

Dominique Steiler – John Sadowsky – Loïck Roche

# *Éloge du bien-être au travail*

Presses universitaires de Grenoble

## Les auteurs

**Dominique Steiler**, docteur en psychologie et management de l'Université de Newcastle, a orienté sa carrière de chercheur et de consultant vers le développement personnel, la gestion du stress, le bien-être et le bonheur. Précédemment officier pilote de chasse de l'Aéronautique navale, il applique une approche pragmatique et humaniste. Professeur à Grenoble École de Management, il associe à la rigueur scientifique la vision holistique des philosophies orientales. Il est également coach international de sportifs de haut niveau et de cadres dirigeants.

[dominique.steiler@grenoble-em.com](mailto:dominique.steiler@grenoble-em.com)

**John Sadowsky**, diplômé de Stanford (MBA), est titulaire d'un Doctorate in Business Administration (DBA) de l'Université de Newcastle. Fondateur de plusieurs entreprises, coach de leaders, professeur, conférencier et consultant en leadership, spécialiste du *storytelling*, l'un des pères à l'origine de ce mouvement aux États-Unis, et l'auteur des *7 règles du storytelling* (Éd. Pearson, 2009), il est également *chairman* de Mosaic Capital, une entreprise spécialisée dans le capital-risque, et membre de plusieurs conseils d'administration.

[www.johnsadowsky.com](http://www.johnsadowsky.com)

**Loïck Roche**, AMP (Harvard), est diplômé de l'ESSEC, docteur en psychologie, docteur en philosophie, et titulaire d'une habilitation à diriger des recherches (HDR) en sciences de gestion. Depuis 2002, directeur adjoint du Groupe Grenoble École de Management (AACSB, EQUIS, AMBA) auprès du directeur Thierry Grange, directeur de la pédagogie et directeur de la recherche depuis 2001, professeur et conférencier depuis 1995 après avoir été dirigeant d'un cabinet conseil, spécialiste du management, du bien-être et de la performance, il est l'auteur ou le coauteur d'une trentaine d'ouvrages.

[loick.roche@grenoble-em.com](mailto:loick.roche@grenoble-em.com)

## Chapitre I

### Du suicide au bien-être

« Il n'y a qu'un problème philosophique vraiment sérieux : c'est le suicide. Juger que la vie vaut ou ne vaut pas la peine d'être vécue, c'est répondre à la question fondamentale de la philosophie. Le reste, si le monde a trois dimensions, si l'esprit a neuf ou douze catégories, vient ensuite. Ce sont des jeux ; il faut d'abord répondre. Et s'il est vrai, comme le veut Nietzsche, qu'un philosophe pour être estimable doit prêcher d'exemple, on saisit l'importance de cette réponse puisqu'elle va précéder le geste définitif. » L'auteur est connu, il s'agit d'Albert Camus. Le titre de l'œuvre, tout autant, il s'agit du *Mythe de Sisyphe*. Première phrase, première page d'un livre écrit en... 1942.

Tout est là ! Tout, ou presque. Tout parce qu'il y est question, justement, de la question du suicide. Presque tout, parce qu'il faut ajouter – ou ne pas oublier – que Sisyphe, c'est le travailleur d'hier, certes, mais tout autant l'employé, souvent même le cadre, d'aujourd'hui.

« Les dieux avaient condamné Sisyphe à rouler sans cesse un rocher jusqu'au sommet d'une montagne d'où la pierre retombait par son propre poids. Ils avaient pensé avec quelque raison qu'il n'est pas de punition plus terrible que le travail inutile et sans espoir. » (Camus, *Le Mythe de Sisyphe*, 1942) – le bout du bout de cette violence étant sans doute aucun ce qu'on appelle le « placard ».

Il est là le livre indépassable du management. Il est là le livre indépassable de la gestion des ressources humaines. Il est là le Camus

dont l'œuvre est encore si vivante alors que nous célébrons en 2010 le cinquantième anniversaire de sa disparition.

S'il ne devait y avoir qu'un livre de cours, qu'un livre de management – ou, s'il ne devait en rester qu'un – dans les écoles dont l'objet est, justement, de former des managers, mais aussi sur les étagères, dans les bureaux des entreprises – alors ce devrait être *Le Mythe de Sisyphe*.

Et maintenant, si nous devons en ajouter un ou deux autres, alors il faudrait revenir encore plus loin dans le passé. Nous retrouver au quasi-temps de la Révolution française. Certes pas en France, mais au pays de Galles, à Newtown exactement. C'est là, en 1771, que naît Robert Owen. Entrepreneur, Robert Owen a commencé par construire des machines à filer le coton pour, très vite – il n'est pas toujours nécessaire d'espérer pour entreprendre ni de réussir pour persévérer – prendre la direction d'une filature de coton dont il fit l'un des plus grands établissements de Grande-Bretagne. C'est là, puis dans des filatures qu'il va racheter – dans ce qui doit compter dans les premières fusions-acquisitions – qu'il va élaborer ses idées clés. Des idées clés qui gardent aujourd'hui toute leur modernité et leur actualité. Première idée, l'argent consacré à l'amélioration des conditions de travail représente l'un des meilleurs investissements qu'un chef d'entreprise puisse réaliser. Deuxième idée : le bien-être des employés peut se révéler extrêmement profitable tout en soulageant la misère humaine. Avec *Le Mythe de Sisyphe*, et en regard de ce qui se passe aujourd'hui dans les entreprises, cette idée est le vrai point de départ de l'évidence et de l'urgence de cet ouvrage. Qui dit mieux ? Qui pourtant connaît Robert Owen ? Qui même l'enseigne ?

