servicielles*, orientées client. Alors que l'on évaluait la souffrance physique, la souffrance psychique a fait irruption dans les débats, tant du fait de nouveaux modes de production et d'organisation que de l'incertitude économique^{2 3}.

● Plaisir et souffrance : les deux faces du travail

Au-delà de la rémunération, le travail constitue un puissant facteur d'épanouissement personnel et un précieux pilier d'intégration sociale. C'est aussi un lieu fondamental d'élaboration de rapports sociaux.

Du côté du plaisir : les salariés se sentent reconnus et valorisés lorsque l'organisation du travail et les modes de

² C'est la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 qui est venue ajouter « et mentale » à l'article L. 4121-1 du Code du Travail sur la protection de la santé des salariés : l'employeur doit « prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. »

³ En 2007, l'INRS en collaboration avec Arts et Métiers ParisTech a évalué le coût social du stress en France à 2 à 3 milliards d'euros

production font appel à l'intelligence collective, à la créativité et valorisent l'innovation. Leur implication et leur engagement prennent sens et ils sont rassurés sur leur identité professionnelle et personnelle.

À l'opposé : travailler peut présenter des risques pour la santé, physique et mentale. C'est la problématique de la souffrance au travail, problématique prise en compte aujourd'hui à la suite de l'évolution de la législation en Europe et en France⁴, ainsi que de la jurisprudence du travail dans notre pays⁵.

La souffrance au travail peut se traduire par des manifestations très diverses : douleurs, migraines, maladies cardiovasculaires ; insomnies, addictions, épuisement, dépression, comportements auto-agressifs extrêmes ; opposition ouverte entre personnes, conflit collectif ; violence : harcèlements sexuel et moral.

En outre, nier l'existence de ces risques génère de nombreux coûts directs et indirects (absentéisme, turn-over, démotivation...), rend plus difficile la mise en œuvre d'une stratégie (conflictualité ouverte ou silencieuse, attitudes de retrait...) et endommage la performance globale des organisations.

● **La difficulté de généraliser le sens que chacun donne à son travail**

Toute activité professionnelle est fondamentalement source de tensions : entre exigences de la production et compétences des salariés, entre rou-

⁴ Accord national interprofessionnel sur le stress du 2 juillet 2008 ; Accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail, 26 mars 2010 ; Directive européenne 89/391/CEE du Conseil concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs, 12 juin 1989.

⁵ Depuis un arrêt de la Chambre sociale de la Cour de cassation du 28 février 2002, l'obligation de l'employeur d'assurer la sécurité et la santé de ses salariés est une obligation de sécurité de résultat et pas seulement de moyens.

« L'augmentation du rythme des changements organisationnels, l'accroissement de la flexibilité et de la mobilité déstabilisent les collectifs de travail »

« Le collectif de travail, en facilitant les apprentissages et la diffusion d'expériences, permet de réduire le stress et de faire face aux tensions provoquées par un changement »

tine et urgences, entre engagement et prise de distance, entre la personne et le collectif, entre contraintes de la vie professionnelle et aspirations de la vie hors travail.

Ces tensions sont accrues par l'affaiblissement d'un certain nombre de repères. L'individualisation de la relation d'emploi et la baisse de la solidarité, en particulier, fragilisent les rapports sociaux dans l'entreprise. De même, l'augmentation du rythme des changements organisationnels, l'accroissement de la flexibilité et de la mobilité déstabilisent les collectifs de travail. Enfin, les exigences accrues de la part des institutions contrastent de plus en plus avec les objectifs et les exigences du salarié. Chaque salarié s'accommode à sa manière des contraintes de sa situation. Si les conditions de travail peuvent en grande partie être objectivées (horaires atypiques et changeants, conflits avec le public, solitude, etc.), la façon dont chacun y fait face est le résultat de compromis subjectifs. Les personnes vivent de façon très différente une situation strictement identique : contact avec la clientèle ou la patientèle, contrainte de temps ou surcharge de travail... ce qui rend particulièrement délicate toute tentative de généralisation. Plaisir et souffrance au travail sont d'abord vécus de façon subjective.

● **La piste d'action majeure : réguler et faire réguler les tensions**

Le contrôle des tensions passe d'abord par une régulation des relations entre les acteurs, internes et externes : hiérarchie, collègues, représentants du personnel, clients. Lorsque les tensions ne sont pas suffisamment régulées, on peut rapidement basculer dans le domaine de la souffrance. En interne, ce sont par exemple des conflits ponctuels ou « enkystés » entre salariés ou avec la hiérarchie. En externe, il s'agit souvent de tensions dans les contacts avec le public. Les cas de harcèlement

(moral ou sexuel) tendent également à se multiplier.

Pour identifier et réduire les risques, objectifs et subjectifs, générés par les situations professionnelles, les organisations doivent s'appuyer sur deux leviers essentiels : le bon fonctionnement des collectifs de travail, d'une part, et, d'autre part, le rôle du management, et d'abord celui des encadrants de proximité.

Le collectif de travail exerce plusieurs fonctions fondamentales pour l'ensemble de ses membres. En facilitant les apprentissages et la diffusion d'expériences, il permet de réduire le stress et de faire face aux tensions provoquées par un changement, par une remise en cause des valeurs ou par une

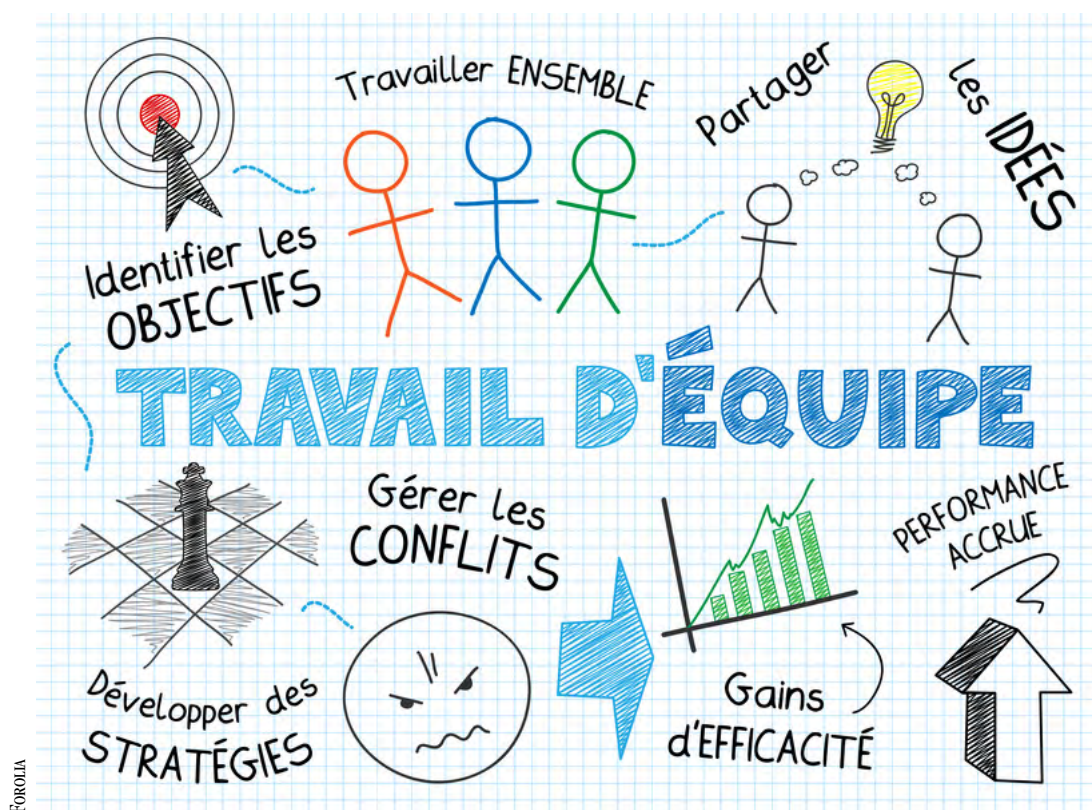
« Si les conditions de travail peuvent en grande partie être objectivées, la façon dont chacun y fait face est le résultat de compromis subjectifs »

fragilisation de l'identité.

L'importance du dialogue avec l'ensemble de la communauté de travail est à souligner : à côté du dialogue institutionnel fondamental avec les représentants du personnel, il s'agit de permettre à tous d'évoquer directement leurs préoccupations et leurs attentes. Ce dont les salariés ont besoin, c'est de pouvoir s'exprimer dans un collectif sur ce que l'on reconnaît comme du travail bien fait et d'être entendus quand ils s'expriment.

Les solutions sont ainsi à construire collectivement, par un dialogue renouvelé entre les différents acteurs de l'entreprise et une implication forte du management opérationnel, celui-ci se trouvant de facto au centre des régulations collectives tant au niveau des salariés qu'entre eux et la direction de l'entreprise.

● SARAH HAÏLÉ-FIDA



La « dispute professionnelle », un antidote efficace

La perte de sens du travail est souvent une cause de souffrance psychique. Or il est possible d'améliorer les manières de travailler. Au cours de la soirée « Débats Varenne » de mai dernier, Yves Clot, titulaire de la chaire de psychologie du travail au CNAM, et Philippe Segretain, ancien président de sociétés dans les transports publics et l'ingénierie, ont confronté leurs points de vue sur le sujet. Les travaux du premier soulignent l'importance du débat collectif, capable de redonner goût au travail bien fait, l'expérience du second met en lumière les conditions pour qu'un projet d'entreprise soit mobilisateur. Nous reproduisons ci-après des extraits de leur conférence transcrite dans la revue PCM, publiée par l'UNIPEF¹, avec l'aimable autorisation de celle-ci.

