

# **Le mauvais calcul de l'entreprise**

## **Peut-on sortir du rouage infernal de la pression des chiffres ?**

**Sentiment d'inutilité, de dévalorisation ou de démotivation, tels sont quelques-uns des effets causés par les conditions de travail actuelles. Catherine Vasey, psychologue, nous explique que l'entreprise a un rôle important à jouer dans la prévention du burn out.**

Il devient de plus en plus courant d'entendre dire que les gens sont stressés, qu'on les met sous pression, qu'ils se sentent épuisés après une journée de travail et qu'ils repartent au «boulot», le lendemain matin, à reculons, sans aucune motivation ! Freudenberger, en 1980, donnait une image du burn out: «Les gens sont parfois victimes d'incendie tout comme les immeubles; sous l'effet de la tension produite par notre monde complexe, leurs ressources internes en viennent à se consumer comme sous l'action des flammes, ne laissant qu'un vide immense à l'intérieur, même si l'enveloppe externe semble plus ou moins intacte». Quelles sont les raisons de cet épuisement total des ressources de l'individu ? Pourquoi le stress semble prendre de plus en plus de place dans le quotidien professionnel des gens ? Qu'est-ce exactement cette souffrance psychique causée par le travail et d'où vient-elle ?

### **L'origine du burn out**

La compréhension et l'analyse des causes du syndrome de burn out peut être abordé par deux approches qui engendrent deux niveaux d'intervention: l'une, individuelle, où on observe la dynamique interne de l'individu et les moyens de protection personnels qui peuvent être mis en place indépendamment des conditions extérieures. L'autre approche, que je vais approfondir ici, concerne le niveau organisationnel, les facteurs d'usure liés à l'entreprise et aux conditions de travail. Elle permet une prévention à la source.

Nous pouvons observer des changements importants dans les conditions de travail actuelles et leurs conséquences sur la santé psychique des travailleurs en comparaison aux conditions du siècle passé. Les professionnels de la santé au travail constatent que, grâce aux progrès technologiques, la charge du travail est maintenant essentiellement mentale et non plus physique. De plus, de par les changements d'organisation dans les entreprises, passage d'un organigramme de type pyramidal à un organigramme horizontal, les responsabilités sont plus importantes à tous niveaux hiérarchiques, les critères de performance augmentent et le temps à disposition pour les atteindre a diminué. La hiérarchie se désengage des modes opératoires, elle fait appel à l'initiative et l'autonomie, c'est-à-dire: débrouillez-vous ! Les employés n'ont plus aucun soutien ni aucune reconnaissance du travail accompli.

D'autre part, la contrainte de temps provoque une intensification des activités centrales (l'urgent du moment !) et la suppression des activités secondaires (la planification à long terme par exemple), on ne peut pas faire le même travail plus vite ! De part la folle concurrence, les managers sont tentés de faire sortir de l'usine des produits qui ne sont pas matures, qui ne sont pas de bonne qualité, pour prendre le marché avant les autres; la satisfaction et le sentiment d'accomplissement des employés diminuent ainsi fortement.

### **Les effets dangereux du burn out**

La qualité pour le nouveau manager est le juste nécessaire; il a une conception collective: il vise la satisfaction de l'ensemble des clients, cela provoque chez les collaborateurs un sentiment de faire un mauvais travail. J'ai l'exemple d'un employé d'une grande entreprise, son rôle était de répondre aux appels téléphoniques des clients qui rencontraient des difficultés avec leur programme informatique. La consigne était de se débarrasser le plus vite possible des clients qui avaient un vrai problème qu'il ne pourrait

raisonnablement pas le résoudre dans le temps imparti: il avait devant lui, sur son écran, une ligne rouge qui grandissait au fur et à mesure que le temps s'écoulait, lorsque la ligne était complète il devait avoir terminé son téléphone ! Imaginez-le après une journée de travail, démotivé, épuisé, dévalorisé.

Dans ce climat difficile, il va sans dire que les employés sont constamment sous pression, qu'ils ne voient souvent plus l'utilité de leur travail, ils ne reçoivent pas de reconnaissance d'une hiérarchie qui ne s'occupe que des statistiques et des coûts. Ils ont de plus en plus la désagréable impression d'être un simple rouage de cette grande machine qu'est l'entreprise.