Sans faire litanie, citons, entre Robert Owen et Albert Camus, Mary Parker Follett. Plus connue certes et dont le grand Peter Drucker dira en 1950 qu'elle a été « l'étoile la plus brillante au firmament

du management.» Pionnière des théories des organisations et tout particulièrement des relations humaines, c'est à Mary Parker Follett que l'on doit cette *drôle* d'idée (nous sommes alors en 1920; Mary Parker Follett est née en 1868) que le management ne concerne pas seulement les entreprises mais *aussi* les administrations, que celles-ci soient publiques ou parapubliques et, plus généralement d'ailleurs, toutes les formes d'organisation du travail. Mary Parker Follett est la première à avoir formulé cette idée, que l'on feint de découvrir aujourd'hui, du « gagnant-gagnant ».

Plus important peut-être, ce qu'il faut retenir – du moins faut-il leur en faire le crédit – c'est que tous les théoriciens des organisations, tous les théoriciens des ressources humaines, comme d'ailleurs la plupart des praticiens, tous n'ont eu de cesse de travailler au mieux-être des salariés.

Ford, par exemple, avait cure dès le début du bien-être des salariés (du moins de ce que cela signifiait à cette époque). Son idée, certes très insatisfaisante, certes très réductrice, partait d'une vraie honnêteté. Elle s'appuyait sur le principe de la division du travail; division verticale (c'est l'ingénieur qui décide de la façon dont les ouvriers doivent travailler) et division horizontale (ce n'est plus l'ouvrier qui se déplace mais la voiture sur une chaîne de montage). L'idée était simple: si les ouvriers produisaient plus (c'était évidemment le but premier de Ford), ils seraient payés plus, ils pourraient donc accéder aux biens de consommation et mieux vivre. Les conditions de travail des ouvriers de Ford peuvent aujourd'hui paraître très dures mais, comparées à la misère et à la souffrance des ouvriers français de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle – il n'est que de lire Zola – il y avait indiscutablement progrès.

Quand, en 1942, Albert Camus publie *Le Mythe de Sisyphe*, nous sommes bien dans ce même mouvement, rappelé dans *Les Temps*

*modernes* (Charlie Chaplin, 1936). Un mouvement que poursuivra Georges Friedmann en 1956 avec *Le travail en miettes*, ouvrage dans lequel l'auteur montrera que le travail à la chaîne réduit en miettes l'activité laborieuse et la vide de sens. En découlent fatigue, démotivation, ennui... Ce que, incidemment, Adam Smith notait déjà lorsqu'il disait que la division du travail peut avoir des effets désastreux sur l'intellect des ouvriers, abrutis par la répétition de gestes d'une simplicité toujours plus grande. Pour Albert Camus, Sisyphe n'est heureux que lorsque celui-ci redescend de la montagne pour aller reprendre, une fois arrivé au bas, son labeur. Oui, très certainement, dans les années 1950, on pouvait imaginer les ouvriers heureux. Non au travail, mais dans leur temps de non-travail: le soir, quand ils délaissaient leur travail pour s'en retourner chez, eux avant de reprendre le difficile travail à la chaîne le lendemain, le plus souvent aux aurores.

Si, bien sûr, beaucoup de choses ont changé ces soixante dernières années, ce qu'il faut surtout retenir, c'est qu'il n'est plus de refuge possible à imaginer Sisyphe heureux. Aujourd'hui, dans la tension qui est la sienne, entre l'appel humain (la souffrance telle qu'elle va pousser le salarié au suicide) et le silence déraisonnable du monde, comme l'a écrit Albert Camus (l'entreprise qui ne voit pas: ne veut surtout pas voir! n'entend pas: ne veut surtout pas entendre!), Sisyphe est malheureux. Aussi malheureux que la pierre... qu'il roule et sous laquelle il va se laisser tomber, lorsque ne supportant plus de souffrir, il n'entrevera plus d'autre solution que de renoncer. C'est cela le suicidé, celui qui pense que tout, désormais, est vain; celui qui, «trop pauvre en vie pour continuer le chemin», renonce. «Demain, tout changera, demain. Soudain, il découvre ceci que demain sera semblable, et après-demain, tous les autres jours. Et cette irrémédiable découverte l'écrase. Ce sont de pareilles idées qui vous font mourir. Pour ne pouvoir les supporter, on se tue [...]» (Camus, *L'Envers et l'Endroit*) C'est aussi beaucoup cela qui a changé.