¹L'UNIPEF (Union nationale des ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts) est partenaire du MCC dans la réalisation des Débats Varenne

La thèse développée par Yves Clot rompt avec les approches habituelles de lutte contre la souffrance au travail, en faisant du collectif de travail le lieu nécessaire où s'instruit la discussion voire le conflit constructif sur la qualité du travail, sur l'évolution possible du métier dans lequel le professionnel se reconnaît.

● **La construction de l'efficacité se discute**

« J'ai la conviction que pour les salariés et les entreprises, la situation devient critique lorsque, pour une quelconque raison, il devient impossible de prendre son travail à cœur et que, dès lors, émergent des risques pour la santé au travail et pour l'efficacité de l'organisation.

L'efficacité n'est pas uniquement un concept économique, mais également psychologique, elle se caractérise par

« Il ne s'agit pas simplement d'être reconnu par un pair ou par une hiérarchie, mais de se reconnaître dans quelque chose : le métier exercé, le produit fabriqué, le geste technique effectué »

l'atteinte des buts fixés, par soi ou autrui, et se transcende par la fixation de nouveaux buts en cours de route. L'efficacité et la santé, trop souvent opposées en raison d'une confusion entre la performance et la financiarisation, ne sont en aucun cas antagonistes. D'autres constructions de la performance sont possibles, à condition qu'elles se discutent. Il ne s'agit pas simplement d'être reconnu par un pair ou par une hiérarchie, mais de se reconnaître dans quelque chose : le métier exercé, le produit fabriqué, le geste technique effectué. [...]

De mon point de vue, le problème majeur est le déni du conflit de critères sur la qualité du travail. Dans ce conflit précisément réside une créativité rendant possible une efficacité, garante de la santé au travail.

L'absence de discussion sur le métier constitue la véritable difficulté : ce déni de dialogue sur la qualité du tra-



DR

Titulaire de la chaire de psychologie du travail au CNAM, Yves Clot a publié récemment *Le travail peut-il devenir supportable ?* et *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*



DR

Philippe Segretain a dirigé un groupe de transport, présidé une entreprise d'ingénierie et animé des instances professionnelles françaises et européennes de transports publics

« Le collectif existe si, et seulement si, les moyens existent de construire avec son collègue un désaccord professionnel »

vail met un doute sur le professionnalisme de la personne - facteur central de santé - en lui refusant d'être le sujet d'une délibération volontaire. Ce qui se discute dans la vie réelle devient non discuté au sein de l'organisation. Je n'affirme pas que les professionnels en première ligne aient toujours raison, notamment sur les critères de qualité du travail. Néanmoins leurs hiérarchies doivent mettre en discussion les critères qu'elles utilisent. La question doit être abordée sous l'angle du collectif de travail, opérateur de santé. Le collectif existe si, et seulement si, les moyens existent de construire avec son collègue un désaccord professionnel. Le désaccord sur les critères de qualité, en permettant un enrichissement de nos visions des choses, peut être conçu comme un instrument de travail. Si la hiérarchie n'encourage pas ce travail collectif, permettant la dispute professionnelle sur la qualité du travail au sein de dispositifs de dialogue institués¹, l'organisation pâtira d'une dégradation de la qualité des services et de la production, entraînant des problèmes de santé physique et psychique. [...]

¹ Yves Clot a repris et développé cette thèse dans son dernier ouvrage *Le travail peut-il devenir supportable ?*, co-écrit avec Michel Gollac (Armand Colin, 2014)

Au cours de la même conférence, Philippe Segretain a précisé les conditions nécessaires selon lui pour que le projet exprime une « aventure collective » à laquelle les salariés puissent s'identifier.

● **Oser l'écoute et accepter le dialogue**

« Un projet d'entreprise ne se borne pas à fixer des objectifs chiffrés et à décrire des ratios, c'est l'expression volontariste d'une aventure collective, dans laquelle chacun doit se reconnaître, quelles que soit la nature et l'étendue de sa contribution. Le projet commence naturellement par l'analyse de l'évolution du métier, des acteurs, affirmant que la réussite de l'entreprise repose sur la capacité de chacun. [...] Lancer un projet, c'est oser l'écoute et accepter un dialogue direct, par expérience souvent déstabilisant pour le dirigeant. Classique dans cette phase est la tension entre le nécessaire respect des ancrages locaux et l'affirmation, elle aussi nécessaire, d'une analyse commune du métier, qui permet à chacun de se situer et de situer son équipe dans un ensemble plus vaste, afin de comprendre, bien au-delà de

« Un projet d'entreprise ne se borne pas à fixer des objectifs chiffrés et à décrire des ratios, c'est l'expression volontariste d'une aventure collective dans laquelle chacun doit se reconnaître »

son territoire propre, les évolutions qui concernent chacun. [...]

[Dans cette approche,] le conflit même peut être un élément du progrès collectif. Ces longs dialogues ont un coût, en termes de mobilisation de chacun, et tout particulièrement de la direction, mais ils constituent une marque claire de reconnaissance des collaborateurs, de leur liberté d'adhésion et de partage, et de leur rôle dans l'élaboration des concepts. Une éthique de l'altérité est nécessairement mise en œuvre par une partie de la discussion. [...]

La responsabilité sociale de l'entreprise peut faire l'objet d'une lecture à plusieurs niveaux. Par exemple, l'intégration d'impératifs écologiques au sein du projet d'entreprise peut nourrir un sentiment de valeur partagée. La fierté liée à la technique n'a pas disparu, elle est complétée par une fierté liée à ce rôle porteur. Il me semble que le respect des principes d'altérité et de respect du débat dans l'élaboration d'un projet permet l'élaboration du récit qui crée le collectif. [...]

● PROPOS CHOISIS PAR
CHRISTIAN SAURET

« Lancer un projet, c'est oser l'écoute et accepter un dialogue direct, par expérience souvent dés-tabilisant pour le dirigeant »

Sur l'écran des souffrances au bureau, en usine

À travers fictions, documentaires, séries, la souffrance au travail s'affiche au cinéma et à la télé. Retour, en quelques DVD disponibles, sur une cinémathèque idéale dédiée aux cadres et aux ouvriers.

La caméra d'Auguste et Louis Lumière filmant dans les années 1890 à Lyon la sortie muette de leurs ouvrières et de leurs cadres s'était arrêtée aux portes de l'usine. Depuis, cinéastes et scénaristes ont franchi le seuil. Le cycle a été marqué par un film pour rire et pour dénoncer, *Les temps modernes*. En 1936, Charlie Chaplin y dresse un tableau sans concessions du travail à la chaîne. Quelques décennies plus tard le sourire de Charlot laisse place à de sombres scénarios. Comme en 1999 le cinéaste Laurent Cantet avec *Ressources humaines*. Ou les désillusions d'un jeune diplômé d'une grande école, plongé dans le concret d'une entreprise menacée d'un plan de licenciement. En 2004, avec *Violence des échanges en milieu tempéré*, Jean-Marc Moutout dénonce à son tour les dilemmes d'un consultant en management. En 2011, le même réalisateur décrit dans *De bon matin* la chute d'un cadre dont l'univers professionnel et personnel s'effondre. Les documentaires s'intéressent aussi aux conditions de travail en usine. Manuela Frésil, en 2013, dans *Entrée du personnel* décrit en 59 minutes le sort des salariés d'un abattoir de l'Ouest de la France. La même année, Jérôme Plateau revient dans un long métrage sur la saga des Conti de l'usine de pneumatiques Continental de Clairoix (Oise). Un conflit, une lutte, filmés sur cinq ans, avec toute la « casse » pour les salariés. Place enfin en 2014 au film des Frères Dardenne, *Deux jours, une nuit*, avec une Marion Cotillard bouleversante dans le rôle d'une ouvrière tentant de sauver son poste. Avec une finale qui ouvre une perspective et propose un regard plus réconfortant sur la vie en entreprise.

ROBERT MIGLIORINI

La qualité de vie au travail passe par celle du dialogue social

Le dialogue social a produit trois accords nationaux interprofessionnels (ANI)¹ en 2013. Seuls deux d'entre eux, qualifiés de « majeurs », ont été sur le devant de la scène : celui du 11 janvier sur la sécurisation de l'emploi et celui du 14 décembre sur la formation professionnelle. L'accord sur la qualité de vie au travail (QVT) du 19 juin, rarement cité, constitue pourtant une réelle passerelle entre les deux : en signant la réconciliation entre travail et emploi et en reliant amélioration des conditions de travail et performance globale des entreprises.

Explications d'Henri Forest.

¹ Un accord national interprofessionnel ou ANI constitue un accord négocié entre partenaires sociaux au niveau national et couvrant l'ensemble des secteurs d'activité. De nombreuses lois sont issues d'ANI.

Deux éléments peuvent expliquer l'indifférence face à l'accord du 19 juin. Le contexte économique dégradé tout d'abord, qui exacerbe la primauté du versant « emploi » du couple « emploi/travail » dont on peine encore en France à reconnaître la complémentarité et le lien entre qualité de l'organisation du travail négociée et performance de l'entreprise. Le fait, ensuite, que l'accord n'appelle pas de nouvelles obligations réglementaires et n'est pas perçu comme apportant de nouveaux droits.