Le terrain favorable à l'usure professionnelle est là: surcharge de travail, peu ou pas de reconnaissance, sentiment d'isolement, travail répétitif et monotone, communication déficiente, conflit de rôle ou de valeur. Les conséquences du burn out pour l'entreprise sont multiples: une augmentation du taux d'absentéisme, un turn-over important (les collaborateurs compétents quittent l'entreprise), l'efficacité des collaborateurs baisse, les clients ne sont pas satisfaits.

### **Différents remèdes**

Quel est le rôle des entreprises pour prévenir le burn out de leurs collaborateurs ? Ce type de prévention agit à plusieurs niveaux. Nous vous présentons ici quelques pistes d'analyse et des exemples d'actions.

En premier lieu, enquêter pour déterminer quels sont les facteurs d'usure et de tension chez les employés. Parmi les plus courants, la surcharge de travail, le cahier des charges inadéquat, l'abondance d'informations inutiles, le manque de reconnaissance de la hiérarchie, une mauvaise ambiance d'équipe, etc. Les sources d'usure peuvent être aussi très diverses et surprenantes. Par exemple, une personne a décrit comme facteur d'usure le fait que le directeur ne lui dise pas bonjour le matin; il ne se sentait absolument pas reconnu. Un autre exemple d'une collaboratrice à qui sa responsable lui demandait de la remplacer lors de son absence; le problème était une absence de reconnaissance officielle comme responsable de service, alors les employés lui renvoyaient qu'elle n'avait aucun ordre à leur donner. Ainsi le cahier des charges n'étant pas clair, voire parfois inexistant, les employés sont très vite surchargés par des tâches qu'ils ne devraient pas exécuter ou alors ils n'ont pas les moyens de réaliser ce qu'on leur délègue.

Cette analyse des facteurs d'usure permet par la suite d'agir, parfois sans supplément de coût (dire bonjour ne coûte rien !), pour diminuer la charge psychique ressentie par les collaborateurs.

Le burn out étant intimement lié au sentiment d'accomplissement et d'estime de soi, l'entreprise pourrait avoir comme objectif de développer un climat favorable à la reconnaissance du travail accompli. En pratique, il est intéressant d'observer les indicateurs de satisfaction utilisés par l'entreprise. Par exemple, dans la vente, on évalue la qualité du travail des employés par le chiffre d'affaires obtenu en fin de journée. Ce critère d'évaluation est-il réaliste ? Si je prends l'exemple d'un boucher dans un supermarché: il a préparé des grillades prêtes à l'ouverture du magasin, la marchandise est bien présentée, en suffisance, mais malheureusement ce jour-là, il pleut. Il ne vendra presque pas de marchandises, le chiffre d'affaires sera catastrophique. Toutefois, est-ce un indicateur qui reflète réellement la qualité de son travail ? Il sera pourtant très déçu et insatisfait car il s'évalue et est évalué uniquement par le chiffre d'affaires. L'entreprise pourrait-elle trouver des indicateurs de satisfaction qui évaluent vraiment la qualité du travail accompli ?

Une autre observation constatée en entreprise: un chef me dit concernant un entretien annuel pour une employée: «Mais il n'y a rien à dire à cette dame, tout va bien !». Mais justement, il manque une magnifique occasion de valoriser cette personne, de reconnaître la qualité de son travail, de l'encourager. C'est très dommage, quand on sait l'impact et

l'importance de la reconnaissance de la hiérarchie pour la motivation et la satisfaction des employés.

### **Une bonne prévention**

La souffrance psychique liée au travail est bien réelle. De par leur maladresse ou leur ignorance, les entreprises ont effectivement un rôle à jouer dans les sources du burn out; elles ont aussi un rôle important dans la prévention primaire de l'épuisement professionnel; leur rôle est de détecter les lieux d'usure et de développer, suite à cette analyse, des mesures pour faire diminuer la tension psychique de leurs employés. Cette prévention permettra de préserver l'efficacité et les compétences de leurs ressources humaines.

De même, les employés ont aussi une responsabilité dans cette prévention en développant des stratégies de protection face aux pressions extérieures et aussi face aux exigences personnelles, mais là, c'est un autre sujet.

*Article paru dans la revue « Psychoscope » en 9/2004*