Le travailleur d'aujourd'hui est conscient. Là où hier, à chaque pas, l'espoir de réussir pouvait le soutenir – c'est Camus toujours qui parle – l'employé d'aujourd'hui est conscient que c'est sans espoir. C'est là que son destin bascule pour devenir tragique. « Ainsi, Œdipe obéit d'abord au destin sans le savoir. À partir du moment où il sait, sa tragédie commence. » Si Œdipe ne se suicide pas, c'est que, « dans le même instant, aveugle et désespéré, il reconnaît que le seul lien qui le rattache au monde, c'est la main fraîche d'une jeune fille. » Comme dans *Le Songe d'un homme ridicule* de Dostoïevski, un homme peut changer d'avis, renoncer à se suicider à cause d'une petite étoile aperçue dans le ciel. Mais, pour tous ceux qui n'ont pas cette main fraîche qui les rattache au monde, « qui n'ont pas la chance dans les nuages déchiquetés de discerner à travers eux des tâches noires insondables et, à l'intérieur de celles-ci, une petite étoile, pour ceux, divorcés de la vie, plus ou moins infirmes, pour continuer à prendre appui sur Dostoïevski, alors leur destin ne leur appartient plus. » « Il arrive, écrit Camus, que les décors s'écroulent. Lever, tramway, quatre heures de bureau ou d'usine, repas, tramway, quatre heures de travail, repas, sommeil et lundi mardi mercredi jeudi vendredi et samedi sur le même rythme, cette route se suit aisément la plupart du temps. Un jour seulement, le "pourquoi" s'élève et tout commence dans cette lassitude [...]. »

En cela, comme le rapporte Albert Camus dans *L'Homme révolté*, le suicidé s'oppose au condamné à mort. Lui se révolte. Pour le premier, le suicidé, la fin justifie les moyens. Pour le second, le condamné à mort, ce sont les moyens qui justifient la fin.

C'est là d'ailleurs un immense paradoxe. Là où le suicidé ne croit pas à la mort et ne peut supporter la vie qui est la sienne, c'est parce que le révolté, lui, croit à la mort qu'il peut supporter, comme le dit Lacan, la vie qui est la sienne. Voilà pourquoi aussi, incidemment, souvent du moins, les syndicalistes s'en sortent mieux... Comme

pour Prométhée, « le premier des conquérants modernes, c'est, écrit Camus, une revendication de l'homme contre son destin. [...] Par le jeu de la conscience, [ils] transforment en règle de vie ce qui était invitation à la mort. » « Choisir soi-même l'heure où l'on quittera ce monde, écrit Camus, quand nul remède contre la souffrance n'existe plus que la mort, telle est la suprême dignité. » « La question, explique Werther à Albert, comme le rappelle Baldine Saint Girons (*Dictionnaire de la Philosophie*, Éditions Encyclopædia Universalis, Albin Michel) n'est pas de savoir si l'on est faible ou fort, mais si l'on peut soutenir le poids de la souffrance. » Dans un certain sens, poursuit Camus, le suicidé se venge. « C'est la façon de prouver qu'on ne l'aura pas ! » Voilà pourquoi aussi il ne faut pas éprouver trop de colère contre les personnes qui se suicident...

C'est bien cela qui a changé ces soixante dernières années. C'est bien cela que personne – ou si peu de personnes et alors qui les a vraiment entendues – n'a même seulement formulé : hier les ouvriers, qui représentaient la très grande majorité des travailleurs, étaient, par les conditions mêmes de leur travail, des condamnés à mort (il n'est que de rappeler le nombre d'accidents du travail, souvent mortels). Alors ils se révoltaient. Dans la rue ou dans leur cœur, ils étaient des hommes révoltés. Dès lors, ils pouvaient, le temps au moins de redescendre un peu de leur montagne, être un peu heureux. Comme Sisyphe, ils pouvaient trouver un peu de bonheur, non dans l'accomplissement de la tâche qui était la leur, mais dans le sens même qu'ils pouvaient donner à leurs actions. Aujourd'hui, dans de trop nombreuses entreprises, les employés, parce qu'ils ne croient plus en rien, parce qu'ils se sentent niés dans leur chair, déniés en tant qu'êtres, finissent par jeter l'éponge. Ils renoncent. Et, renonçant, c'est là tout le paradoxe, parce qu'ils ne peuvent plus agir sur le monde extérieur, parce qu'ils sont, pour reprendre un mot de Laborit, en inhibition de l'action, ils vont se suicider. C'est cela, pour eux, le suicide. C'est leur idée et la seule *solution* pour, paradoxalement, au moment d'accomplir le

geste fatal, reprendre pied sur leur destin. Réussir *en-fin* à décider et à agir. Certes pour se donner la mort, mais décider ultimement. « Son avenir, son seul et terrible avenir, il le discerne et s'y précipite. » Comme Virginia Woolf, chaque jour, il met dans ses poches les pierres qui vont le précipiter dans la rivière. « La mort comme seule réalité [quand], se donner la mort [accéder à son chiffre mystérieux, comme le dit Jaspers], c'est clore son destin. [...] C'est maintenir jusqu'au bout, nous rappelle Camus, ce que Sénèque avant Sartre appelait : le chemin de la liberté. »

Alors, que s'est-il donc passé pour que, brusquement, l'actualité nous réveille et nous somme de rendre nécessaire ce que les dirigeants et managers pensaient alors au mieux contingent : l'urgence absolue à travailler (enfin !) sur le bien-être au travail ?

Bien sûr, les répétitions de suicides dans les entreprises. Plus sûrement, notre aveuglement à l'évidence de ce qui devait advenir.

Pour comprendre ce cortège de désillusions et de désastres, dont la source – c'est cela qui est important – est à rechercher dans les fantasmes de toute-puissance qui, de tous temps, ont habité les hommes, il faut partir de Freud.