● Réconciliation entre Travail et Emploi

L'accord postule que l'amélioration des conditions de travail doit aussi servir la compétitivité : « la qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises ». La QVT fait ainsi le pont entre l'économique et le social, entre qualité de l'emploi et du travail.

« La qualité de vie au travail (...) concilie à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises »

● Le travail hissé au rang d'une préoccupation stratégique de l'entreprise

Le patronat a concédé la reconnaissance de la qualité de l'organisation du travail comme levier essentiel d'amélioration des conditions de travail. Bien que l'accord rappelle que l'organisation du travail est de la seule responsabilité de l'employeur, il place celle-ci, même si elle apparaît sous la forme d'une périphrase, parmi les facteurs sur lesquels la négociation d'entreprise et de branche doit porter : « la qualité de vie au travail désigne et regroupe les dispositions récurrentes abordant notamment les modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail ».

L'accord participe à l'ambition d'élever le travail au rang de préoccupation stratégique pour les dirigeants : « la question du travail fait partie intégrante des objectifs stratégiques de l'entreprise et doit être prise en compte dans son fonctionnement quotidien afin, notamment, d'anticiper les conséquences des mutations économiques ».



DR

Henri Forest est secrétaire confédéral en charge des questions de santé au travail à la CFDT. Il est membre du Conseil d'orientation sur les conditions de travail

● **L'approche globale de la QVT**

L'article 3, en son titre, propose une « Approche systémique de la qualité de vie au travail » qui prend en compte la qualité du travail dans toutes ses composantes. L'annexe à l'article 13, qui présente les éléments du cadre de la démarche de QVT, intègre en effet toutes ses dimensions : organisation du travail, autonomie, reconnaissance, management, conduite du changement, gestion des compétences, égalité professionnelle, conciliation des temps, relations sociales,...

Cette approche déborde ainsi du champ traditionnel de la santé au travail mais aussi des relations humaines en englobant le dialogue social, l'anticipation des mutations, l'expression des salariés, le rôle du management, la conciliation des temps et même la gouvernance. Elle pousse à la recherche d'un mode de gestion et d'organisation pérenne plus performant en étant plus respectueux des femmes et des hommes.

De ce fait, elle s'écarte de l'approche du travail par la souffrance et de celle

« L'approche globale de la QVT pousse à la recherche d'un mode de gestion et d'organisation pérenne plus performant en étant plus respectueux des femmes et des hommes »

« L'approche globale s'écarte de l'approche du travail par la souffrance et de celle de la prévention des risques avec sa composante santé, pour se centrer sur le cœur de métier des entreprises »

de la prévention des risques avec sa composante santé, pour se centrer sur le cœur de métier des entreprises. Elle réintègre le travail dans le rôle de la direction générale de l'entreprise, du management, des DRH, des organisations syndicales et redonne une place à la réalité vécue par les salariés.

● **L'abord de la QVT par un nouveau mode de dialogue social**

L'ANI sur la QVT impulse une dynamique de dialogue sur les conditions et la qualité du travail au travers de la négociation d'un accord d'entreprise. Pour ce faire, l'ANI propose une méthode qui s'est élaborée progressivement au fil du temps dans le cadre des accords relatifs à la prévention des risques psychosociaux.

Elle se décline en trois temps :

- Diagnostic partagé entre directions, organisations syndicales, instances représentatives du personnel avec l'implication des salariés ;
- Plan d'action concerté ;
- Indicateurs et suivi.

Le diagnostic doit être établi « en croisant notamment les éléments déjà existant dans l'entreprise ». Le rôle des organisations syndicales et des représentants du personnel revêt donc une importance particulière pour faire émerger les éléments sur la réalité du travail qu'ils auront recueillis eux-mêmes en allant au contact des salariés. Cette méthode en trois temps permet un réel progrès. Elle a fait la preuve de son efficacité dans les entreprises qui l'ont mise en œuvre.

Afin de permettre à cette dynamique, basée sur un travail d'échange, de confrontation d'élaboration commune d'une prise de conscience des enjeux et des priorités d'actions à mener, de s'adapter aux réalités de chaque entreprise très diverses selon leur spécificité et leur taille, les partenaires sociaux ont souhaité que les obligations de négocier puissent être adaptées.

En effet, la superposition des négociations et leur découpage par thématiques a montré ses limites en ce qu'elle contrarie notamment le propre agenda social des entreprises et aboutit souvent à des accords formels.

L'ANI propose donc, pour respecter la dynamique et le caractère systémique de cette méthode de dialogue social, qu'à titre expérimental un accord de branche ou d'entreprise conclu pour 3 ans, puisse regrouper les différents thèmes de négociations obligatoires ou non (égalité professionnelle, durée et organisation du travail, modalités du droit, d'expression, pénibilité, mobilité professionnelle, stress, harcèlement et violences au travail,...) qui participent de la démarche de qualité de vie au travail, sans remettre en cause le contenu des dites obligations. Cette approche nécessite un accord majoritaire à 50 % (et non à 30 % comme les accords ordinaires).

La loi est venue transcrire cette disposition à titre expérimental pour trois ans¹. Pourtant, malgré ces ouvertures permettant de mieux prendre en compte le fonctionnement quotidien des entreprises, très peu de négociations s'appuyant sur ces modalités ont été engagées à ce jour.

¹Article 33 de la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale qui transpose l'article 13 de l'ANI.

« L'approche globale réintègre le travail dans le rôle de la direction générale de l'entreprise, du management, des DRH, des organisations syndicales et redonne une place à la réalité vécue par les salariés »

● Expérimentations

Le titre de l'accord QVT, « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle », suggère la construction d'une démarche dans le temps qui se base sur des expérimentations. Le recours à l'expérimentation fait partie du renouveau de la méthode de dialogue social qui a l'ambition d'avoir prise sur le réel. Il met en avant l'intérêt de la capitalisation d'expérience de terrain pour faire évoluer la norme.

Mais cette démarche sous-tendue par un accord de méthode est très exigeante, elle requiert la loyauté des acteurs et une relation de confiance pour sa mise en œuvre. D'où le risque de fragilité de ce type d'accord : si les acteurs sociaux ne s'en saisissent pas sur le terrain, ils ne produisent aucun effet. La CFDT en ce qui la concerne s'est engagée à accompagner ses équipes syndicales, elle attend des autres signataires qu'ils respectent également leurs engagements.

● HENRI FOREST



FOROIA

Pas de solution miracle mais l'affaire de tous

Avec précaution et humilité parce que la solution miracle en la matière n'existe pas, Philippe Baduel nous fait part de son expérience de directeur des affaires sociales d'un grand groupe du BTP : de quels outils, juridiques et pratiques, se dote l'entreprise pour lutter contre les situations de stress et de mal-être au travail ? Comment mettre en œuvre un leadership humainement responsable et améliorer ainsi la performance des entreprises ?

La santé et la sécurité dans l'activité du BTP sont des sujets d'attentions permanentes. Dans Le Groupe auquel j'appartiens la santé au travail est l'affaire de tous.

● **Mal-être au travail : des causes multiples**

Avant d'évoquer quelques expériences « sur le terrain », il est important de souligner que, sur ce sujet, il faut faire preuve de beaucoup d'humilité. En effet, la responsabilité de l'entreprise est de veiller en permanence à la qualité des relations humaines et de prévenir tout « dérapage » préjudiciable à la santé des collaborateurs. Mais nous devons être conscients que la prévention du stress ne se réglera pas simplement avec de bons outils, des procédures et des accords. Certes, ces éléments pour agir sont nécessaires mais ne peuvent être suffisants.

Ce n'est pas parce que l'entreprise met en œuvre des moyens pour lutter contre le stress qu'elle l'évite. Les causes sont multiples et peuvent venir de nombreux domaines. On touche à des situations individuelles et personnelles très diverses, complexes et souvent difficiles à prévoir et à contrôler. Néanmoins, nous essayons de mettre en œuvre des moyens de prévention afin d'éviter les situations difficiles et surtout pour qu'elles ne dégénèrent pas.

« La responsabilité de l'entreprise est de veiller en permanence à la qualité des relations humaines et prévenir de tout « dérapage » préjudiciable à la santé des collaborateurs »

● **Le champ d'action en interne**

En 2013, le Plan Santé en place s'est renforcé sur 5 thèmes majeurs pour la santé et la sécurité des collaborateurs. Il s'agit de la prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS), de la maîtrise du risque chimique, de l'éco conduite et de la sécurité routière, du maintien dans l'emploi jusqu'à l'âge légal de la retraite et de la prévention du stress au travail.

La prévention du stress au travail a fait l'objet d'un accord de groupe signé en 2010, décliné dans toutes les filiales. Son objectif est de proposer des moyens d'action et de prévention. Quatre axes ont été retenus :

- Renforcer le partenariat avec les médecins du travail.
- Associer les CHSCT.
- Améliorer la communication de proximité.
- Former l'encadrement.

● **Les leviers pratiques**

Comment cela se traduit-il dans la vie quotidienne des collaborateurs ?

Pour illustrer mes propos, voici quelques exemples d'actions menées dans des entités du groupe issues des réflexions nées de l'accord avec les partenaires sociaux.

