

OMNES

"Etre bien dans son travail"

Conférence-débat

1er avril 2009

Conclusion par M. Alain Payen

M. CADOREL.- Alain Payen va nous tirer les conclusions de cette table ronde. Et si vous voulez rester un peu ensuite, nous poursuivrons le débat bien évidemment.

M. PAYEN.- Bonjour mesdames, messieurs, chers collègues : dans le cadre du bien-être du travail, **Philippe Cadorel** a supprimé la pause. Donc, j'enchaîne directement afin de faire une petite synthèse des travaux de la matinée !

M. CADOREL.- Vous voyez, si vous m'aviez en patron, je ne suis qu'administrateur salarié... !

M. PAYEN.- Je remercie **Philippe Cadorel** et **Pascal Mathieu** de m'avoir invité à cette conférence et tous les intervenants qui sont venus communiquer d'une manière –je pense que vous l'avez tous ressentie– très intéressante. C'est une tâche difficile qui m'est impartie en fin de matinée, en période d'hypoglycémie, mais on va essayer de tenir encore quelques instants.

Philippe souhaitait que je fasse un petit mot de présentation rapide. Je suis psychiatre au sein de la Compagnie depuis quelques années, depuis trois ans plus exactement. Le poste a été créé, pour une grande part, dans le cadre de la gestion de crise. A ce titre, je suis responsable, en coopération avec mes collègues médecins du travail, de la mise en place du soutien psychologique en cas d'événements graves, dont l'accident est le paradigme, mais avant le crash, différents événements peuvent être pris en charge, et un événement grave, cela peut toucher un personnel à titre individuel. A ce titre, j'interviens pour un certain nombre de personnes et j'assure de nombreuses consultations. J'ai par ailleurs une activité importante, au sens de la demande, de consultations au profit des personnels et de leurs familles en priorité au sein des deux centres médicaux que nous avons, un sur le site de Roissy au bâtiment Uranus, et l'autre au centre médical Air France situé rue de l'Université à Paris, dans les mêmes locaux que le centre de vaccinations que beaucoup d'entre vous connaissent probablement.

Enfin, mon activité concerne une réflexion et sa mise en pratique sur des sujets qui intéressent l'ensemble des personnels, notamment les Risques psychosociaux. Voilà une présentation rapide de mes fonctions.

Pascal Mathieu a présenté dans un premier temps, l'historique d'OMNES, structure qui émane des organisations représentatives du personnel. Je crois qu'il a tenu des propos tout à fait pertinents quant aux valeurs attachées à ce type de rencontres, qui nous paraissent évidentes mais qui méritent, je pense, d'être rappelées parce que l'on voit bien comment, au niveau des débats, elles ont pu marquer les uns et les autres : échanges, diversité, pluralité des idées, convivialité, liberté d'expression, respect de l'autre. Au fond, tout ce qui devrait être le fondement même d'un dialogue constructif et d'un dialogue social de qualité.

Evidemment, ce sujet "**Bien-être au travail**", peut paraître polémique, comme quelques uns l'ont souligné. Je crois que c'était un peu le souhait de **Philippe Cadorel** et de **Pascal Mathieu** d'être un peu provocateurs. Cela reste néanmoins une question tout à fait intéressante et pertinente.

Je remarque d'entrée que l'ensemble des participants, l'ensemble des orateurs en tous les cas, n'a pas véritablement retenu le thème de « bien-être ». Cela ne leur plaisait pas trop et ils l'ont transformé. Ils ont anticipé un peu d'ailleurs sur la présentation de **Michela Marzano** en le déstructurant et en parlant « d'être bien » – d'ailleurs, c'est une notion tout à fait intéressante – ou du mal-être. On a beaucoup entendu parler du mal-être.

Le bien-être aurait mérité d'être davantage traité. Il y a trois expressions que je n'ai pas entendues -j'ai essayé d'être attentif pourtant- qui auraient, je pense, mérité d'être associées. Ce sont les termes :

- de pénibilité : je crois qu'on n'a pas entendu parler de pénibilité
- de qualité de vie : le bien-être cela s'assortit d'une qualité de vie pas uniquement professionnelle, c'est un ensemble travail-vie privée
- et on l'a souligné un peu à la fin, c'est intéressant, le terme de formation initiale et continue. On reviendra peut-être sur ces différentes notions.