Pour Freud, il existe trois grandes blessures narcissiques, des blessures qui auraient dû guérir les hommes de leurs fantasmes de toute-puissance. La première blessure narcissique, nous dit Freud, a été infligée aux hommes par Copernic lorsqu'il a proposé la théorie de l'héliocentrisme en lieu et place du géocentrisme. Ce ne sont plus l'homme et la Terre qui sont au centre du monde et un soleil qui tourne autour ; c'est bien la Terre qui tourne autour du soleil. La deuxième blessure narcissique a été infligée par Darwin quand, avec la théorie de l'évolution des espèces, il a montré que l'homme n'a pas été créé *ex nihilo* mais que les espèces, l'ensemble des espèces, ont

toutes un (ou des) ascendant(s) commun(s). La troisième blessure narcissique, elle, a été infligée par Freud lui-même lorsqu'il a montré, pour reprendre sa célèbre formule, « que l'homme n'est pas maître dans sa propre demeure. » Autrement dit, des choses lui échappent. Cela peut prendre la forme d'actes manqués, de lapsus, de rêves... Bref, l'homme n'a qu'un accès très limité à son inconscient, et celui-ci peut se manifester à son insu.

Il nous semble, toute révérence à Freud gardée, qu'il y a (au moins) deux autres blessures. La première, narcissique également, et contemporaine de Freud d'ailleurs, a été provoquée par le constat que les techniques et les technologies dont on pensait au XIX<sup>e</sup> siècle (au moins après 1850) qu'elles nous permettraient de résoudre nos difficultés, n'ont finalement pas résolu tant de choses. Cette croyance a pris fin avec le tremblement de terre de Messine en 1908 – tremblement de terre qui a fait plus de 100 000 morts – et reçu le coup de grâce durant la fameuse nuit du 15 avril 1912 avec le naufrage du Titanic, un navire voulu et pensé « insubmersible » !

La deuxième blessure relève, elle, de l'illusion. C'est ce que nous pourrions appeler notre fascination pour la réussite, l'exception, la capacité à tout contrôler. Tout d'abord, et particulièrement depuis les années 1980, les hommes sont fascinés par ceux qui réussissent. Cette fascination va les conduire jusqu'à vouloir voir (avec l'assentiment certes de l'intéressé) ce qu'il y avait dans le cerveau d'Einstein. Fascination tout autant pour le crâne de Descartes, toujours exposé à Paris, au musée de l'Homme, au côté de celui d'un australopithèque et... d'un moulage du crâne du footballeur Lilian Thuram. Pour ne nous en tenir qu'au périmètre du management, nous avons relevé, mais la liste n'est évidemment pas complète, trois formes de fascination. La première fascination est donc celle éprouvée pour ceux qui réussissent. Fascination pour comprendre comment réussissent les grands leaders non tant dans leurs techniques mêmes de management,

mais dans une espèce de tentative désespérée de copier ce qu'il faut bien appeler leurs postures, attitudes, voire leurs tics. Pour exemple, des ouvrages extrêmement séduisants sur la PNL (la programmation neurolinguistique) mise au point par John Grinder et Richard Bandler dans les années 1970, dont le présupposé est que ce qu'une personne fait, une autre personne peut le faire. Autres exemples : l'AT (l'analyse transactionnelle) comme d'ailleurs la plupart des techniques qui se sont inspirées du travail de psychothérapeutes, voire qui s'en sont appropriées tout ou partie. Cette fascination avait pourtant été dénoncée par André Green dans *Un psychanalyste engagé*, chez Lacan : faire croire au patient qu'il pourrait devenir un semblable à lui. Nous pourrions encore trouver des traces de cette fascination dans l'analyse du *Banquet* de Platon et de la relation d'Alcibiade à Socrate. La fascination pour la déviance, la folie, voire la perversion constitue le deuxième type de fascination. Fascination pour l'artiste émotionnellement instable, l'écrivain qui *meurt* de faim, le grand dirigeant, le politique, véritable machine à tuer, tous sexuellement hors normes... Il faudra attendre Joyce McDougall et son ouvrage *Éros aux mille et un visages* (Éditions Gallimard, 1996) pour nous dessiller les yeux. « On peut conjecturer, écrit l'auteur, [c'est-à-dire] faire l'hypothèse, que la partie d'eux-mêmes qui leur permet de créer [de travailler] – et de continuer à le faire – est, en réalité, la partie libre de symptôme ! » Enfin, la troisième fascination est celle de la volonté de contrôle. Comme la vie serait belle si nous pouvions tout contrôler, à commencer par la motivation des hommes et des femmes dans l'entreprise. Mais, comme nous l'avons montré dans d'autres ouvrages (lire notamment *Chacun est libre de réussir sa vie*, Éditions Village Mondial, 2004), la motivation, dans l'entreprise du moins, n'existe pas. Pour une personne, la motivation, c'est-à-dire réussir à travailler dans ce que Vygotsky a appelé la zone proximale de son développement – cette zone correspond, pour une personne, à réussir juste un peu plus que ce qu'elle sait faire – ne peut être opérante qu'à la condition que cette personne exerce un travail qui, pour elle,

fait passion. Autrement dit, un travail qu'elle n'échangerait contre aucun autre à compter qu'elle puisse exercer tous les métiers de son choix ! Or, combien de personnes exercent un métier qui fait passion, autrement dit qu'elles n'échangeraient contre aucun autre ? 10 % ; 20 %... La vérité, c'est que la motivation, beaucoup trop souvent dans l'entreprise, cela se réduit à ceci, du moins dans l'esprit des managers : « Comme la vie serait belle si les hommes et les femmes de mon équipe pouvaient penser comme moi je pense... »