Dans une de nos filiales du Nord, un questionnaire a été adressé à tous les

collaborateurs avec 130 questions. Le but de cette démarche était d'évaluer le ressenti du personnel, quant à leurs situations individuelles de travail. Le dépouillement des 700 réponses reçues a permis de mieux appréhender les conditions de travail et d'identifier les leviers prioritaires pour améliorer la qualité de vie au travail.

Les actions suivantes ont été déployées :

- Une formation à la cohésion d'équipe pour les managers.
- Une méthode sur la façon de communiquer la stratégie et les évolutions de l'entreprise.
- Des formations individuelles pour les encadrants sur la qualité relationnelle.
- Une association systématique des CHSCT en amont des prises de décisions, qui auraient un impact sur les situations de travail.
- La mise en place d'un dispositif d'alerte « ad hoc » dès qu'un collaborateur détecte un collègue en difficulté, afin qu'il soit pris en charge par la médecine du travail et/ou une cellule psychologique.

Dans une autre filiale, où le personnel est en contact avec la clientèle (parcs de stationnement, piscines, centres aqua ludiques, ...), des clients peuvent devenir irrespectueux, irascibles, voir violents. Ces comportements de plus en plus courants peuvent avoir des conséquences physiques et psychiques sur les collaborateurs. Des formations « sur mesure » ont été mises en place pour aider chacun à mieux approfondir les situations conflictuelles. Les collaborateurs ont appris les réflexes de base à avoir dans ce genre de situation pour ne plus être démunis et ne plus avoir peur. Ces sessions sur plusieurs journées ont été suivies par l'ensemble du personnel concerné. Elles ont été particulièrement appréciées car elles ont permis de rendre les collaborateurs plus à l'aise dans leur travail.

Nous avons aussi intégré des modules spécifiques sur la qualité des relations du travail dans toutes les formations des managers dispensées en interne, afin qu'ils prennent conscience que

« Nous devons être conscients que la prévention du stress ne se réglera pas simplement avec de bons outils, des procédures et des accords »

« Des formations « sur mesure » ont été mises en place pour aider chacun à mieux approfondir les situations conflictuelles »



DR

Chez Spie Batignolles depuis 7 ans, Philippe Baduel a exercé des fonctions de DRH en filiales avant de prendre en charge les affaires sociales pour le groupe

la façon de manager une équipe a une influence sur la qualité des relations de travail et sur la qualité du travail.

● **Attentif à l'autre**

Ces exemples d'actions mises en place montrent la diversité des actions possibles qui correspondent aux attentes du personnel. Mais, hélas, il n'y a pas de « recettes miracles » pour prévenir et guérir les situations de stress. Nous insistons toujours sur le fait que c'est l'affaire de tous. Certes, l'entreprise doit proposer des moyens de détection et être en mesure de prévenir des situations délicates, mais chacun est responsable de la prévention du stress. Le pire est de connaître une détresse et de ne pas la signaler.

Chaque collaborateur vit dans l'entreprise avec son histoire, son passé, sa personnalité, sa santé et surtout... sa vie personnelle. Le plus difficile est, pour chacun d'entre nous, d'être attentif à l'autre avec discernement, sans s'immiscer dans sa vie, ni prendre parti. Apprendre à écouter son collègue, son collaborateur permet de mieux le comprendre et avec lui de trouver les moyens de l'aider dans une situation délicate. Facile à dire mais plus compliqué à mettre en œuvre au quotidien !

● **PHILIPPE BADUEL**

« Les gens heureux dans leur métier sont plus performants ! »

Pour Charles Van Haecke, l'innovation ne naît pas seulement du progrès technologique mais de pratiques managériales créatrices de richesses tant pour l'entreprise que pour ses collaborateurs. Fondateur des Espoirs du Management, il rencontre tous les jours des managers convaincus que des salariés reconnus et mis en valeur participent davantage aux performances de l'entreprise. Pour *Responsables*, il présente quelques initiatives novatrices face à la montée des tensions.

● Responsables

Vous récompensez chaque année une démarche managériale innovante. Pouvez-vous nous expliquer votre intention de départ et citer une expérience significative à vos yeux ?

Charles Van Haecke. Les Espoirs du Management sont nés d'une idée simple, l'innovation est souvent assimilée à une création technique ou technologique. Nous voulons mettre l'accent sur l'innovation dans le management, celle qui crée, développe et entretient LA richesse essentielle pour l'entreprise : LA motivation des femmes et des hommes qui la composent. Prenons l'exemple de la démarche managériale originale, impliquant l'art dans l'entreprise, du Groupe Matelsom aujourd'hui Camif.fr. Ce leader dans l'équipement de la maison sur internet, qui a relancé la Camif, a dû faire face à un enjeu triple : recréer du lien entre les 120 salariés issus de 3 cultures différentes (et notamment l'intégration des ex-Camif), accompagner les changements (de culture, d'organisation, géographique) et replacer l'humain au cœur de sa

« Nous voulons mettre l'accent sur l'innovation dans le management, celle qui crée, développe et entretient LA richesse essentielle pour l'entreprise : LA motivation des femmes et des hommes qui la composent »



DR

Charles Van Haecke a créé les Espoirs du Management en 2007. Son équipe de professionnels sillonne chaque année la France à la rencontre de managers dans les entreprises et les administrations

réussite. Sur une idée du PDG Emery Jacquillat, l'artiste Anne-Laure Maison s'est installée, en résidence, pendant 3 mois dans l'entreprise : carte blanche pour elle, à condition de confronter et adapter en permanence son travail avec les salariés.

Son travail a représenté « une bouffée d'oxygène dans notre quotidien, une découverte permanente qui nous a ouvert les yeux, nous a réveillés et surpris... », a pu témoigner un cadre de l'entreprise. Les salariés ont ainsi pris confiance en eux et en leurs intuitions. Ils ont davantage partagé entre eux, découvert leurs talents pour oser prendre plus de risques et expérimenter plus. Pour l'entreprise, la créativité a été stimulée, favorisant la communication entre les salariés, et renforçant le lien entre le siège social de Niort et l'entrepôt logistique de Vernouillet. L'accompagnement du changement s'est fait tout au long de l'œuvre de l'artiste, suscitant des échanges sans tabou autour des thèmes sensibles.



Responsables

Comment le secteur public s'illustre dans la recherche du bien-être au travail ?

C. VH. Je vais vous donner l'exemple de l'un des plus importants établissements de l'Assistance Publique des Hôpitaux de Paris, l'Hôpital Lariboisière. Le professeur Patrick Plaisance, chef de service des Urgences, a mis en place un management inspiré par un hôpital canadien. Le challenge était de valoriser le savoir-faire de chacun et de renforcer le lien avec le personnel paramédical, un point fondamental dans ce type de service. Pour y parvenir, la formation de médecins urgentistes non universitaires devant entourer des juniors (étudiants en médecine et internes des hôpitaux) a été à la base de la restructuration du service.

La meilleure façon d'améliorer la formation est venue de l'évaluation de chacun des médecins à la fois pour lui-même mais également pour le groupe médical dirigeant les juniors. Grâce à une série d'actions managériales innovantes (évaluations inversées, animation et échanges internes sur les résultats obtenus, formation spécifique), de nombreux bénéficiaires internes ont été recueillis : valorisation de chacun dans sa qualité de soignant, évaluation permanente unanimement reconnue

comme efficiente, fidélisation des internes, sentiment d'appartenance à un groupe, diminution de la fatigue et du stress, amélioration permanente des conditions de stage des juniors.



Responsables

À la lumière de ces pratiques, pour vous, qu'est-ce qu'un bon manager ?

C. VH. Pour répondre à cette question, je citerai volontiers Bernard Bourigeaud fondateur et longtemps président du groupe Atos Origin, géant de l'informatique mondiale : « un bon manager est un transmetteur d'énergie et un révélateur de talents ». Cela s'applique à tous les managers quel que soit leur niveau hiérarchique. Ce que Les Espoirs du Management veulent montrer tous les ans, ce sont justement des attitudes managériales exemplaires, créatrices de valeurs pour l'entreprise, les salariés et inspirantes pour d'autres secteurs.



Responsables

Comment la qualité de vie au travail joue-t-elle sur la performance de l'entreprise ?

C. VH. L'entreprise est le lieu de vie où arithmétiquement nous passons le plus de temps... Plus vous vous épanouissez dans votre métier plus, plus vous êtes disponible aux autres car votre esprit n'est pas perturbé par une situation de stress au quotidien lié à l'activité professionnelle et source de repli sur soi. Nous devons donc œuvrer à ce que le temps professionnel soit source de satisfaction pour vivre un temps personnel riche. En d'autres termes, un nombre important de salariés ou d'entrepreneurs épanouis dans leur vie professionnelle, c'est davantage d'hommes et de femmes à l'écoute de leurs collaborateurs, familles, amis et également plus solidaires vis-à-vis de leur prochain. Le cercle vertueux est là pour l'entreprise mais aussi pour la société. Les gens heureux dans leur métier sont plus performants et souvent plus ouverts sur les enjeux de société !

« Un bon manager est un transmetteur d'énergie et un révélateur de talents »

« Ce que Les Espoirs du Management veulent distinguer, ce sont des attitudes managériales exemplaires, créatrices de valeurs pour l'entreprise, les salariés et inspirantes pour d'autres secteurs »

Est-ce ainsi que les hommes vivent ?

