

et non plus sa propre force physique, celui-ci allait pouvoir vivre une ère radieusement oisive. Force est de constater que la mécanisation, puis la robotisation, l'informatisation et même la tertiarisation de l'économie n'ont guère modifié notre relation au travail. Au contraire !

### “BURN OUT”

L'entreprise est toujours le royaume des petits chefs, la pression y est plus forte, les cadences et la productivité y sont toujours plus élevées, l'emploi y est plus précaire, le tout pour des niveaux de rémunération qui nourrissent le mécontentement vis-à-vis du pouvoir d'achat. Ajoutons au tableau une philosophie quantitative et non pas qualitative du temps de travail (les 35 heures) et la nécessité d'évoluer sans cesse face à l'accélération des progrès technologiques et à une compétition internationale toujours plus âpre. On aura alors compris pourquoi tant de salariés français craquent, ou se « consomment » au travail, pour faire référence au terme « burn out » employé pour désigner ces cadres parvenus au bout du rouleau, « complètement cramés ».

Après avoir longtemps nié le problème du stress au travail, la France semble enfin s'en soucier. Signes de cette prise de

conscience, le gouvernement a commandé un rapport et des grandes entreprises s'inquiètent de savoir pourquoi leurs salariés dépriment. Il était temps : nous sommes très en retard dans cette prise en compte du stress. Alors que de nombreux pays ont abordé la question avec réalisme et pragmatisme – une personne stressée est moins productive et si elle tombe malade elle coûte cher à la collectivité – le nôtre rechigne encore à reconnaître la réalité. Psychosociologue et spécialiste du stress au travail, Matthieu Poirot (lire son interview page 19) porte un regard critique sur cette exception nationale. Selon lui, la conception française « verticale » de l'autorité et de la relation au travail génère des rapports de force conflictuels et une vision manichéenne de l'univers de l'entreprise où chaque protagoniste se complait finalement dans son rôle : bourreau du côté du patron, victime du côté du salarié. Si les choses sont en train de changer, c'est, commente Matthieu Poirot, sous le double effet de la mondialisation et de la montée en puissance de la génération Y. La première impose aux entreprises françaises les standards anglo-saxons en matière de relations sociales, la seconde secoue nos habitudes de management en voulant se faire plaisir au boulot. Le stress, un problème de génération ? Attention, ça va tanguer dans les entreprises !

## “La France a une culture trop verticale de la relation au travail”

MATTHIEU POIROT

Psychosociologue, Matthieu Poirot est spécialiste du stress professionnel et des risques psychosociaux. Il est également professeur de management et consultant indépendant auprès de grands groupes internationaux et de PME. Il a mis en place, à ce titre, les premiers observatoires du stress en France dans des entreprises.

### Pourquoi notre pays est-il en retard dans la prise en compte du stress au travail ?

La France a une culture trop verticale de la relation de travail. Il y a l'autorité au sommet et les exécutants en dessous. Cette conception très latine génère une approche conflictuelle, politique, de l'entreprise, chacun campant sur des positions stéréotypées : marxiste du côté des syndicats de salariés, souverainiste, voire royaliste au sens « droit divin » du

terme, du côté des patrons. D'où un choc frontal qui conforte d'ailleurs chacun dans sa conception manichéenne de l'univers du travail. Les autres pays européens, particulièrement dans le Nord, ont au contraire une conception horizontale de la relation d'autorité. Tandis que la France, par exemple, affiche la plus grande disparité entre les salaires de base et ceux des patrons – et qui s'en

émeut vraiment ? – le grand débat qui agite les entreprises allemandes en ce moment est de limiter cet écart. Autre exemple, en Suède, la tradition veut qu'une fois par an le patron se déguise en père Noël pour distribuer des jouets aux enfants des salariés... Toujours en Suède, il est fort mal vu qu'un dirigeant ait du personnel de maison...

### En quoi cette conception verticale française influence-t-elle notre vision du stress ?

Pour les syndicats, le stress est synonyme de mauvaises conditions de travail, pour les patrons, c'est une question d'individus qui ont du mal à s'adapter. En vérité, ces deux visions sont liées, mais cette approche idéologique influence jusqu'à la prise en charge institutionnelle du problème, abordé sous le terme de souffrance au travail : c'est le vilain patron qui fait souffrir les pauvres salariés...