Telles sont les causes de la situation actuelle. Dans ces jeux du cirque moderne où le travailleur-gladiateur peut aller jusqu'à perdre sa vie pour la gagner, nous avons voulu faire l'économie de l'intelligence pour préférer, toujours, ce même silence déraisonnable et déjà dénoncé du monde du travail. Nous avons voulu couper au plus court, au plus pressé, nous avons pensé qu'il suffisait d'imiter, jusqu'aux mimiques, aux tics de langage, qu'il suffisait d'être un peu spécial, qu'il suffisait de tout contrôler. Mais cela ne fonctionne pas et, pire que tout, c'est bien la mort que nous avons semée dans l'entreprise.

Hier, les suicidés du Technocentre de Renault, aujourd'hui ceux de France-Télécom Orange ; de mêmes drames et un même mal, le stress. Et dans l'absolu, ces mêmes drames se répètent dans de très nombreuses autres entreprises. Simplement, parce que cela ne fait pas « série », on en parle moins. Par série, nous n'entendons pas « mode » comme cela a pu être dit dans un moment de communication catastrophique par l'un des dirigeants de ces entreprises. Ou alors, il faudrait préciser, mais sommes-nous prêts à l'entendre, que le drame des drames, c'est précisément que des personnes qui pensaient au suicide – ou plus exactement, qui s'étaient toujours interdit d'y penser, par manque de courage, par peur d'abandonner les leurs – sont passées à l'acte, entraînées en quelque sorte par les suicides précédents. Comme s'il pouvait être plus acceptable socialement – plus digne en quelque sorte – de se suicider pour ce qui

serait imputé à l'insupportation des conditions de travail et non à d'autres raisons plus secrètes mais aussi peut-être, perçues comme plus « lâches ». Exactement comme Primo Levi, l'auteur de *Si c'est un homme*, dont on sait qu'il n'a jamais pensé au suicide dans les camps nazis de la seconde guerre mondiale car y penser, c'était passer à l'action tellement il était facile de se tuer. Ne suffisait-il pas de se précipiter sur les barbelés électriques et de se faire mitrailler par les sentinelles penchées dans les miradors ? Mais, si nous osons écrire ce que nous croyons vrai, que des hommes et des femmes ont trouvé justification, « socialement reconnue » en quelque sorte, là où, hors les « exemples » qui les ont précédés, hors « ces premiers suicidés qui ont montré une voie difficile sur laquelle ils ont été les premiers » leur acte eut pu paraître lâcheté, jamais nous ne tirerons à la facilité pour dire avec Elsa Triolet « il n'y a pas de suicide, il n'y a que des meurtres. » Pas plus nous ne préférons l'original à la copie, Spinoza, pour qui : « Personne [...] sans y être contraint par des causes extérieures [...] ne se suicide. » Nous préférons Kant pour qui le suicide est un acte libre ; surtout, nous préférons Schopenhauer : « Celui qui se donne la mort voudrait vivre. »

Il n'empêche, fourre-tout où cohabitent restructuration, conditions de travail, pression même, le stress fait toujours point final. Syndicats, membres du CHSCT, médecins, personnels de direction, ne s'y trompent pas – du moins le croient-ils – qui pointent du doigt le stress.

Mais hors les discours assassins qui encensent le stress dès lors que celui-ci pourrait être qualifié de « positif » – comme si, lorsque les hommes et les femmes ont la tête dans le seau, leur appuyer dessus plus fort encore pouvait leur faire du bien – penser résoudre les problèmes de l'entreprise et ne vouloir travailler que sur le stress est un leurre. Certes, et c'est déjà beaucoup, par la multiplication des responsables de proximité, par la mise en place d'un cadre qui favorise

une écoute sérieuse des personnes, de nouveaux drames devraient être évités ; de même, par la mise en place d'une action préventive et globale, c'est-à-dire en tentant de prendre en compte l'ensemble des aspects du phénomène et pas seulement un ou quelques-uns. On peut d'ailleurs, et il faut en faire crédit aux entreprises, conjecturer que des drames ont déjà été évités parce qu'un certain nombre de dispositifs existaient déjà.

Alors pourquoi faut-il, pour les dirigeants, à la fois repenser leur action sur le stress et tout autant ne pas s'arrêter là ? Au-delà du fait qu'il ne s'agit pas que de cela, en appeler au seul stress nous semble extrêmement dommageable pour ne pas dire dangereux.

Tout d'abord, et cela peut paraître paradoxal, en appeler seulement au stress exonère chacun de sa responsabilité, et cela pointe à la fois du doigt des responsabilités telles qu'à leur tour celles-ci peuvent engendrer de mêmes effets, voire davantage encore.