Le bien-être, Pascal l'a évoqué en termes de composante psychique, physique et sociale, et ce que cela pouvait représenter pour une entreprise. Freins ou opportunités par rapport à la crise, par rapport aux enjeux qui en découlent actuellement ? Effectivement, cette notion de bien-être et les réflexions qui peuvent l'assortir peuvent être tout à fait pertinentes pour l'avenir et ce qui nous attend. Vous nous avez prévu des lendemains qui déchantent...

Michela Marzano, philosophe, a défendu avec la passion et la fougue qui la caractérisent, un thème qui était, d'entrée, que l'entreprise berne le salarié, en lui promettant le bonheur et les lendemains où « l'on rase gratis ». Elle a décortiqué le langage, nous a-t-elle dit, et au fond, c'est très intéressant cette approche par le langage, parce que c'est ce qui fonde toute communauté humaine. Ce qui fait que nous sommes uniques précisément en tant que sujets, c'est le langage. Le langage avec tout ce que cela assortit en termes d'éthique, de réflexion et d'éthique appliquée. Je trouve ces notions tout à fait intéressantes. Vous n'avez pas eu trop le temps de les développer, vu la contrainte des 15 minutes. Evidemment cela nous renvoie en même temps à tout ce que vous avez évoqué en termes de fragilité, de complexité de la condition humaine. Je n'insisterai pas là-dessus, mais c'était évidemment des notions intéressantes par rapport à tout ce qui est normatif, normes sociales et contraintes de cet ordre-là, qui vient mettre une pression particulière sur le sujet lui-même et sur la part de subjectivité qu'il cherche et qu'il espère pouvoir développer, en tout cas c'est ce à quoi, tout un chacun, on s'astreint.

Ce travail constructif sur l'identité du sujet, encore une fois, est une réflexion pertinente. Est-ce un moyen de se réaliser et d'accéder au bonheur ? On a bien vu que dans les réponses et les questions de la salle, ce sujet faisait évidemment débat.

Le management participatif est-il un leurre ? Je crois que vous avez aussi abordé cette question. Votre approche sur ce langage paradoxal, ce *double bind*, ce double langage, qui enferme le sujet parfois dans une ambivalence et des réflexions contradictoires, est là aussi, une piste de réflexion qui peut ouvrir un débat intéressant, dans le sens où on voit bien qu'il y a une certaine ambivalence entre un épanouissement individuel et ce qui pourrait être de la performance de la collectivité.

Il y a quand même des points de rencontre. Il s'agit d'essayer de les mettre en phase et de les faire coïncider, et il ne s'agit pas uniquement d'une question de profit.

Le paradoxe essentiel que vous avez abordé est l'autonomie individuelle confrontée aux objectifs qui sont asservis par la collectivité. Et une question importante, également pour le psychiatre que je suis, c'est la question de la culpabilité. On voit bien tout l'intérêt que cette notion représente pour un sujet. Vous l'avez placée plutôt du côté du mal-être, du côté de l'empêchement plutôt que de l'épanouissement. La culpabilité, là aussi, cela peut être dans un certain nombre de cas, un levier qui peut être utile pour aider le sujet à se dégager de cette situation d'empêchement précisément. Mais nous n'allons pas évoquer cela, nous n'en avons pas le temps.

Vous avez abordé la crise enfin et vous avez terminé par le retour fracassant du réel lié à la crise. Nous avons vécu dans cette sorte de bulle, d'illusion peut-être, même si certains auteurs nous avaient déjà alerté et avaient écrit nombre de choses là-dessus. Il y avait des signaux d'alerte. Nous nous sommes tous retrouvés confrontés à cette situation et au fond, avec tout ce que ce retour du réel entraîne comme risques, comme peurs, comme angoisses. Vous avez bien fait la distinction entre ce qui est la peur et l'angoisse. Effectivement, ce n'est pas la même chose. La peur est liée à un danger objectif, repérable. L'angoisse, c'est beaucoup plus subjectif.

