

« Le mal-être au travail a été amplifié par la pandémie »

TRIBUNE

Denis Migot

Consultant en organisation du travail au sein de la société Sogeti - Capgemini

Le consultant Denis Migot décrit, dans une tribune au « Monde », les conditions de la reconstruction d'un engagement dans l'activité collective, que les pratiques managériales de défiance et d'autorité, aggravées par le télétravail, ont mis à mal

Publié hier à 13h00 | Lecture 5 min.

Article réservé aux abonnés

Tribune. Du fait de la pandémie de Covid-19, le télétravail a connu un essor sans précédent en 2020, pour atteindre 41 % des salariés en mai lors du premier confinement, selon le [Baromètre annuel Télétravail 2021 de Malakoff Humanis](#). Couplé avec un contexte anxiogène, le télétravail a généré, selon cette étude, du surmenage, de la porosité entre vie personnelle et vie professionnelle, du stress, de la détresse psychologique et de la fatigue physique.

Ces conséquences négatives du télétravail forcé révèlent et accentuent le désengagement massif des salariés, qui ne date en effet pas d'aujourd'hui. Une étude menée en 2012 par le cabinet de conseil Towers Watson montrait déjà que 43 % des salariés interrogés se sentaient détachés de leur entreprise, et que 22 % ne se sentaient pas soutenus par leurs managers ([Global Workforce Study 2012](#)).

Lire aussi | [« Les Français sont particulièrement insatisfaits et pessimistes concernant leur vie et celle du pays »](#)

Ce mal-être est pointé du doigt depuis des décennies par de nombreux chercheurs en sciences sociales, démontrant qu'il est le pendant d'un management fondé sur l'ajustement à la seule variable de la finance, sur la course à l'hyperproductivité ou encore sur l'imposition de process ou de pratiques décorrélés de toute réalité de terrain. **Ce que** Gary Hamel, professeur à la Harvard Business School, avait qualifié de « *honte du management* » dans son livre *La Fin du management. Inventer les règles de demain* (Vuibert, 2008).

Un terreau pour les risques psychosociaux

A la suite de l'individualisation du travail amorcée dans les années 1970, face au changement permanent de leur environnement et à l'impossibilité de mettre en place ce qui leur semble être le mieux pour être efficaces, bref face à l'absence de prise en compte de leur professionnalité, les salariés se retrouvent aujourd'hui seuls, démunis et désengagés.

Yves Clot, titulaire de la chaire de psychologie du travail du CNAM, parle de « *travail empêché* » pour qualifier cette situation où les salariés, ne participant pas aux décisions impactant directement leur quotidien, ne peuvent ni agir sur leur environnement ni expérimenter leurs hypothèses (*Le Travail à cœur*, La Découverte, 2010).

Lire aussi | [Alcool, tabac, drogues et médicaments... Les addictions, autre dégât collatéral du Covid-19](#)

Ils se retrouvent enfermés dans des process, des méthodes, des pratiques définis par des personnes extérieures (manager, consultant...) persuadées qu'il n'existe qu'une seule bonne manière de faire : la leur. Cet écart entre ce que les salariés souhaitent effectuer, ce que leur environnement leur permet de faire et ce que leur supérieur attend d'eux en termes de résultats est un terreau pour les risques psychosociaux.

Un management coercitif

Leur expérience, leur savoir ou encore leur compétence n'étant pas pris en compte, les salariés ne mettent plus dans leur emploi ce petit plus qui fait la différence. Celui-ci est investi ailleurs, dans l'associatif, le non-marchand, observe le sociologue François Dupuy (*Lost in Management/3*, Seuil, 2020).

Les entreprises, au lieu de se remettre en question, préfèrent par paresse ou ignorance accuser celui qui fait. Car si ce dernier fournit moins, c'est qu'il doit être plus encadré, plus contrôlé. Cette fausse croyance donne naissance à un management coercitif. Or, l'honnêteté et l'envie de bien faire n'ont pas besoin de règles.