Car il ne faut pas s'y tromper, il y a ici – certes à des degrés divers – toujours coresponsabilité : d'une partie du moins du management, d'une partie du moins des syndicats, d'une partie du moins des médecins du travail, comme d'ailleurs des autres acteurs qui pourraient être impliqués... Il faudrait également savoir, comme l'écrit Camus « si le jour même un ami du désespéré ne lui a pas parlé sur un ton indifférent. Celui-là alors est le coupable. Car cela peut suffire à précipiter toutes les rancœurs et toutes les lassitudes encore en suspension... » Et même peut-être, pour en terminer, et en certains cas bien précis, coresponsabilité des salariés eux-mêmes qui passent à l'acte. « Qui veut-on tuer lorsqu'on se donne la mort ? questionne Baldine Saint Girons (*Dictionnaire de la Philosophie*), un passé dont on a honte ? un moi diminué par l'échec ? une vie dépourvue d'intérêt ? » Comme l'avait écrit Primo Levi : « Le suicide admet une nébuleuse d'explications. »

Dès lors que les entreprises ambitionnent de vouloir agir sur le stress, que font-elles si ce n'est mettre en place des dispositifs extrêmement lourds – nous pensons aux questionnaires notamment. Certes, ces questionnaires permettent indiscutablement une forme de catharsis, une expression d'un mal-être, mais il faut comprendre qu'ils sont avant tout handicapants pour trois raisons. D'une part parce qu'ils enracent, que nous le voulions ou non, la responsabilité sur les managers qui, même dans le cadre d'une coresponsabilité, n'ont pas tous participé de la même manière à ce qui est arrivé et ne sont donc pas tous responsables. D'autre part, ces mêmes questionnaires fixent là aussi, que nous le voulions ou non, la responsabilité sur les salariés, jugés comme incapables de supporter la pression quand ils devraient se réjouir et remercier leurs dirigeants d'avoir du travail, dans des entreprises qui, en plus, garantissent ou quasi-garantisent ce qu'on a longtemps appelé la *sécurité* de l'emploi. Enfin, les questionnaires peuvent avoir pour effet « de tout arrêter » : arrêt des restructurations pourtant nécessaires, au risque de se mettre hors course économiquement (où en serait Orange aujourd'hui si rien n'avait été entrepris?) et de multiplier ainsi, et plus encore, les drames humains. Arrêt même du jeu de la concurrence dans certains cas, notamment quand on a pu parler – heureusement un temps seulement – de reporter l'appel d'offres pour un quatrième opérateur. Arrêt surtout de la recherche des vraies causes et donc des vraies responsabilités, des vraies remises en question pourtant tellement nécessaires dès lors qu'il importe urgemment de penser et de résoudre au mieux les problèmes qui impactent les hommes et les femmes qui fondent et font les entreprises (comme d'ailleurs toutes les organisations).

La recherche des vraies causes, cela commence par avoir le courage de dire que le stress est, certes, la partie visible du problème de la souffrance, l'effet, mais non... la cause. Pour paraphraser le général de Gaulle, il ne sert donc à rien de sauter sa chaise comme un cabri

en disant « le stress, le stress, le stress » (lui parlait de l'Europe). Nous le savons tous, agir sur le symptôme n'a jamais supprimé sa cause. S'il faut donc supprimer l'effet, il faut aussi supprimer la cause. Comme pour un incendie de cheminée, il est urgent de commencer par l'éteindre avant de penser qu'il pourrait être pertinent de gagner la cheminée pour éviter ce qui pourrait être un désastre. Nous définirons donc la politique préventive et globale de lutte contre le stress qui doit être mise en place ; ce que nous avons appelé le travail proprement dit sur le *Bien-être au travail* et que nous développons en deuxième partie, puis nous nous attaquerons à la cause. Une fois l'incendie éteint, la politique de gainage préventive et globale mise en place, il est tout aussi urgent de décider de ramoner cette même cheminée et même très régulièrement. Il y a un avant et un après management dans son quotidien qui doit être intégré par les leaders, les dirigeants, l'ensemble des personnes qui dirigent des équipes, un management dont la proximité avec les hommes et les femmes doit être réelle, tangible, visible. Ce management d'un nouveau type, que nous avons appelé le *slow management*, nous le développerons en troisième partie.

Ce qu'il faut bien comprendre, c'est que la cause, c'est avant tout le manque cruel de pédagogie. Nous ne parlons pas ici de pédagogie dans son sens trivial, la transmission de savoirs, mais de pédagogie au sens premier et second de son étymologie : la préparation à la compétition et l'accompagnement.

Nous sommes tout de même dans un monde curieux où on ne parle que de compétition et où, sans préparation aucune, on lance des hommes et des femmes dans cette même compétition. Que voulez-vous qu'il advienne ? Que voulez-vous qu'il advienne si, sans préparation aucune, il vous prenait l'envie de mettre des hommes et des femmes au départ d'un marathon ? Que voulez-vous qu'il advienne si ce n'est qu'ils se découragent, qu'ils abandonnent et,

pour les plus fragiles – mais n'est-ce pas aussi les plus exigeants avec eux-mêmes ? – qu'ils « explosent ». « Quand l'oiseau de race est pris, écrit Montherlant dans *La Reine morte*, il ne se débat pas. »

Par préparation à la compétition et accompagnement, nous n'entendons pas « formations », elles n'ont pas le résultat escompté, sinon cela se saurait. Ce que nous entendons, c'est explication, partage d'une mission, partage de valeurs, partage d'une vision, compréhension d'une stratégie et de son implémentation dans les différents services et entités de l'entreprise. À cette condition alors, et seulement à celle-ci, le travail peut retrouver du sens, et les efforts demandés peuvent trouver légitimité.