### On a toutefois l'impression que la situation commence à changer...

Oui, il y a une prise de conscience ●●●

## J'ANTICIPE

●●● sous l'effet d'un double facteur. Tout d'abord, l'économie est devenue internationale et les grandes entreprises doivent adopter des standards mondiaux. Or en matière de relations de travail, ce sont ce que les anglo-saxons appellent les « soft skills » qui sont la norme. On peut traduire ce terme par « compétences sociales », autrement dit la capacité d'un dirigeant à créer des liens et à rassembler des équipes, à déléguer et à faire confiance, à communiquer, à mobiliser. Cette intelligence sociale basée sur le comportemental ne fait pas partie de la culture française de l'entreprise. Les entreprises, notamment les PME, vont pourtant devoir s'y mettre. Mais le changement vient aussi par l'arrivée dans les entreprises de la génération Y. Il s'agit des jeunes salariés qui contestent le pouvoir vertical. Pour eux, la légitimité du dirigeant doit être basée sur la justice et l'exemplarité plus que sur l'autorité. Ils veulent un nouveau contrat avec l'entreprise où ils ne rentrent pas pour y passer toute leur vie, mais pour y développer des compétences. Surtout, ils savent que contrairement aux générations précédentes, ils ne vont pas pouvoir capitaliser leurs efforts et s'enrichir, alors ils veulent au moins prendre du plaisir à bosser...

**Pour apprendre à mieux gérer le stress il suffit donc d'attendre que la génération Y s'impose...**

Le problème c'est que c'est encore la génération X qui est au pouvoir dans les entreprises ! Et comme nous n'avons pas anticipé la gestion du problème, nous arrivons à une situation de divorce. D'un côté nous avons des individus qui veulent qu'on les prenne en considération, de l'autre des entreprises qui cherchent à standardiser leurs salariés. Forcément, on a du mal à se comprendre et la relation se tend...

**Que fait-on pour en sortir ?**

La tentation en France est d'avoir



**Matthieu Poirot** psychosociologue spécialiste du stress professionnel et des risques psychosociaux.

recours au juridique. D'un côté un bourreau, de l'autre des victimes et au milieu la loi comme sauveur. Exemple, le harcèlement et la loi qu'il a fallu voter pour apporter des solutions. Il ne faut surtout pas rentrer dans ce jeu et faire plutôt de la médiation pour aboutir à un nouveau contrat relationnel, avant d'en arriver à une situation de crise. Evidemment, la conception verticale rend la négociation difficile et conflictuelle...

**La multiplication des suicides sur le lieu de travail a favorisé la prise de conscience en France...**

Il a effectivement fallu en arriver là pour déclencher un début de réaction. Il est dommage d'avoir attendu ces signaux dramatiques pour réagir.

**A part ces « signaux » dispose-t-on en France d'instruments de mesure du stress au travail ?**

Non, il n'y a pas d'indicateur national. On est par exemple incapable de connaître le nombre de suicides au travail. Et on a identifié seulement

30 cas de dépressions liées au travail, alors qu'il y a 7 % de gens déprimés en France. Conséquence de cette situation, c'est la collectivité nationale qui paie le coût du stress au travail au lieu de ce soit les entreprises. Et cela n'aide pas celles-ci à prendre la mesure du problème pour le traiter.

**Si on ne peut pas mesurer précisément le stress, peut-on au moins en cerner les raisons ?**

Ces raisons sont multiples dans le monde du travail. D'abord, « l'enfer c'est les autres » comme disait Sartre. Il y a ensuite une charge de travail qui augmente. De plus, avec la tertiarisation de l'activité économique, on a tendance à ramener cette charge de travail à la maison car elle est de plus en plus psychologique, mentale. La durée du travail est aussi en cause avec notamment des 35 heures qui ont densifié le temps de travail. Les salariés citent également comme facteur de stress le manque d'autonomie, le travail contraint. Autres causes encore,

le manque de reconnaissance, mais aussi la difficulté à préserver son équilibre de vie. L'urbanisation du travail a par exemple conduit à un allongement des temps de transport qui nuit à la vie personnelle, familiale...