Un livre plaidoyer

La crise économique a enfanté une autre crise, psychologique, qui lamine les cœurs, les corps, les têtes. Elle frappe, chez ceux qui en souffrent, leur équilibre familial, leur vie sociale, elle affecte jusqu'à leur désir de vivre. Claude Halmos, psychanalyste formée par Jacques Lacan et Françoise Dolto, décrit ces souffrances dans un livre au titre qui laisse songeur et qui reprend un poème d'Aragon *Est-ce ainsi que les hommes vivent ?*. Nous en reproduisons ci-après deux extraits avec l'aimable autorisation de l'auteur et de son éditeur (Librairie Arthème Fayard, 2014).

Dans ce dernier ouvrage sous-titré *Faire face à la crise et résister*, elle dénonce le silence des médias, des politiques et même des « psys » sur cette crise là issue du chômage et de la peur d'y « tomber ». Et décortique les mécanismes qui entraînent une dévalorisation de soi. Claude Halmos milite aussi pour aider ceux qui sont atteints par ces souffrances, en démonte les processus qui donnent un sentiment de culpabilité, et suggère, de façon experte, les voies pour cheminer et en sortir. Comment passer du sentiment de culpabilité à la compréhension que l'on est victime d'une situation ?

● **Retrouver le chemin de l'entraide et de la solidarité (extrait page 272)**

« On ne change pas la réalité en méditant ou en s'absorbant dans la contemplation de soi. On ne la change pas en restant seul. Et on ne la change pas non plus en attendant qu'un homme ou une femme providentiels, véritables père ou mère Noël, réussissent, comme par magie, à le faire.

On change la réalité en prenant appui sur soi, en même temps que sur les autres. En faisant corps avec eux.

On change la réalité en retrouvant le chemin de l'entraide et de la solidarité (qui sont d'ailleurs des facteurs de reconstruction, car elles permettent de recevoir, mais aussi de donner et, ce faisant de se rendre compte que, capable encore de donner, on est loin de n'être que le « rien » que l'on croyait.)

On change la réalité en retrouvant le chemin de la réflexion en commun, des actions en commun.

Mais il faut, pour y parvenir, renoncer d'abord à ces voies sans issue que sont les faux combats fondés sur la division. Et renoncer, en premier lieu, à ceux qui s'appuient sur la haine, le mépris et le rejet de l'autre.

De tels combats sont vains : croire son semblable responsable de son malheur alors que l'on est pris avec lui en otage par la crise revient ni plus ni moins à se tromper d'ennemi. Ils sont aussi destructeurs. Non seulement (on le sait)

« On ne change pas la réalité en méditant ou en s'absorbant dans la contemplation de soi. On ne la change pas en restant seul »

pour ceux qui se trouvent ainsi dénigrés et accusés, mais aussi (et on le sait moins) pour ceux qui dénigrent et accusent.»

● **Aider les entreprises à éradiquer la malveillance (extrait page 262)**

« À l'heure, en effet, où des milliers de salariés souffrent dans les entreprises, parce qu'ils sont écrasés par des objectifs imposés par des directions elles-mêmes écrasées par la crise, et où ils l'expriment pas divers troubles (dont le « présentisme », [...]), des missionnaires de la pensée positive n'hésitent pas à proposer à ces entreprises des conférences, des stages, des formations destinés à leur enseigner la « bienveillance ».

Proposition problématique, car la logique voudrait qu'avant de leur prêcher la bienveillance on aide ces entreprises à éradiquer la « malveillance »

induite, dans leur fonctionnement, par la rigueur économique actuelle.

Proposition problématique, mais aussi dangereuse, car si des directions peuvent essayer de se servir de ces formations pour améliorer la situation de leurs salariés, d'autres peuvent, à l'insu même de ceux qui les proposent, les utiliser pour masquer cette malveillance qu'ils n'ignorent pas. Et même cautionner un « management » dont les méthodes sont préjudiciables à leurs salariés [...].

Les missionnaires de la bienveillance comme ceux de la bienveillance ignorent la violence dont peuvent être porteurs les « bons sentiments » quand ils nient de fait (en ne les prenant pas prioritairement en charge) les souffrances de ceux qu'ils prétendent aider.»

● **EXTRAITS CHOISIS PAR ANNE-MARIE DE BESOMBES**



« (...) capable encore de donner, on est loin de n'être que le « rien » que l'on croyait »

« Le travail devient souffrance lorsqu'il n'y a plus de dialogue possible »

« À ma sortie de l'École des hautes études en santé publique (EHESP) en mars 2013, je prends un poste de DRH dans un établissement gériatrique. Le « dialogue social » y est violent. Des tracts me citant notamment m'affectent plus que je ne l'aurais pensé. En septembre 2013, on me confie en plus l'intérim d'un second établissement, tout aussi « animé » : les représentants du personnel n'hésitent pas à appeler directement mon chef pour se plaindre des décisions que je prends, mon bureau est un jour envahi par une soixantaine de personnels en colère. Grâce au soutien indéfectible de ma hiérarchie, à sa disponibilité pour évoquer des situations épineuses mais aussi à des vacances ressourçantes, je traverse cette première année professionnelle difficile. Le fait d'occuper deux postes m'aura permis de mieux comprendre les difficultés, la souffrance des personnels qui, à l'occasion d'une restructuration de leur service, voient leur charge de travail s'accroître. En tant que responsable d'un service, j'essaie à mon tour d'être à l'écoute de mes collaborateurs, de les soutenir et leur témoigner ma confiance, de leur expliquer mes contraintes et décisions. Pour éviter que s'installent des incompréhensions, des frustrations, voire des conflits au sein de l'équipe, je m'efforce à aller au-devant des explications... ce qui peut être parfois un peu épuisant ! Le dialogue est déjà en soi une reconnaissance de son interlocuteur. En dépassant les inévitables divergences au sein d'une équipe, il donne la possibilité d'avancer dans une même direction. Le travail est exigeant, souvent difficile. Il devient souffrance dès lors qu'il n'y a plus de dialogue possible. »

ASTRID, DRH D'UN HÔPITAL

Travailler peut nuire gravement à la santé...

Ingénieure fraîchement diplômée, Sophie démarre son premier poste de cadre en entreprise des étoiles plein les yeux. Enthousiaste et motivée, elle dépense une énergie folle pour s'intégrer dans son équipe. Bien qu'informée, à demi-mots, par des collègues de l'existence de conflits entre ses prédécesseurs et son management, elle nie ces mises en garde. À ses dépens, car du jour au lendemain elle devient la bête noire du responsable de l'équipe... Secouée à l'évocation de cette épreuve dont elle s'est aujourd'hui relevée, elle a accepté de se confier à *Responsables*.

● Responsables

Pouvez-vous nous expliquer comment la situation s'est envenimée ?

Sophie. À des horaires décalés, dans un bâtiment isolé où nous seuls avions nos bureaux, je suis devenue la cible de mon chef et de son assistante : entretiens pendant des heures d'accusations infondées, reproches, allusions, rejet total de l'activité que je devais mettre en place, tout était bon pour me discréditer. Ni motif réel, ni témoin, ni trace écrite. Je venais travailler la peur au ventre, ne dormais plus, ne mangeais plus. Certains collègues ont vite remarqué que ça ne tournait pas rond. Leur soutien m'a été précieux, mais je traversais cette situation dans une angoisse indescriptible. J'ai appris par la suite qu'il s'agissait de « harcèlement moral ». Certains le subissent des années en silence. Pour moi ça n'aura duré que quelques mois, assez pour me briser.

● Responsables

Tout au long de ces événements, comment l'entreprise réagit ? Vous apporte-t-elle un soutien ?

S. Le service des ressources humaines a été alerté. J'ai été convoquée pour m'expliquer - 4 mois d'ancienneté,

« Entretiens pendant des heures d'accusations infondées, reproches, allusions, rejet total de l'activité que je dois mettre en place, tout était bon pour me discréditer. Ni motif réel, ni témoin, ni trace écrite »

24 ans à peine - face à des membres de la Direction Générale. J'avais une confiance inébranlable en l'entreprise, persuadée qu'on allait me sortir de ce cauchemar. Sur la demande des RH, j'avais écrit tout ce qui m'arrivait, pensant que cela aiderait à régler la situation. Je croyais que mes interlocuteurs compréhensifs reflétaient la compassion de l'entreprise, j'étais bien trop naïve : une fois ces écrits remis, on m'a retiré mon poste ! Puis j'ai reçu des courriers en R/AR et des appels téléphoniques à mon domicile : les RH me faisaient porter la responsabilité de ce qui arrivait, cherchant à dédouaner l'entreprise de toute responsabilité. J'ai eu l'impression d'avoir été écrasée par un rouleau compresseur qui préservait les intérêts d'une entreprise au détriment d'une salariée. Je subissais une terrible injustice parce que j'avais témoigné d'une situation inacceptable pour moi mais aussi pour les ouvriers qui travaillaient sur place. Je découvrais le mensonge du monde du travail et la souffrance qui en découle... quel gâchis. J'ai vécu des mois d'angoisse et d'incertitude, incapable de réfléchir : je n'avais plus aucune confiance en moi, détruite non seulement par cette personne malsaine de l'équipe, mais aussi par les RH qui ont pris le relais.

●
Responsables

Face à une telle épreuve, avez-vous trouvé des appuis autour de vous ?