Vous étiez très dubitative sur le management par les valeurs, terminant par l'idée de "moraliser le capital ?" Je retiendrai de votre intervention très intéressante, cette notion essentielle de l'éthique. Ethique est un mot qui fait parfois un peu peur. Je pense qu'on n'en parle pas assez, en tout cas on n'y fait pas suffisamment référence. Ethique, c'est simplement écoute de l'autre, respect de l'autre, regard sur l'autre, attention à l'autre, entre autres, bien sûr.

Mme Anne-Marie Nicot a présenté l'ANACT dans toutes ses composantes et tous ses centres d'intérêt : santé au travail, organisation, gestion des âges... La question des seniors est une question essentielle, au sein de notre compagnie également. Ce n'est pas à **Pascal Mathieu** que je vais apprendre le contraire puisqu'il mène une réflexion importante sur les seniors et la gestion des âges, au sein d'Air France. Vous êtes revenue sur les notions de double langage avec ses injonctions contradictoires qui, à la fois, prescrivent des objectifs très précis, des normes, et qui viennent parfois en contradiction, comme je l'évoquais précédemment, avec la mobilisation de la subjectivité de chacun. Il est important de bien repérer, de faire la part de cette subjectivité afin de préserver et redonner toute sa place au sujet. C'était le mot de conclusion que je voulais faire tout à l'heure, là où au fond, le risque est que le sujet perde son identité. Vous preniez l'exemple du travail à la chaîne où ce geste sans cesse répété, machinal, déstructurant parfois, vient en contradiction avec ce que l'on souhaite développer comme part de subjectivité du sujet, en tant que sujet autonome, pensant et libre.

Le sujet, disiez-vous, c'est quelqu'un qui pense et qui utilise le langage. C'est ce qui le différencie fondamentalement du robot. Vous savez que les robots envahissent notre monde industriel, de plus en plus. On voit bien ce que cela peut entraîner. Donc, garder cette place essentielle à l'humain.

Vous avez fait un petit rappel étymologique sur la crise. Vous disiez que l'on peut en sortir de deux façons : par le haut ou par le bas.

Ne pas rester dans des situations ou des comportements illusoire et vous faisiez un lien et un parallèle, en conclusion, avec une perspective de développement durable, question qui nous intéresse tous. Au fond, la crise ne serait-elle pas –là aussi, il faut essayer de trouver quelques éléments "positifs"– un moyen de redéfinir de meilleures relations sociales et interhumaines tout simplement, c'est-à-dire que l'on fasse davantage attention à son voisin.

Il y a un livre récent de **Régis Debray** sur la fraternité, d'une lecture parfois un peu difficile dans le nombre de références qu'il aborde. Il reprend toutes ces notions, pas au sens chrétien du terme mais au sens d'une vraie attente, d'un vrai regard sur l'autre.

Philippe Askénazy, économiste bien connu, a répondu sur cette question du bien-être avec un parallèle entre le monde du travail et l'approche, le ressenti individuel. Qu'est-ce que pourrait faire un sujet à titre individuel ? On voit bien que la société a proposé –parfois sur le mode du gadget d'ailleurs– un certain nombre de moyens plus ou moins adaptés. Il cite un certain nombre de conduites, d'actions, de trucs... pour favoriser ce bien-être. On voit bien que la question est bien au-delà de ces petits moyens qui peuvent être ludiques ou intéressants parfois. Il ne s'agit pas de les méconnaître mais on voit bien que la question de fond est bien plus importante.

Il repose la question de l'organisation de fond du travail et la question de cette problématique collective se situe à ce niveau.

Derrière ce discours de bien-être il pose ces questions : est-ce que ce ne serait pas simplement un discours de façade pour se donner bonne conscience à peu de frais ? Est-ce que ce ne serait pas un moyen d'éviter de se poser une question de fond, et est-ce qu'on ne pourrait pas reprendre véritablement cette problématique en la traitant complètement afin d'en dégager des axes de réflexion et concrets au-delà de la réflexion ?

Il reprend l'exemple des TMS. On voit bien, avec cet exemple, que ce cercle vicieux de la perte de performance –je reprends votre expression– est pris dans cette logique mais amène un certain nombre de conséquences. Les nouvelles technologies ont engendré une nouvelle organisation du travail. On en voit les contraintes. Le « tout informatique » était censé nous apporter le bien-être, le bonheur, la facilité. C'était tout à fait extraordinaire. On voit bien que c'est effectivement une aide considérable, mais ce sont aussi des contraintes. Avec tous ces moyens portables très pratiques (blackberry, portable, microordinateurs de plus en plus nomades, ces nouvelles technologies sans fil...), on voit néanmoins comment les fils virtuels sont beaucoup plus ténus qu'on veut bien le dire et sont une nouvelle forme, quelque part, de contraintes.