#### **Comment lutter contre le stress ?**

Vous posez le problème de la réaction. Quand on est stressé, on ressent des émotions : inquiétude, sentiment d'insécurité ou d'injustice, colère... Face à ces émotions, on peut tenter de les éviter ou d'en atténuer les effets par la fuite ou se centrer sur la solution. Le comportement le plus efficace est de se demander si on contrôle ou pas, la situation. Face au stress, l'important est de se donner une marge de manœuvre. A titre individuel on dispose de quelques méthodes : la prise de recul, mais cela nécessite un vrai apprentissage, lequel n'est malheureusement pas enseigné à l'école. L'affirmation de soi, c'est-à-dire la capacité à donner son avis, à faire valoir ses droits sans agressivité. Mais encore faut-il que quelqu'un soit disposé à vous entendre et à prendre votre avis en considération. Enfin, il y a aussi toutes les techniques corporelles qui permettent très simplement de relaxer son corps et son esprit.

#### **Comme la sieste par exemple ?**

Comme la sieste effectivement, qui est inscrite dans la constitution japonaise ! Un concept difficile à accepter en France où l'on privilégie l'apparence à l'efficacité.

#### **Comment l'entreprise peut-elle de son côté lutter contre le stress de ses salariés ?**

D'abord par les valeurs que le comportement de ses dirigeants véhicule : l'exemplarité, l'équité, le courage... Un dirigeant est avant tout le chef d'orchestre symbolique des valeurs de l'entreprise. Mais l'entreprise doit aussi adopter une organisation équitable où chacun trouve son compte : salaires correspondant aux efforts des uns et des autres, procédures

claires et transparentes... Les managers de demain ont intérêt à être qualitatifs et c'est d'ailleurs tout l'enjeu des grandes écoles, que de former une nouvelle génération d'élites.

#### **Il n'en demeure pas moins que c'est peut-être d'abord aux salariés de réagir pour ne plus accepter ce qu'ils vivent...**

Et ce n'est pas facile ! Dire « Je suis stressé ! » ça excuse tout et surtout ça évite de se poser des questions sur

sa vie, sur ce que l'on accepte ou pas. Cette position de victime est idéale, c'est la meilleure des identités... Réagir, c'est ne pas attendre qu'il soit trop tard, car quand la crise survient on n'a généralement plus de marge de manœuvre et les solutions à notre portée sont souvent radicales. Réagir, c'est faire l'équilibre entre la peine et le plaisir et se demander à quoi on est prêt à renoncer. C'est retrouver une image de soi, c'est devenir mature...

## 130 ans d'histoire

De « la constance du milieu intérieur » au stress « médical » d'aujourd'hui, 130 ans de recherches ont été nécessaires.

**M**ême s'il a toujours existé, le stress est un concept relativement récent pour le monde médical qui n'a commencé à l'étudier que vers la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. C'est un Français, le physiologiste Claude Bernard, qui pose les fondations en énonçant en 1878 le principe de « la constance du milieu intérieur ». Selon lui, face à un environnement extérieur en perpétuel mouvement, l'individu, mais aussi plus globalement tout être vivant, doit conserver une certaine stabilité intérieure pour se maintenir en vie. Avec la transformation de l'énergie, la communication, l'action, le ressenti, la capacité d'apprendre etc., la capacité à maintenir l'équilibre de son milieu intérieur serait donc l'une des propriétés dynamiques du vivant. En 1932, l'américain Walter B. Cannon va plus loin en décrivant les mécanismes qui régulent cette constance intérieure. Définissant celle-ci par le terme homéostasie – du grec *homeo* qui signifie similaire et *stasis* qui signifie condition – le physiologiste américain emploie, le premier, le mot stress pour désigner les événements extérieurs qui perturbent l'homéostasie.

#### **«SYNDROME GÉNÉRAL D'ADAPTATION»**

Mais c'est l'endocrinologue canadien (mais d'origine autrichienne) Hans Selye qui va vraiment théoriser le stress entre 1940 et 1950 en le définissant comme « une réponse non spécifique que donne le corps à toute demande qui lui est faite ». Une réponse qu'il appelle « syndrome général d'adaptation » et dont il distingue trois phases distinctes : l'alarme, la résistance et l'épuisement. Cette première description du stress « médical » n'a pas varié depuis. Néanmoins, les scientifiques qui se sont penchés sur la question ont précisé les notions physiologiques ébauchées par Selye et les rôles joués dans les mécanismes du stress par l'hypothalamus, l'hypophyse et les glandes surrénales. De même, ils ont mis en lumière le rôle joué par d'autres systèmes ou organes humains : le cerveau en tant que siège des émotions, le système nerveux et le système immunitaire. Enfin, ils ont démontré que nous mémorisons les situations stressantes que nous avons vécues pour y apporter une réponse adaptée si elles se reproduisent.