S. J'ai sollicité de l'aide partout autour de moi : amis, MCC, famille, collègues. Tous m'assuraient que j'étais dans mon droit et que l'entreprise m'intimidait par peur de mon témoignage. Mais c'est moi qui étais terrorisée. Les représentants syndicaux ont évoqué les prud'hommes, mais à 24 ans, après six mois d'expérience du monde du travail, qui étais-je pour lancer ma carrière sur un procès ? J'étais très vulnérable. Je suis restée plusieurs mois au plus mal pendant lesquels mon médecin m'a fait tenir à coups d'anxiolytiques et d'antidépresseurs. J'étais obnubilée par l'idée de voir mon cerveau tourner au ralenti avec ça. Toute ma vie j'avais été formatée pour travailler, réfléchir, produire des résultats : collège, lycée, prépa, grande école, un parcours sans faute pendant lequel j'avais appris la performance pour mieux servir les autres. Et je n'étais soudain plus capable de rien.

●
Responsables

Comment vous en êtes-vous sortie ?

S. Une mutation m'a été imposée à l'autre bout de la France dans une région que je ne connaissais pas. J'ai accepté malgré moi, car le chômage était pour moi une option impossible. Objectif : me refaire une santé physique et morale (après avoir perdu 10 kg) puis quitter cette entreprise au plus vite. À ce nouveau poste, j'ai passé des heures à chercher l'isolement pour pleurer. Je me rappelle une extrême fatigue et plus de goût à rien. En dehors du boulot, je fréquentais avec assiduité le cabinet d'un médecin psychiatre pour m'en sortir. Et il m'y a aidée. Puis le bout du tunnel : une embauche dans une autre entreprise et surtout une démission libératrice après 18

« À 24 ans, après six mois d'expérience du monde du travail, qui étais-je pour lancer ma carrière sur un procès ? »

« Toute ma vie, dans un parcours sans faute pendant lequel j'avais appris la performance, j'avais été formatée pour travailler, réfléchir, produire des résultats. Et je n'étais soudain plus capable de rien »

mois de détresse. Je suis partie la tête haute sans rien négocier... par fierté. Aujourd'hui je suis toujours à ce poste qui m'a sortie de là. J'ai découvert un monde professionnel et structuré, un management bienveillant qui m'a redonné confiance en moi. Mon cerveau est à nouveau actif, on m'apprécie pour ma joie de vivre, mon travail est reconnu. J'ai trouvé l'entreprise qui me convient ; même si je sais qu'elle peut aussi faire du dégât pour ceux qui ne colleraient pas au moule. Donc je suis à ma place ici, mais parce que c'est moi.

●
Responsables

Avec le recul, que reprenez-vous de ces événements ? Votre foi a-t-elle été un soutien pour vous ?

S. D'abord le nécessaire travail sur moi : non seulement pour évacuer ce traumatisme, mais aussi pour comprendre ce qui m'avait touchée dans mon histoire personnelle. J'ai également eu le bon réflexe d'aller chercher du secours partout où j'ai pu : je suis redevable à beaucoup d'être ici aujourd'hui pour écrire ce témoignage... Trois ans après, j'ai presque tourné la page, même si en témoignant ici les larmes viennent encore. Je considère que cette épreuve fait désormais partie de moi.

Et Dieu dans tout ça ? Lorsque j'étais au fond du gouffre j'avais l'impression de lui courir après sans le trouver. J'ai persévéré, peut-être plus par habitude que par véritable confiance. Aujourd'hui je peux affirmer qu'il était bien là, et que cette force que j'ai eu de vouloir à tout prix m'en sortir, c'est lui qui me l'a donnée. Je le cherchais dans les églises sans l'entendre ni le trouver, mais il était bien là parmi tous ceux qui m'ont aidée.

● **PROPOS RECUEILLIS
PAR DOMINIQUE SEMONT**

Quand notre activité n'est plus accordée à ce que nous sommes

Lors du week end JP d'octobre 2014 qui avait pour thème « Oser la joie », Julien a témoigné de son parcours professionnel. Il a montré que si les pressions extérieures au travail sont fortes et provoquent bien des souffrances, la manière dont chacun se situe sur l'échelle de la performance et de la compétition peut conduire aussi à des impasses, si l'on oublie la dimension de service des autres en toute activité professionnelle.

Fin 1997, je viens de vivre 17 ans d'engagement professionnel, comme une succession d'élévations. Depuis 7 ans consultant en stratégie dans une société de conseil internationale, la prochaine étape est de devenir vice-président, le graal de tout consultant. Cet espoir devient progressivement vital, il est comme l'accomplissement de tout mon parcours. Mais l'expérience montre, quel que soit le niveau de responsabilité, qu'après avoir été coopté, la barre se déplace encore vers le haut et ça n'en finit jamais !

● Paralyzed de fatigue

Un matin, après 7 ans de croissance non-stop, je suis incapable de me lever pour aller travailler, paralysé de fatigue. Ce n'était pas la première alerte mais je n'avais jamais réellement prêté attention à ces signes, jusqu'au burn-out : un matin au bureau, je sombre dans le sommeil toute une journée. Je plonge alors dans la dépression avec le senti-

« L'expérience montre, quel que soit le niveau de responsabilité, qu'après avoir été coopté, la barre se déplace encore vers le haut et ça n'en finit jamais ! »

ment que tout lâche en moi, que je n'ai plus aucune ressource, que je ne suis plus capable de rien. Un patron bienveillant qui a reconnu les signes, m'envoie me reposer. Et je dors 20h par jour pendant deux mois.

● Où est l'erreur ?

Entre la lecture des Évangiles et celle de Primo Levi, c'est une question de ma femme un jour, en réponse à ma plainte, qui stoppe net ma descente aux enfers et amorce le relèvement. « Il y a une chose que je ne comprends pas, me dit-elle. La vie t'a tout donné pour être heureux, nous nous aimons, nous avons trois enfants que tu aimes, tu as réussi tout ce que tu as entrepris, tu as plein d'amis. Quel est donc ton problème ? »

Qu'est-ce qui peut expliquer ce paradoxe, où est l'erreur ? Cette question a commencé à m'obséder et à force de chercher, la réponse est venue peu à peu comme un éblouissement : mon état n'était pas lié à ce que je faisais,

mais à la façon dont mon activité me permettait, ou pas, de me relier aux personnes, en amour et en vérité. J'ai pris la décision de renoncer au conseil parce que je ne me sentais pas capable, dans cet environnement-là de vivre des relations suffisamment vitalisantes. En suivant j'ai présenté ma démission à mon patron qui s'est enquis de mon projet : « Aider la vie à vivre », ai-je répondu spontanément. J'avais trouvé le terrain sur lequel j'aspirais à bâtir. Trois heures plus tard, d'une façon complètement inattendue, il me fait, la proposition de devenir le coach des consultants.



Le projet de Dieu dans tout ça ?

Le plus étonnant, c'est qu'à quelques semaines près, le directeur de mon école d'ingénieur m'a proposé de venir aider l'École, à la suite de mon passage six mois plus tôt pour échanger sur les lacunes de la formation chez les jeunes professionnels et suggérer des évolutions du cursus. Extrêmement enthousiaste, je m'en suis ouvert à mon accompagnateur spirituel, qui m'a poussé dans mes retranchements : « qu'est-ce qui vous conduit à accepter cette proposition ? La confiance, la fierté, la marque de reconnaissance à votre égard ou autre chose ? Où est le projet de Dieu dans tout ça ? ». Oui je ressentais de la fierté et un très fort sentiment de reconnaissance dans cette proposition, mais pas plus à ce stade, sentiment finalement pas très différent de celui qui m'animait dans le conseil. En prendre conscience m'incitait donc à dire non afin de ne pas réitérer les erreurs du passé.



Donner une nouvelle direction à ma vie

À nouveau, un échange avec ma femme, la confidente sans laquelle je ne prendrais jamais de décision importante,

m'ouvre les yeux : ce poste correspond à mon aspiration profonde, je suis fait pour ça et pour cet environnement-là. Après avoir enfin atteint un état intérieur d'indifférence, me voilà à nouveau pris d'une grande agitation intérieure, mais d'une autre nature, plus profonde. Comme si quelque chose cherchait à se frayer un chemin en moi. Plusieurs semaines ont ensuite été nécessaires pour accoucher du projet pour l'École. Pour peu à peu sortir de l'émotion considérable qu'il générerait en moi et arriver à le formuler. Il a été accueilli favorablement et j'ai accepté la proposition faite de travailler à l'École, donnant ainsi une direction nouvelle à ma vie.

Deux choses m'ont été données dans cette épreuve : un sens à ma vie plus affirmé et un projet avec lequel je me sentais profondément accordé. Soyez à l'écoute de ce que vous ressentez et désirez au plus profond de vous-mêmes. Soyez à l'écoute de l'Esprit Saint pour discerner ses appels et mieux vous connaître. N'oubliez pas de rendre grâce dans les moments où tout va bien et aussi quand cela frotte. C'est le secret de la joie.

● JULIEN

« Mon état n'était pas lié à ce que je faisais, mais à la façon dont mon activité me permettait, ou pas, de me relier aux personnes, en amour et en vérité »



FOROJA

Notre Père, que Ton règne vienne... dans mon entreprise !