Vous avez rappelé, Monsieur, les coûts induits de ce mal-être et ils sont tout à fait importants. D'autres orateurs ont repris également ce thème.

Au fond, la réflexion sur l'outil de travail, en lien avec les nouvelles technologies et l'autonomie censée être apportée aux travailleurs, est effectivement une perspective intéressante mais la question est qu'elle s'assortit souvent de moyens de contrôle. Il s'agit d'une réflexion intéressante sur tous ces nouveaux moyens de contrôle des employés, là où on cherche à développer l'autonomie, la subjectivité, une certaine forme de liberté et d'implication par la créativité. Un mot qu'on aurait pu aussi évoquer : la créativité. Cela veut dire formation et plein d'autres choses... On voit qu'il y a là aussi un élément un peu contradictoire entre développement personnel, confiance, et contrôle.

L'exemple de la grande distribution est intéressant dans des domaines tout à fait similaires. On pense qu'un supermarché est identique à un autre, or on sait que les disparités sont importantes en termes de qualité du management. On revient aux questions essentielles, celles de la qualité de l'humain, de l'homme, qu'il soit manager ou employé. C'est avant tout sur lui et sur ses qualités humaines que vont reposer des relations de qualité.

La crise « syndrome du survivant » ? : c'est intéressant. Pourquoi lui ? Pourquoi moi ? Pourquoi suis-je encore en place... ?

Les sorties de crise effectivement, et en tant qu'économiste vous êtes très bien placé pour le savoir, sont toujours des situations à haut risque. Je pense que nous sommes dans une situation à haut risque et que là, il s'agit d'avoir une capacité d'innovation et d'anticipation pour essayer de prévenir et de préparer la sortie de crise. On reste un peu dubitatif par rapport aux allégations des prévisionnistes. On a entendu beaucoup de prévisions ces derniers temps et pourtant personne n'avait vu venir la crise de système qui nous affecte actuellement. Certains disent maintenant qu'ils l'avaient vue mais ils n'en avaient pas témoigné pour autant à l'époque.

Monique Cantegril, médecin du travail, nous a fait une présentation pertinente sur sa pratique et son expérience, pas uniquement au sein d'Air France, mais également au journal *Le Monde* et dans une autre entreprise *difficile*, comme elle nous l'a dit.

Mme MARZANO.- Elle n'avait pas dit le nom du journal !

M. PAYEN.- Je l'ai *dénoncée*, excusez-moi !

Les exemples qu'elle reprend répondent à ce qui avait déjà été évoqué par les différents orateurs et posent le problème encore une fois de la subjectivité et du rôle et de la place de chacun, ainsi que de la qualité des relations du sujet avec son environnement.

Elle a beaucoup évoqué le cas des personnels navigants dont elle s'occupe particulièrement. Je sais, pour travailler régulièrement avec elle, son intérêt pour l'ensemble des personnels de la Compagnie qui ont les mêmes problématiques, dans des spécificités différentes ou des emplois différents.

Elle a rappelé un certain nombre de valeurs. Les valeurs, ce n'est pas au sens moral ou au sens où on vous fait la morale. Nous sommes assez grands les uns et les autres pour éviter de tomber dans ce piège. Les valeurs, c'est ce qui permet de donner ou de redonner du sens aux choses, là où elles ont été particulièrement mises à mal par cette crise. Elle a rappelé l'importance de la motivation, de l'implication, la qualité de l'environnement humain. C'est essentiel quand on travaille dans une collectivité. La plupart des agents, ici, travaillent en équipe.

L'équilibre de vie : on revient sur les notions de qualité de vie, et je crois que c'est une notion importante. Equilibre de la vie privée et de la vie professionnelle, et on voit bien comment –cela a été dit à plusieurs reprises– ces nouvelles technologies font que la coupure entre le monde professionnel et la sphère privée ne se fait pas toujours aussi naturellement et aussi complètement qu'il est souhaitable ou possible.