Car que s'est-il passé ? Ici, on a dit à des managers : « À la fin de l'année, nous voulons 15 % de salariés en moins dans ce service » (un service dont il est dit de manière explicite au manager qu'il est voué à disparaître à 3 ans mais que cette information ne doit évidemment pas être divulguée). « Comme dans ces musées italiens, écrit Camus, toujours dans *Le Mythe de Sisyphe*, où l'on peut voir de petits écrans peints que le prêtre tenait devant les visages des condamnés pour leur cacher l'échafaud », comment voulez-vous que les managers agissent ? Ils ne sont pas préparés et n'ont souvent aucun moyen ou outil à leur disposition. Ces managers ont alors peur parce qu'ils ne savent pas comment il faut faire, parce qu'ils ne savent pas comment ils vont faire. Ils ont peur, donc ils vont se protéger. Ils vont développer des mécanismes de défense – il faut bien vivre avec cette *peur au ventre*. Ils vont se retrancher derrière leur bureau ; ils vont encore moins communiquer. À quel sujet communiqueraient-ils d'ailleurs ? Sur le fait qu'on leur a dit de réduire les effectifs et qu'ils ne savent pas comment faire ? Qu'on leur a dit, ou parfois seulement fait comprendre – mais n'est-ce pas là la même chose – que le service était voué à fermer mais qu'évidemment, cela ne devait pas filtrer ? Plus – et c'est là le premier mécanisme de défense – ils vont extérioriser leur peur. Comment ?

En se montrant violents, humiliants, en harcelant peut-être même. Et c'est là tout le paradoxe, par cette attitude dont nous voyons bien qu'elle est à cent lieues du management même le plus archaïque, ils vont tellement dégrader les conditions de travail, tellement augmenter la pression, la souffrance au travail, qu'à la fin de l'année, il y aura bien (et souvent beaucoup plus) 15 % des salariés qui auront quitté le service. Les managers seront peut-être même félicités parce qu'ils auront dépassé leurs objectifs. Le deuxième mécanisme de défense est tout aussi violent, il consiste à se protéger de la souffrance qui est générée. Les managers vont devenir sourds aux plaintes, ne plus entendre, ne plus voir la souffrance des hommes et des femmes. Il faut bien qu'eux aussi s'organisent pour continuer à vivre !

Nous avons exclu de notre exemple, évidemment volontairement, le plaisir inconscient de licencier, toujours possible (qui serait du sadisme). Savez-vous que 30 % des plans sociaux pourraient être évités pour tout ou partie si l'on se parait du plaisir inconscient des principaux acteurs ? Semblable en cela à celui du pompier pyromane, « le plaisir de faire souffrir, comme a pu l'écrire Nietzsche, apporte un accroissement du sentiment de puissance et de [pouvoir]. [...] Volonté de détruire, expression d'un instinct plus profond encore de la volonté de se détruire : la volonté du néant. »

Ce qui peut mettre en colère, c'est que cela fait plus de trente ans (mais qu'est-ce que trente ans, comparées aux deux cents ans quand nous mentionnions Robert Owen !) que tout ce mécanisme mortifère a été décrit. Dans son ouvrage *Éloge de la fuite* (Éditions Robert Laffont, 1976), le neurobiologiste Henri Laborit a montré comment, dès lors que l'on mettait les managers dans des situations impossibles (et il en va ainsi de tous les hommes mis en de pareilles situations), cela revenait à leur envoyer ce qu'il appelle des ballons de stress... La règle en ce cas est simple. Une personne agressée (le stress est l'agent agresseur) va devoir agresser à son tour son envi-

ronnement. Seulement, comme sur un terrain de rugby où on ne peut que passer le ballon sur la même ligne ou, plus sûrement, en arrière, dans l'entreprise, on ne peut agresser et passer le ballon de stress qu'en agressant une personne, éventuellement du même niveau hiérarchique, par exemple un collègue (mais il faut s'attendre alors à en recevoir autant) ou – parce que c'est moins risqué – d'un niveau moindre et donc en agressant un subordonné. Dit autrement, si mon chef m'intime l'ordre de faire quelque chose avec lequel je suis en désaccord, ou que je pense ne pas pouvoir réussir, il m'est souvent très difficile d'argumenter. Aussi, le plus souvent, les hommes et les femmes n'ont-ils pas d'autre choix que de faire le dos rond et d'accepter. Henri Laborit en fait la démonstration dans le film d'Alain Resnais, *Mon Oncle d'Amérique*: les salariés, les employés, qui n'ont pas de subordonnés (de souffre-douleur !) sont pris et faits comme des rats enfermés dans une cage dont le plancher peut être électrifié. « L'ouvrier, explique Laborit pour prendre là un exemple, qui voit tous les jours son chef de chantier dont la tête ne lui revient pas, il ne peut pas lui casser la figure, on lui enverrait les agents. Il ne peut pas fuir, il serait au chômage. Et tous les jours de la semaine, toutes les semaines du mois, tous les mois de l'année et toutes les années qui se succèdent, il est en inhibition de l'action. » Comme le rat, notre ouvrier ne peut pas fuir, il est donc soumis à la punition à laquelle il ne peut pas échapper. Cette punition (l'agent stresser) provoque chez lui un comportement d'inhibition. Il apprend en effet que toute action est inefficace, qu'il ne peut ni fuir, ni lutter... Il s'inhibe donc. « Cette inhibition, poursuit Laborit, qui s'accompagne chez l'homme de ce qu'on appelle l'angoisse, s'accompagne aussi dans son organisme de perturbations biologiques extrêmement profondes. [...] Ces troubles biologiques aboutissent aux maladies de civilisation ou maladies psychosomatiques : les ulcères de l'estomac, les hypertensions artérielles... ils aboutissent à l'insomnie, à la fatigue, au mal-être. [...] Et, quand son agressivité ne peut plus s'exprimer sur les autres, elle peut encore s'exprimer

sur lui-même : il va somatiser. [...] S'il ne somatise pas, l'individu peut aussi orienter son agressivité sur lui-même de façon plus efficace encore, il peut se suicider. »