La dégradation des relations de confiance entre les personnes et le déploiement de méthodes peu respectueuses de l'individu dans l'entreprise constituent une situation que beaucoup vivent. Claire, responsable marketing international d'un grand groupe industriel depuis 8 ans, mariée et mère de famille, nous entraîne sur le chemin qui lui a permis de comprendre où se cache le Royaume des Cieux dans de telles situations, comment suivre le Christ quand tout le monde autour de nous semble mentir, trahir, humilier l'autre.

A mon entrée dans la vie professionnelle, je croyais naïvement que le bien l'emporte sur le mal, que la vérité, l'intelligence et l'esprit d'équipe auraient raison du mensonge, de l'absurdité et de la division. Mais une expérience difficile suivie d'un licenciement m'a montré que ça ne fonctionnait pas comme je le pensais. Les textes de la liturgie racontaient-ils une belle histoire qui n'arriverait qu'après la mort ? Pourtant n'est-il pas écrit que le Royaume de Cieux est présent dès ici-bas ? Alors, où était mon erreur ? Peut-on trouver Le Royaume des Cieux dans une « entreprise barbare » ?

● **Capharnaüm ou la Jérusalem céleste ?**

Mon entreprise d'aujourd'hui ressemble plus à Capharnaüm qu'à la Jérusalem céleste, eu égard à la mauvaise qualité des relations humaines et à leurs conséquences (burn-out, dépressions,...). D'anciens collègues m'ont déjà dit « mais pourquoi restes-tu ? ».

Je suis dans les confins du monde, ne dois-je pas y rester comme nous y a invités le pape François lors de la dernière veillée pascale ? Ça n'est pas forcément mon désir. Combien de fois, me suis-je répété cette phrase du Christ à Pierre : « (...) quand tu seras vieux, tu étendras les mains, et c'est un autre qui te mettra ta ceinture, pour t'emmener là où tu ne voudrais pas aller (Jn 21,18) » ?

Je dois apprendre à renoncer à mon confort imaginé avec mes calculs : c'est là que Dieu va me révéler ma vraie nature, mes faiblesses, venir les combler de ses grâces et m'apporter des enseignements essentiels pour progresser vers Lui. Même si ce n'est pas évident a priori, la situation dans laquelle je me trouve est bonne puisque ce n'est pas moi qui l'ai choisie. La Providence m'y a amenée. Les personnes que je n'ai pas choisies (chefs, collègues,...) seront autant d'occasions d'avancer sur le chemin et d'apprendre. L'autre peut être une épreuve dans laquelle, comme un silex, Dieu va me façonner.

« Dieu, c'est lui mon vrai boss : toujours disponible, pas d'assistante pour faire barrage. Je suis bien reçue et j'ai toujours des réponses à mes questions. Il fait toujours sa part »

●
Vivre son Carmel au bureau

Je referme *Histoire d'une âme* de Ste Thérèse de l'Enfant Jésus avec l'idée que l'on peut « vivre son Carmel au bureau ». Cependant, l'obéissance au management me semblait différente de l'obéissance à une religieuse qui est au Carmel en raison de sa foi ! Depuis, Dieu m'a montré le chemin : il ne faut pas fuir les ordres qui me sont donnés, mais s'en remettre à Lui qui va révéler les voies étroites pour rester loyale à l'entreprise sans jamais transiger avec La Vérité¹.

J'ai dû faire face récemment à une décision absurde de mon management qui compromettrait clairement les chances de succès d'un projet très exposé dont j'avais la responsabilité. Avant une réunion d'explications, j'ai prié pour que Dieu m'assiste et surtout pour qu'Il éloigne le mal. Je Lui ai dit : « je Te demande que, dans cette réunion, le mal ne passe pas par moi ». Non seulement la réunion s'est bien passée, mais elle m'a permis de proposer une solution (à laquelle je ne pensais pas initialement) qui contentait tout le monde. En sortant, j'ai partagé cette proposition avec un autre collègue impliqué dans le sujet. Sa réponse a fusé : « tu es géniale ». En mon for intérieur, je me suis dit, c'est dommage, il ne sait pas que ce n'est pas moi qui suis géniale !

●
Prier pour tenir

Au centre de ma prière, il y a cette belle affirmation du Psaume 39 : « Me voici Seigneur, je viens faire ta volonté ». En effet, Dieu ne me demande pas de faire le bien mais de faire Sa Volonté. La prière m'aide à discerner la Volonté divine pour agir dans mon quotidien. Pour cela, je réfléchis aux moments importants de ma journée (rdv, appel téléphonique,...) et je prévois la conduite que je pense adopter. Ensuite, je Lui demande de m'aider dans ces voies si c'est conforme à sa volonté et de m'éclairer si ce n'est pas le cas. Je

¹ Sur ce point, cf. le témoignage d'un jésuite inter-né vingt-trois ans en Sibérie : Avec Dieu au goulag, Walter Ciszek, Éditions des Béatitudes, 2010

lui demande de pardonner mes idées qui pourraient être mauvaises. Ainsi, je ne serai pas prise en défaut. Jour après jour, Dieu va me guider et m'enseigner concrètement dans les situations vécues. En restant sous le regard de Dieu quotidiennement, le mal a moins d'espace.

●
Dieu, mon vrai boss

Retrouver du sens dans un environnement qui fait tout pour qu'on le perde en offrant le fruit de son travail à Dieu. C'est lui mon vrai boss. Il est toujours disponible, pas d'assistante pour faire barrage. Je suis bien reçue et j'ai toujours des réponses à mes questions. Il me rassure si besoin. Il fait toujours sa part. Mais je n'exige pas de tout comprendre. Le temps de Dieu n'est pas le nôtre, ou plutôt pas celui auquel nous aspirons spontanément. En fait, c'est souvent moi qui fais obstacle pour avancer. Il attend que je sois prête.

« Ce combat n'est pas le tien ... mais le Mien »². Dans la tourmente d'un obstacle, je sais que je peux compter sur Dieu, pour une raison toute simple : je me suis positionnée en serviteur de Sa Volonté. C'est Lui qui choisit les combats où Il m'entraîne et je n'en suis pas responsable (je n'aurai pas à en répondre). Ce ne sont pas mes combats que je mène. Bien sûr, je dois assister au combat (j'irai au rdv fixé en m'étant préparée) mais c'est une tâche bien plus simple que de combattre. Je ne mets pas ma vie en jeu. Je vais aussi pouvoir me laisser émerveiller par l'action de Dieu qui passe par chacun de nous et qui répond de façon incroyable à mes demandes du matin. Oui, Le Royaume est ici là où je suis, dans mon bureau, « tout est grâce ».

●
Un Royaume d'Amour et non de vengeance

Dieu me garde dans son humilité et éloigne la tentation de juger les autres. Il m'éclaire sur le fait que nous ne progressons pas tous de la même façon. En

² Pour reprendre le titre du livre de Paulette Boudet (Fayard, 1988)

« L'autre peut être une épreuve dans laquelle, comme un silex, Dieu va me façonner »

« En restant sous le regard de Dieu quotidiennement, le mal a moins d'espace »

retour des nombreuses grâces reçues, il est normal que j'essaie de rendre un peu de tout cela dans ma vie. Quand je comprends que ce qui me gêne chez l'autre, ce n'est pas lui-même mais son comportement, il m'apparaît que le monde idéal serait avec les mêmes personnes qui se comporteraient selon le dessein de Dieu pour chacune. Je ne rêve plus que telle personne parte, je rêve plutôt qu'elle se convertisse. Dieu ne veut pas la mort du pécheur mais

qu'il se convertisse. Le Royaume n'est pas un royaume de vengeance mais un Royaume d'Amour.

Bien sûr tout ce qui précède ne se restreint pas au monde du travail, c'est bien plus universel. Cependant, le monde du travail est bâti sur le relationnel : on travaille en équipe, on échange énormément via de multiples moyens,... c'est donc un lieu privilégié pour faire entrer Dieu qui est lui-même relation.

● PROPOS RECUEILLIS
PAR DOMINIQUE SEMONT

« Les textes de la liturgie racontaient-ils une belle histoire qui n'arriverait qu'après la mort ? Pourtant n'est-il pas écrit que le Royaume de Cieux est présent dès ici-bas ? »

Plus belle la vie lorsque l'on est à son compte ?

Mes amis salariés en sont convaincus : travailler en indépendant est une chance, et à les écouter parler de leur vie au bureau, je leur donne raison. Pas de patron caractériel ni de collègue compliqué : je travaille seule ou avec d'autres indépendants, sans hiérarchie, sinon que le leader du projet est aussi celui qui l'organise. Pas de rythme routinier ni de surcharge en continu : mes missions s'inscrivent dans une durée limitée. Entre deux, je fais une pause, je me ressource même. Pas de contorsions impossibles avec les agendas, notamment familiaux. Mon indépendance me permet de faciliter grandement la vie courante. Les revers existent pourtant : la visibilité quasi-nulle sur les missions (et les revenus) à venir, le yo-yo incessant entre sur et sous-activité, l'imbrication professionnel/privé, la fragilité des liens professionnels, discontinus voire éphémères, la solitude face aux imprévus. Mes conditions de travail se sont aussi dégradées avec le durcissement économique de ces dernières années : les exigences de mes clients se sont intensifiées. Il me faut leur proposer toujours mieux pour moins cher et plus rapide et la contradiction n'est pas simple à gérer ! En faisant moins bien, l'idée que je me fais de mon travail est mise à mal ; en faisant aussi bien avec moins, le stress augmente... Enfin, face à la révolution technologique, comment rester au niveau lorsque l'on travaille seul ? Comment se former et s'informer ? (...) Et si Internet a élargi mes opportunités, il a aussi multiplié la concurrence. Pas de meilleure situation au final, les critères étant multiples et variables selon les personnalités. Mais une certitude : travailler à son compte ne protège pas des difficultés, tant le monde du travail est devenu par endroits, pathogène.

