

OMNES

"Etre bien dans son travail"

Conférence-débat

1er avril 2009

Exposé de M. Philippe Rodet

M. CADOREL.- Jusqu'à présent, nous sommes parfaitement dans les temps. Philippe, c'est à toi.

M. RODET.- Je commence à avoir peur car Philippe a dit "jusqu'à présent, on est parfaitement dans les temps" ! Il m'a quand même appelé, hier à 18h00, en disant "tu sais, il faut que cela ne dure qu'un quart d'heure" et il a précisé qu'il m'avait vu intervenir plusieurs fois. Donc, on peut penser que j'ai coutume de déborder un peu ! Je vais essayer d'être sage, aujourd'hui, c'est promis !

Philippe est quelqu'un de très bien organisé. Il nous a donné une fiche où il y a des règles à suivre. On n'a pas le droit de vous raconter exactement tout. Il faut d'abord présenter le domaine de compétence. Je suis médecin urgentiste de formation. Je m'intéresse à l'interaction entre le stress et la motivation, depuis environ une vingtaine d'années. L'intérêt pour moi venait du fait que le stress est quelque chose d'extrêmement toxique ; sur ce point, de plus en plus de personnes sont d'accord. Le stress génère des maladies, favorise l'évolution d'autres. Le stress fait échouer des gamins pourtant parfois très intelligents. Le stress coûte cher au niveau économique.

On ne lui trouve pas beaucoup de qualités. On a cru à une époque que le stress était un levier de performance, on manageait par l'angoisse.

Effectivement, en France, on a tous vu passer des courbes où on nous disait que s'il y avait un peu de stress, ce n'était pas bon, trop ce n'était pas bon non plus, mais qu'avec la bonne dose de stress, on arrivait à la performance. Ces courbes sont diffusées très largement. Malheureusement, je travaille un peu avec **Eric Gosselin**, qui est professeur à Québec et qui a fait une méta-analyse regroupant 52 études. On se rend compte que cela est vrai dans 10 % des cas. Quand on stresse un peu les personnes, on aura un peu de performance. Rassurez-vous, dans 75 % on produit l'effet inverse : on n'obtient pas du tout de performance, mais on l'effondre.

Le stress est toxique et cela m'intéressait de voir comment on pourrait diminuer sa toxicité en développant notamment par l'intermédiaire du management et de l'organisation du travail, la motivation. Va-t-on pouvoir, au travers d'un meilleur management, d'une meilleure organisation du travail, diminuer la toxicité du stress ? C'est ce que nous allons essayer de voir pendant les quelques minutes où nous allons être ensemble.

Au tout début, j'ai voulu vérifier l'échelle individuelle. Je l'ai fait auprès de jeunes en difficulté et en situation d'échec scolaire qui avaient une quinzaine d'années. On s'est rendu qu'au bout de quelques semaines, les gamins allaient mieux. Donc, on s'est dit "pourquoi ne pas continuer ?" On a aussi tout dit. En France, on est très positif et très positif ! "Oui, mais si cela marche, c'est parce qu'ils sont en situation d'échec". Ensuite, on l'a fait avec des sportifs professionnels. J'ai suivi quelques cyclistes professionnels. On a obtenu des résultats. On s'est rendu compte que c'était assez efficace.

On s'est dit "est-ce qu'on ne pourrait pas l'étendre à l'échelle de la société, à l'échelle collective, à l'échelle de l'entreprise ?" Nous avons échangé la dessus avec notamment, à l'échelle de la société, **Thierry Pauchant**, professeur d'éthique HEC Montréal. Nous nous sommes aperçus que les grands leaders à travers le monde, à quelque époque que ce soit, qui avaient rassemblé autour d'eux plus de 60 % des personnes, utilisaient souvent les mêmes règles de communication et de comportement.

A l'échelle de l'entreprise – après avoir réfléchi un peu à la société, il fallait bien revenir à l'entreprise – on s'est rendu compte aussi, comme le disait tout à l'heure **Philippe Askénazy**, que le management joue un très grand rôle, puisqu'on peut voir parfois, dans des entreprises identiques, des dégâts différents. On peut voir parfois même dans une même entreprise, en fonction de la direction du service, des dégâts qui seront tout à fait différents, des comportements qui seront

exemplaires d'un côté avec des équipes qui iront bien, malgré une charge de travail identique et de l'autre côté, des équipes, qui seront effondrées avec une charge qui ne sera pas plus importante.

La motivation m'intéresse parce qu'elle permet d'allier de la performance et de la santé. On parle beaucoup de stress et beaucoup des moyens pour diminuer la toxicité du stress, or la motivation à travers le plaisir qu'elle induit favorise la santé au travail. Je vais vous parler pendant quelques secondes, vous me le pardonnerez, de quelques neuromédiateurs. On s'est rendu compte que quand on éprouve du plaisir, 72 heures avant une source de plaisir, pas forcément quelque chose d'exceptionnel, n'allez pas imaginer des choses inavouables...