Elle a beaucoup insisté sur l'aspect de prévention. Je crois que c'est essentiel dans une politique de santé, dans une politique qui vise à être mieux dans son travail. Je crois qu'il est important que cette politique de prévention puisse se mettre en place et soit active. Il est très difficile de faire de la prévention, c'est très usant, mais je pense que c'est vraiment nécessaire. La création de ce poste plein temps de psychiatre est tout à fait innovante pour une grande entreprise et à ma connaissance, aucune entreprise du monde aérien n'a créé un poste similaire. Là aussi, il s'agit d'une innovation et d'une avancée qui participent aux actions de prévention.

La place des événements de vie est tout à fait importante dans l'écho qu'elle entraîne pour chacun : écho particulier des problèmes personnels, de leur retentissement et de leur interaction. Il est parfois difficile de faire la part des choses entre ce qui appartient au monde professionnel et ce qui appartient aux événements de vie, à la sphère spécifiquement privée. Quand on n'est pas bien dans sa vie privée, on n'est pas bien dans sa vie professionnelle, et inversement. L'exemple du planning des navigants est tout à fait intéressant avec ses caractéristiques de régulation, le côté très fermé, le côté métronome –je crois que c'est l'expression Monique a employé– la fixité que cela représente et le peu de jeu qui en résulte. C'est très compliqué de faire les plannings, mais on voit bien la place et l'importance qu'il prend pour les navigants. On revient sur la place du sujet et sur la question de la subjectivité.

L'exemple des passagers indisciplinés est intéressant. Nous n'avons pas que des passagers qui participent au bien-être de tous. On a parfois quelques passagers indisciplinés qui posent des problèmes aux personnels navigants.

Très rapidement, **Monique Cantegril** a évoqué la question du trauma qui est un sujet qui m'est cher. Elle nous a dit qu'un certain nombre de navigants, dans les suites d'un traumatisme psychique, perdaient leur licence. Cela arrive bien sûr, mais il y a également un certain nombre d'entre eux que l'on prend en charge et que l'on guérit. Je voulais simplement vous rassurer un peu.

Le risque encore une fois, c'est qu'on perde le sens de ce que l'on fait. En ce sens, elle a très bien reposé les questions.

Philippe Rodet, vous faites partie de l'association des urgentistes, si j'ai bien entendu, mais aussi de l'association nationale des DRH, c'est cela ?

M. RODET.- J'ai contribué à faire émerger une commission sur le stress au sein de l'ANDRH.

M. PAYEN.- Comme l'a rappelé **Philippe Cadorel** ou **Pascal Mathieu**, tout à l'heure, ce séminaire vient en droite ligne et en complément de tout qui a été déjà fait. Nous avons eu un séminaire, l'année dernière, sur le stress. Le stress est une notion largement utilisée. L'allitération anglo-saxonne de ce mot, fait qu'on l'évoque trop souvent et qu'on le met à « toutes les sauces ». On l'utilise un peu à tort et à travers, notamment au niveau des médias. Si vous tapez "stress" sur Google ou un autre serveur, vous allez avoir environ 1,2 millions d'entrées.

Vous citiez tout à l'heure **Hans Selye**, qui était le créateur, au sens médical, de cette expression. Je crois qu'il est d'origine hongroise et qu'il s'est fait naturaliser canadien par la suite. Il disait "le stress, c'est le sel de la vie". Vous avez une notion beaucoup plus nuancée, le stress peut être utile mais dans des limitations et une maîtrise tout à fait particulières et parfois, effectivement, on peut en voir les effets négatifs au sein d'une entreprise.

Vous avez travaillé sur l'échec scolaire et celui du sportif de haut niveau. Vous avez voulu appliquer votre expérience au management. C'était une idée intéressante de voir si ces concepts étaient opérants et pouvaient apporter des pistes de réflexion. Vous avez pu noter des comportements et des conséquences tout à fait différents selon les cas. Beaucoup insistent sur la motivation, source de performance, de plaisir et d'implication. Je trouve que ce sont des notions intéressantes.

Il se trouve qu'en relisant une feuille de brouillon sur un autre carnet que celui que nous a distribué Philippe, celui de la convention Air France/KLM du Commerce international il y a un an ou deux, je m'aperçois que cinq valeurs étaient déclinées sur la page de garde : excellence, courage, innovation, respect, passion. J'évoque simplement cette coïncidence fortuite.