Ce dont l'entreprise a le plus besoin pour redevenir humaine et transformer aujourd'hui ces lignes de mort en ligne de vie, ce n'est sûrement pas d'une anesthésie par la mise en place de dispositifs antistress à courte vue, et moins encore d'une anesthésie générale qui se traduirait par un arrêt soudain des machines. Non, ce dont l'entreprise a le plus besoin, pour reconstruire du vivant, c'est de pédagogie ! Une pédagogie qui s'incarne dans la prévention et la globalité de la gestion du stress, une pédagogie qui s'incarne dans l'accompagnement des managers et des salariés à passer les obstacles des changements nécessaires, à rester sur la vague des évolutions indispensables et non noyés, prisonniers des rouleaux mortifères et compresseurs d'un management aux abois qui n'a du management que le nom. Ce dont l'entreprise a besoin, c'est que les personnes qui ne sont plus fières de travailler dans cette même entreprise, le redeviennent. Elle a besoin de transformer toute cette énergie désormais négative en énergie positive. Pour cela, il ne faut pas nier l'énergie négative mais prendre appui dessus pour la retourner et reconstruire ensemble ce qui a été défait par l'addition individuelle d'incompétences tragiques, résultat du non-accompagnement et de la non-compréhension des hommes et les femmes.

Sortirons-nous un jour de ce management aveugle qui veut qu'à une décision prise par un  $n$  quelque chose, le  $n-1$  ne sache que répercuter la demande à un  $n-2$  qui lui-même répercute cette même demande ? Tous partagent la même peur de ne pas savoir comment faire (il en va de même pour le dirigeant qui doit répondre de la demande des actionnaires, de la demande du politique...). Tous, comme nous l'avons vu, développent des mécanismes de défense

qui ne font que s'additionner au fur et à mesure qu'ils se répandent dans l'entreprise.

Bien sûr, et Kojève a raison : « L'homme n'est qu'une mort différée », ce n'est pas pour autant que les entreprises doivent porter cet écriteau : « Suicidez-vous qu'ils disaient ! »

Les entreprises doivent comprendre que le management est une chose trop importante pour ne le laisser qu'aux seuls managers. Elles doivent prendre exemple sur les (grandes) écoles qui ont parfaitement compris que l'enseignement était une chose trop importante pour la laisser aux seuls enseignants et font appel pour 25 % à 50 % de leurs mêmes enseignements à des professionnels de l'entreprise qui font principe de réalité, d'ancrage à la « vraie vie ». Ces professionnels aident les écoles à répondre à leur promesse : permettre aux étudiants de trouver l'emploi de leur choix (car être au service des entreprises en leur fournissant des compétences est bien la mission des grandes écoles), dans l'entreprise de leur choix, à des conditions proches de celles ambitionnées. Nous conseillons donc de mettre des pédagogues dans les équipes de managers, mieux même, quand tel n'est pas le cas, de mettre s'il le faut des pédagogues à la tête même des équipes en charge des ressources humaines. Non seulement les hommes et les femmes retrouveront goût au travail mais, *de surcroît*, le stress sera supprimé.

Ce que nous disons également, c'est qu'il faut réparer ce qui a été détruit et construire le lendemain. Réparer, c'est agir contre le stress ! Construire, c'est développer une politique de prévention globale contre le stress. Dans le même temps, c'est aussi montrer comment et pourquoi les dirigeants, les managers, toutes les personnes qui dirigent des équipes, ont le devoir de prendre du temps pour aller sur le « terrain », à la rencontre des hommes et des femmes de l'entreprise, pour les écouter, pour expliquer, pour apaiser, pour rassurer

mais aussi, parce que c'est là que le respect commence, pour leur dire la vérité. L'efficacité et la satisfaction des équipes, des hommes et des femmes, comme l'avait déjà montré Elton Mayo, dépend étroitement de la façon dont on évoque les problèmes avec eux.



Sagesse, force et beauté ! Les managers doivent apprendre ce que veut dire réellement aimer les hommes et les femmes de leurs équipes et vivre concrètement l'évidence qu'ils ne peuvent réussir qu'à la condition que ces mêmes hommes et ces mêmes femmes les suivent ; alors ils n'auront plus de subordonnés mais des équipiers avec qui ils construisent.

Pour atteindre la performance, performance qui passe par le bien-être des personnes, il faut pratiquer ce que nous appelons le *slow management*. Les leaders, les dirigeants, les managers peuvent ainsi bâtir l'entreprise de demain, une entreprise responsable, une entreprise devenue un endroit exceptionnel pour y exercer son métier, garant des conditions de bien-être et de performance.