M. PAYEN.- Si, si !

M. RODET.- On voit tout de suite le psychiatre qui est l'homme qui lit dans la pensée des autres ! Donc 72 heures avant une source de plaisir (par exemple aller voir un film à caractère humoristique, vous voyez qu'on est resté très sage), on s'est rendu compte que les neuromédiateurs qui sont assez typiques du stress, l'adrénaline par exemple, vont diminuer dans notre sang, 72 heures avant. Le cortisol, l'hormone du stress, notre cortisone naturelle, elle aussi, diminue de 40 %. C'est plutôt bien parti, mais ce n'est pas tout.

En même temps, on va sécréter des endorphines, qui vont avoir un impact bénéfique sur notre moral et on va sécréter surtout de l'hormone de croissance. Rassurez-vous, si on éprouve beaucoup de plaisir, on ne va pas prendre 10 cm. On va simplement permettre de restaurer notre immunité. Or, un des grands dangers de stress, ce sont les dégâts qu'il provoque au niveau de notre immunité. Le stress favorise les réactions allergiques, les infections, et dans certains cas, le développement de pathologies malignes. On se rend compte que l'hormone de croissance va venir corriger les dégâts faits par le cortisol et l'adrénaline, simplement en sachant qu'il y aura un peu de plaisir. C'était donc tentant de voir si par la motivation, on allait pouvoir générer du plaisir et diminuer ces dégâts.

L'hormone qui intervient dans la motivation –c'est la dernière que je vous cite, rassurez-vous– c'est la dopamine. On l'appelle dans notre jargon "l'hormone du plaisir". Effectivement, on se rend compte que dans les équipes où le management est exemplaire, où la motivation est exceptionnelle, on a finalement assez peu de dégâts en matière de stress. L'homme va bien sûr être soumis à des sources de stress mais il y aura une moindre toxicité, et c'est déjà très important.

Etre bien dans son travail, qu'est-ce que cela évoque ? C'était la deuxième question. Pour moi, être bien dans mon travail, ce serait être performant et éprouver du plaisir à le faire. Quand on parle d'éprouver du plaisir, c'est aussi se rendre compte qu'on est utile à autrui. Il se trouve qu'Air France est une société que j'ai un peu fréquentée indirectement pendant plusieurs années, puisque ma formation de médecin urgentiste m'avait amené à faire des rapatriements sanitaires. Quand on voyait l'engagement du personnel prêt à aider, à rendre service, chacun prenait conscience qu'il était utile à autrui et dans ce cas, on n'avait jamais de problèmes. On se rendait compte finalement que pour le PNC, comme vous dites, c'était quelque chose de positif. On n'entendait pas parler de fatigue pendant le vol, tout le monde était content d'être pleinement utile et de servir à quelque chose.

Philippe Davezies a beaucoup travaillé sur ces notions de sentiment d'utilité au travail. Il a fait des études sur des groupes d'aides soignantes. Il s'est rendu compte que celles qui étaient débordées mais qui prenaient conscience de l'utilité de ce qu'elles faisaient étaient, en général, un peu moins malades et un peu moins souvent en arrêt maladie.

Hans Selye est l'homme qui a découvert la notion de stress. Avant, on disait qu'il était Canadien. Je ne sais pas pourquoi depuis 2007 environ, on dit qu'il est d'origine austro-hongroise. On le dit

surtout en France. J'avais vu un parallèle au fait qu'on fasse remarquer ses origines avec d'autres personnalités en France d'origine hongroise, mais c'est peut-être purement fortuit !

Toujours est-il que **Hans Selye** disait : L'un des moyens de diminuer la toxicité du stress, de lutter contre le stress, c'est l'engagement dans une cause d'intérêt général où l'on prendra conscience de son utilité. C'est là qu'il parlait d' « altruisme égoïste ». En un mot, « quand on fait le bien, on se fait du bien ».

Cela peut être vrai aussi au niveau de l'entreprise. Comme Philippe nous a demandé de partir de cas concrets pour dégager une vision –vous voyez à quel point nous sommes respectueux des questions qu'il nous a posées !– on a tous en mémoire des carences managériales. Si vous voulez sourire en lisant certaines, je ne peux que vous conseiller le très bon livre d'**Anne Dousset** aux Editions d'Organisation qui s'appelle *Management à contresens*. On verra à quel point des erreurs de management peuvent coûter cher à une entreprise. C'est malheureusement trop fréquent.

