

# Souffrance au travail (7/7) : Conclusion

Au fil des six articles précédents nous avons vu pourquoi et comment depuis deux décennies les techniques managériales de mutation organisationnelle permanente, de travail en mode projet, de réingénierie, d'empowerment et de rémunération variable individuelle ont poussé les hommes, pardon ! les ressources humaines, vers la religion de la mobilité, la transformation permanente, la flexibilité, la polycompétence et l'individualisation des résultats au sein d'une entreprise prétendument individualisée pour le bien de tous.

S'il est exact que ces évolutions peuvent offrir certaines opportunités de responsabilisation des salariés et de mise en place d'organisations moins hiérarchiques, elles font surtout peser de graves risques sur la santé mentale des travailleurs. Aussi nous ne pouvons que regretter le silence, en particulier politique, qui a longtemps prévalu à propos de la souffrance au travail.

- Nous regrettons d'abord l'injonction paradoxale à l'autonomie qui a été faite aux salariés, sans jamais s'être assuré qu'ils y soient prêts, sans toujours leur avoir donné les moyens afférents et sans avoir non plus suffisamment intégré le frein que constitue en parallèle la procéduralisation excessive du travail. L'organisation est aujourd'hui exagérément normée et l'employé n'a plus le droit, faute de se le voir reprocher, de dévier des tâches à accomplir les unes derrière les autres ;

- Nous regrettons en second lieu la mise en concurrence des équipes. Une sorte de compétition qui, à l'instar des pratiques individualisantes, des modes de travail concurrentiels et des menaces de mise au placard ou de licenciement, continue à ravalier les gens au rang de simples ressources ;

- Nous regrettons ensuite l'idée même de qualité totale, comme nous le faisons dans Le management durable : « Les appellations aux allures excessives comme, qualité totale, zéro défaut ou excellence qui ne font aucune place à la réserve, ignorent la nuance et oublient les concessions afférentes à l'imperfection humaine, sont à manier avec précaution, si ce n'est à regarder avec suspicion [] La perfection n'est pas encore de ce monde ! D'ailleurs, si comme nous l'entendons de plus en plus souvent le risque zéro n'existe pas, comment la qualité totale pourrait-elle exister ? ».

Alors que faire en ces temps du triomphe de l'individualisme ?

Étant donné qu'on ne peut pas revenir en arrière, il est urgent de reconstruire l'entreprise. Non pas par nostalgie du passé mais parce que l'on tient là l'unique façon de réussir l'avenir.

Maintenant que les partenaires sociaux sont depuis longtemps parvenus à un accord sur le harcèlement visant à mieux détecter la violence dans les entreprises, le moment est venu pour les branches professionnelles de mettre en place les outils adaptés à la situation de leurs secteurs. C'est-à-dire, pour l'essentiel : systématiser vraiment l'accompagnement des changements ; instaurer un délai minimum de stabilité après chaque changement de poste et, comme le recommandait dès février 2010 le rapport Lachmann, prévoir une étude d'impact social avant toute restructuration significative.

Parallèlement à ces trois mesures structurelles, il est plus que temps de donner enfin à la maîtrise et aux cadres non seulement une réelle et suffisante marge de manoeuvre mais aussi une formation

sérieuse, complète et concrète, d'abord aux problématiques de la santé et du bien-être au travail, ensuite, et surtout, aux dix techniques qui fondent (depuis presque toujours) le management efficace d'une équipe au travail. C'est-à-dire, former à La conduite des hommes par l'enseignement de:

- La communication interindividuelle ;
- La gestion du changement dans les organisations ;
- La recherche de l'amélioration de la qualité ;
- La délégation de pouvoir ;
- La prise de décision ;
- La négociation interindividuelle ;
- La motivation de l'homme au travail ;
- La conduite de réunion ;
- La prise de parole en public ;
- L'entretien de face-à-face.

Nous sommes bien conscients que vu l'ampleur des dégâts, rien en soi n'est suffisant et que la pédagogie à elle seule n'est pas la panacée. Mais si l'on n'utilise pas en premier lieu les moyens existants, ceux là même qui ont depuis longtemps fait leurs preuves, rien ne sera jamais résolu.

Ceci est un extrait du livre « Encadrer une équipe » écrit par Alain Astouric paru aux Éditions Chronique Sociale. (ISBN-10 : 2850089540, ISBN-13 : 978-2850089541). Prix : 14,50 euros.

Reproduit ici grâce à l'aimable autorisation de l'auteur et des Éditions Chronique Sociale.