Etre bien dans son travail, disiez-vous, c'est être performant et avoir plaisir à le faire. On pourrait retenir cela et en même temps, cela ouvre la discussion.

Vous évoquiez après l'implication, la motivation, les comportements d'entraide et d'échanges, le regard porté sur l'autre. Cela nous amène à ce qui a été évoqué dans la salle sur le respect. C'est une notion tout à fait importante qui ne doit pas être galvaudée, sans connotation moraliste ou moralisatrice. Il est important de garder une éthique personnelle forte dans l'écoute et le respect de l'autre.

Une notion qu'il aurait peut-être été intéressant de développer davantage, que l'on entend souvent et à juste titre je pense, c'est la reconnaissance. Au fond, être reconnu, c'est pouvoir dire aux gens, en termes de management précisément, que ce qu'ils font est important pour le bien de la collectivité.

Se sentir et être utile est un retour nécessaire et vous l'avez développé en termes de motivation, d'engagement. Cette expression d'altruisme égoïste est intéressante avec le cas concret de cette PME que vous avez repris. Je termine, sinon je vais m'attirer les foudres des organisateurs.

Ingrid Garnier qui était...est étudiante en Master II d'ergonomie. J'ai dit "était", car je lui souhaite une réussite prochaine et rapide. Ergonome, elle le démontre avec son enthousiasme et l'enthousiasme de la jeunesse. Elle nous a décrit le poste d'ergonome, en tous les cas sa vision du poste d'ergonome et ce qu'elle souhaitait mettre en place : essayer de trouver un équilibre entre le bien-être individuel et la santé de l'entreprise, la bonne santé, ce qu'on souhaite tous à nos entreprises, mais aussi de redonner sa juste place au sujet, à l'individu, là où l'homme doit s'adapter à un certain nombre de contraintes que vous avez développées. Vous parliez effectivement de développement personnel, de qualité de vie et vous avez tout à fait bien décrit, dans un panorama

assez large, les attributions de l'ergonome. Mais je souligne quand même que les premières attributions sont : écouter, apprendre, identifier, évaluer afin de mettre en place un certain nombre de réponses les plus adaptées possible. Encore une fois, il s'agit de replacer l'homme au centre des préoccupations.

Je conclurai avec cette idée qui me paraît essentielle, qui doit conduire nos actions à tous, quel que soit notre poste, c'est de remettre le sujet à sa place, à sa juste place, mais en lui redonnant toute sa place. Je vous remercie.

M. CADOREL.- Je crois qu'on peut remercier nos intervenants de s'être déplacé et d'avoir vraiment mis toute leur expertise dans ce dialogue avec nous.

Une plaquette avec quelques phrases-clés de cette conférence sortira dans quelques mois. L'intégralité des échanges sera sur notre site Internet, vous avez vu notre nouvelle brochure, vous avez donc une idée de ce que cela donnera. Nous y mettons toujours une photo de groupe des conférenciers et des participants. Faites-nous donc l'amitié de rester 5 minutes de plus, et vous pourrez échanger également avec les intervenants.

Merci encore d'avoir participé à cette quatrième conférence. La 5ème est normalement prévue autour d'octobre, le thème, vu la crise, évolue tous les jours. Ce sera à mon avis entre les seniors et la crise.

Merci à notre sténotypiste, grâce à elle, nous aurons l'intégralité des échanges de cette matinée. Merci à nos administrateurs qui se sont collés au jeu des caméscopes, **Philippe Schafer** et **Christian Magne** ; à **Marie-Odile Bergeron** sans qui ce ne serait pas aujourd'hui réglé comme sur du papier à musique et à **Marcel Poutrel** pour toute la sonorisation de la salle.

Inscrivez vos noms et adresses mail sur la feuille qui circule, c'est simplement pour vous contacter lors des prochaines conférences. Vous êtes les bienvenus, faites-en la publicité. Mon rêve inavoué est de faire une conférence dans la salle à côté quand nous serons plus nombreux, car à partir du moment où on est là pour communiquer et échanger, on sera beaucoup plus forts et on s'en sortira mieux collectivement.