On a aussi en mémoire, des exemples d'entreprises qui sont performantes tout en étant vigilantes en termes de management et d'organisation du travail. Je vais prendre l'exemple d'une entreprise qui a traversé des phases difficiles ; une toute petite entreprise à côté d'un groupe comme Air France, une entreprise de plus de 800 salariés, qui est dans le Centre de la France, à côté d'Orléans, et qui était au départ une laiterie. Il y a eu les quotas laitiers. Elle a donc été obligée de se diversifier, de changer de métier, de changer de façon de travailler. Pour les salariés, cela n'a pas été simple. Cette laiterie, par la suite, a mis des liquides alimentaires dans des boîtes, que ce soit des potages ou des jus de fruits. Finalement, cela s'est bien passé.

La première fois que j'ai rencontré son président, il m'a fait visiter son entreprise de 800 salariés. A un moment, il m'a dit "je vous demande deux secondes", s'est approché d'un salarié et lui a dit : "Michel, j'ai appris pour votre mère, si vous avez besoin de deux jours, prenez-les". Il connaissait le prénom du salarié. Il le saluait, il savait qu'il avait un problème dans sa famille, il lui proposait une bribe de solution.

On a continué à visiter l'entreprise et il m'a dit : "Vous savez, il n'y a qu'une vraie règle pour que cela fonctionne, quand je vois quelqu'un qui ne va pas bien, je lui demande «dans votre boulot où prenez-vous du plaisir ?» Si la personne me dit «nulle part», là, je m'inquiète, j'ai intérêt à voir son manager pour qu'il lui trouve des zones de satisfaction, sinon ce sera la catastrophe, quelqu'un qui ne sera pas bien."

Ce directeur a créé une maison des routiers à côté de son entreprise, parce qu'un matin, il rentrait à 7h00, il voit un des responsables du quai de chargement qui lui dit : "c'est terminé, je ne travaille plus pour vous. Cela fait deux mois que je suis ici, je me fais engueuler tous les matins, tous les midis, tous les soirs par les camionneurs qui viennent, ils n'ont pas le temps, on est toujours en retard. J'en ai marre, je pars." Plutôt que de lui répondre "très bien", il lui dit "comment peut-on faire pour arranger cela ?" "Il faudrait un local où les routiers puissent se reposer, récupérer, c'est inhumain comme travail". Ils ont construit une maison des routiers où ils peuvent prendre une douche, manger, et dormir si c'est la nuit. De ce fait, ils ne sont plus à 10 minutes et de façon très pragmatique, il me dit "en plus, quand je viens travailler le matin, il y a moins de chance qu'il y en ait un qui s'endorme devant moi".

C'est quelqu'un qui, dans tout service où il y a des tensions, a géré ces tensions. Quand il voit des difficultés dans un de ses services, il essaie de faire en sorte qu'en termes de management, les chefs de service soient le plus efficaces possible, le plus humains possible tout simplement.

La laiterie est devenue une grande entreprise qui produit énormément de flacons de lait, de jus de fruits, de potages, et elle se développe. Elle traverse la crise jusqu'à maintenant sans difficultés. Elle

est performante. Cependant, la place considérée à l'Homme dans cette entreprise –ce n'est pas un hasard si je la cite– est exceptionnelle.

Est-ce que cette vision à partir d'un cas, d'une PME, peut nous servir à imaginer l'avenir, un avenir positif ? Peut-on en tirer des perspectives à court ou moyen terme ? La crise peut-elle nous y aider ?

Je serais tenté d'être optimiste. Il y avait un superbe article réalisé par **Michel Tremblay**, professeur canadien, qui disait "la crise n'altère pas simplement l'économie de l'entreprise mais elle altère aussi la motivation". La crise va altérer la motivation et va peut-être nous obliger à prendre conscience de l'intérêt d'être excellents en termes de management et d'organisation du travail. Je crois que si on est excellent dans ces deux domaines, nous aurons des salariés qui seront un peu plus heureux. Cela ne va pas tout gommer, ni tout résoudre, mais nous aurons des personnes qui travailleront avec un peu plus de plaisir, qui seront un peu moins malades.

Le Bureau International du Travail a estimé le coût du stress professionnel, dans un pays comme la France, à 51 milliards d'euros, indépendamment du coût humain. Avouez que cela vaut le coup de faire quelques efforts ! Quand on le rapporte au déficit de notre Sécurité Sociale, cela permet de bien prendre conscience de l'ampleur des chiffres.

Maintenant, on va essayer de rêver en un peu moins des 3 minutes qui me restent. Quand on prend l'avion à bord d'Air France, il m'arrive parfois effectivement de rêver qu'en vol... On se comporte en général toujours très bien vis-à-vis des clients, mais mon rêve, ce serait que, finalement, ces règles de management, qui peuvent se transmettre du chef de cabine principal au PNC, puissent également, pour certaines, glisser vers les passagers. Qu'on ait en quelque sorte, une forme de contagion du bien qui s'opère et qu'on ne prenne plus Air France par hasard ; qu'on prenne cette compagnie parce qu'à l'arrivée, on a éprouvé un peu de... plaisir !

Merci beaucoup.