ELIZABETH LEFER

« Je ne rêve plus que telle personne parte, je rêve plutôt qu'elle se convertisse »

Évolutions du travail et vie spirituelle

À la montée, dans les organisations, de ce que l'on appelle aujourd'hui les risques psychosociaux (RPS), s'ajoute, lancinante chez beaucoup, la question du sens de son activité professionnelle. Avant de se demander comment vivre dans la foi ces épreuves ou le travail qui est le sien, ne faut-il pas d'abord chercher à comprendre quelques-unes des raisons qui rendraient compte de l'importance prise par les RPS ? Croisant ses expériences de psychosociologue et d'expert en management, Bernard Bougon s.j. décrypte le message évangélique qui se joue dans les évolutions de nos vies professionnelles.

Il m'apparaît, pour y être attentif depuis une vingtaine d'années, dans le privé comme dans le public, que le travail, en ses diverses composantes, est en pleine évolution. J'en considérerai trois : j'appellerai la première technique ; la deuxième, institutionnelle et la troisième, économique.

● Les mutations technologiques du travail

De l'évolution rapide de la composante technique avec l'introduction et l'expansion des technologies de l'information et de la communication découlent trois conséquences, majeures à mes yeux : 1) la virtualisation des échanges ; 2) la pression de l'immédiat ; 3) l'effacement de la frontière entre temps professionnel et temps personnel. Cet effacement les dirigeants et les cadres dirigeants le vivaient depuis longtemps. Mais l'arrivée des appareils mobiles l'étend largement à toutes les catégories de salariés, cadres ou non.

Ces trois conséquences ont des retentissements au plan humain et spirituel. Elles interrogent notre rapport au réel ou bien au corps de l'autre, dans des relations humaines devenues virtuelles, grâce aux réseaux sociaux. Elles bous-

« Une vie spirituelle solide doit, tout au contraire, chercher à épouser le mouvement d'incarnation qui est celui du Christ-Jésus »



DR

Psychosociologue, consultant, auteur de plusieurs livres, Bernard Bougon s.j. a été l'aumônier national du MCC pendant 6 ans. Il est aujourd'hui membre du Département d'Éthique publique du Centre Sèvres

culent notre rapport au temps et désarticulent nos rythmes de vie... Une vie spirituelle solide doit, tout au contraire, chercher à épouser le mouvement d'incarnation qui est celui du Christ-Jésus.

● Les 35 heures : une complexité source de tensions

La seconde composante est fortement liée, à mon sens, à l'introduction des 35 heures. Elles ont conduit les orga-

nisations (entreprises, administrations, collectivités locales, associations) à modifier progressivement les rapports entre la productivité, le temps de travail et la rémunération. Or rien n'est moins simple que l'équilibre entre ces trois termes. Par exemple : dans la production industrielle, pour exécuter une tâche strictement identique, deux individus mettront régulièrement des temps différents, marquant les limites de toute standardisation ; de même le minutage des interventions se fera vite au détriment de la qualité dans les services.

Avec la mise en place des 35 heures ont été négociés des horaires de travail de plus en plus individualisés. Tant et si bien que réunir les équipes au complet finit par relever de la quadrature du cercle et parfois personne ne sait, dans l'organisation, qui sera là ou pas là à un moment donné. La question se pose alors, dans une entreprise donnée, d'assumer la tension entre une production de biens ou de services, qui relève du collectif, et ces temps de travail à la carte.

La tension entre projet de vie personnel et souci de la réussite de tous qui, aujourd'hui comme hier, est un enjeu spirituel majeur. Pour un chrétien, il y a là de nouveaux chemins à tracer pour vivre l'exigence de la charité, mettre en œuvre le grand commandement de l'Évangile.

● **Une mondialisation de plus en plus prégnante**

L'économie résulte de l'extension de la mondialisation. Sans être un fait nouveau, elle prend des formes nouvelles. Les flux transnationaux de marchandises sont devenus considérables et de nombreux services s'internationalisent. Au gré du développement des pays dits émergents, les équilibres économiques se modifient. Il en résulte

« La tension entre projet de vie personnel et souci de la réussite de tous : pour un chrétien, il y a là de nouveaux chemins à tracer pour vivre l'exigence de la charité »

« Une tentation, lorsque l'on se trouve ainsi bousculé, est de se crispier et de refuser de bouger. Une autre est de se laisser entraîner par le courant »

une pression accrue sur la productivité, la qualité et, compte tenu des différences de niveaux de vie entre les pays, sur les rémunérations.

En lien avec la mondialisation et l'évolution rapide des technologies, des métiers, voire des professions, disparaissent, d'autres se transforment en profondeur, d'autres encore surgissent. Jetant un regard en arrière, chacun, peut reconnaître, indépendamment de son évolution professionnelle, qu'il n'effectue plus les mêmes tâches, ou plus de la même manière, etc.

● **Quel message évangélique ?**

Une tentation, lorsque l'on se trouve ainsi bousculé, est de se crispier et de refuser de bouger. Une autre est de se laisser entraîner par le courant. De là des malaises profonds... Devant la complexité, le manager sera tenté de se rassurer avec quelques indicateurs quantitatifs. Cela n'aura d'autre effet que d'instrumentaliser les équipes dont il a la charge et de dégrader inexorablement l'ambiance de travail...

L'espérance chrétienne nous invite à nous ouvrir à ce qui advient, tout en passant tout événement, toute théorie et toute pratique au crible du discernement spirituel. Un discernement qui est reconnaissance de l'Esprit de Dieu à l'œuvre en ce monde et dont, dans ses épîtres, l'apôtre Paul nous livre quelques signes.

● **BERNARD BOUGON S.J.**

Prochain n°426

Sur l'économie collaborative

vie d'équipe

Ne laissons pas le filet de la souffrance étouffer notre humanité au travail

Le travail est censé nous épanouir, nous procurer la joie de nous accomplir tout en contribuant au développement de l'organisation dans laquelle nous évoluons. Quand ce n'est pas ou plus le cas, sur qui, sur quoi puis-je m'appuyer ? Comment je peux participer, par mon travail, à la construction de l'humanité ? Méditons au rythme du psaume 123.

En introduction, écouter la lecture du psaume 123

« (...) Comme un oiseau, nous avons échappé au filet du chasseur ; le filet s'est rompu : nous avons échappé (...) »

1^e temps

Partager en équipe sur les questions suivantes, en étant attentif à laisser du temps si l'un ou l'autre souhaite développer une situation très personnelle.

Comment est-ce que je perçois ma relation avec mon travail, mon entreprise, mon équipe : plutôt de la joie, de l'inquiétude, de la souffrance ? Pourquoi ? Est-ce que j'ai la satisfaction de me réaliser dans mon travail ? Est-ce que je partage les valeurs de mon entreprise ? Y a-t-il des tensions fortes dans mon équipe ou avec d'autres équipes ?

Dans le cas où j'ai plutôt un sentiment d'inquiétude ou de souffrance, qu'est-ce qui me fait tenir ? Quelles sont mes marges de manœuvre ? Qui sont les personnes qui peuvent m'aider ?

Dans le cas où j'ai plutôt un sentiment de joie, comment est-ce que je peux partager cet enthousiasme avec mes collègues ? Est-ce que j'identifie des situations de souffrance autour de moi ? Comment aider ces collègues ?

● **CLAIRE COLLIGNON**

Écouter de nouveau la lecture du psaume 123. Puis, sous forme de prière, chacun peut dire une phrase qui lui parle particulièrement, avec ou sans commentaire.

2^e temps

Le psaume entendu nous redit que Dieu veut ce qui est bon pour l'homme et qu'il ne se satisfait pas des situations d'injustice. Comment pouvons-nous nous départir de nos filets sans cette foi en un Dieu qui ne nous abandonne pas dans nos détresses ? Chacun est invité à partager une action qu'il va essayer de mettre en œuvre pour construire un peu plus cette justice que Dieu veut pour notre monde : cela peut être l'attention à certains collègues ou à certaines situations tout autant que de s'arrêter un week-end ou plus pour réfléchir à ma relation au travail et aux orientations à lui donner.

En conclusion, pourquoi ne pas lire tous ensemble à voix haute le psaume 123

Éditeur : U.S.I.C. - 18 rue de Varenne - 75007 Paris - tél. 01 42 22 18 56

www.mcc.asso.fr - contact@mcc.asso.fr

Commission paritaire n° 0417 G81875

Directeur de la publication : Alain Heilbrunn - Responsable éditoriale : Marie-Hélène Massuelle

Comité de rédaction : Françoise Alexandre, Thibault Bellamy-Brown, Anne-Marie de Besombes, Pierre-Olivier Boiton, Catherine Coulomb, Solange de Coussemaker, Elizabeth Lefer, Bénédicte et Patrice Lucas, Christian Sauret, Dominique Semont

Pour recevoir une version papier : 7 € (frais de port compris) le numéro / 28 € (frais de port compris) les 4 numéros - à commander aux coordonnées ci-dessus.