Lire aussi | [Négociations en entreprise : les limites du distanciel](#)

De plus, comment les salariés peuvent-ils donner un peu de soi lorsqu'ils reçoivent constamment le message qu'ils ne sont pas dignes de confiance ? L'entreprise se retrouve donc engluée dans une boucle toxique où le désengagement génère de la méfiance, des contrôles, des règles et, in fine, du désengagement.

Importance des actions collectives

Ce cercle vicieux repose sur un postulat cher au taylorisme : le travailleur préfère flâner que de réaliser ce pour quoi il a été engagé. C'est une erreur, mais ce n'est pas la seule. Si le problème vient de celui qui fait, il convient, en plus de le contrôler, de l'enjoindre à s'améliorer. Cette logique nie deux constats.

D'abord, le comportement d'une personne dépend avant tout de son environnement et de la façon dont elle est considérée. Ensuite, le désengagement des salariés nécessite des actions collectives, organisationnelles et systémiques plus que des réponses individuelles. C'est pourtant celles-ci qui sont privilégiées, comme en témoigne la recrudescence des « coachs » en entreprise ou la multiplication des formations en leadership.

Lire aussi | [Les grands gagnants de « l'économie du confinement »](#)

Si le problème vient de la perception de l'environnement, on va alors s'efforcer de le dépeindre autrement. Il est plus aisé de modifier les apparences, de s'appuyer sur le *story telling*, que de changer en profondeur... Cela se traduit par des stratégies communicationnelles où, à grand renfort de communiqués et de posters sur les murs, une entreprise présente des valeurs qu'elle n'incarne pas.

Valorisation du travail collectif

Ce désengagement croissant des salariés traduit l'impasse de l'ensemble des croyances des entreprises sur lesquelles se basent leurs prises de décision. Recréer l'attrait de l'activité collective, de l'engagement collectif et de l'appartenance au groupe est complexe. Cela implique pour l'employeur de changer de modèle mental en acceptant que le salarié expérimente ses propres valeurs professionnelles, ses propres règles du métier selon l'utilité sociale qu'il souhaite associer à son travail. Elle signifie pour le manager faciliter la prise de décision collective.

Au final, pour reprendre et adapter les propos d'Antoine Guichard, ancien dirigeant du groupe Casino, il ne s'agit plus d'ordonner, contrôler et sanctionner, mais d'écouter, aider, former et faire confiance. Pour le manager, l'instauration de la confiance passe par une reconnaissance de sa vulnérabilité, par l'acceptation des critiques ou contradictions, par l'imputabilité de ses actes et par la prédictibilité de ses comportements.

Cela nécessite également de la part des managers de modérer « *l'exaltation de la performance* » et de privilégier « *la discussion et l'évaluation du travail collectif* » (« Travail, subjectivité et confiance », Christophe Dejours et Isabelle Gernet, *Nouvelle Revue de psychosociologie*, n° 13, 2012).

Repenser l'entreprise

L'effort en vaut la peine, car il existe un lien positif entre confiance envers le management et implication organisationnelle, ou encore entre confiance interpersonnelle et implication organisationnelle (« Confiance et performance au travail », Eric Campoy et Valérie Neveu, *Revue française de gestion*, n° 175, 2007).

Cette confiance n'est cependant pas un remède miracle ni une finalité. Pour lutter efficacement contre le désengagement des salariés, elle doit s'accompagner d'une remise en cause de l'unilatéralité des modalités de prise de décision, de définition des objectifs et de partage des bénéfices.

Elle est un moyen pour repenser l'entreprise comme une entité collective où chaque salarié, quel que soit son niveau hiérarchique et quelle que soit l'instance décisionnaire, peut être représenté, respecté, responsabilisé et entendu.

Denis Migot (Consultant en organisation du travail au sein de la société Sogeti - Capgemini)

Services

CODES PROMOS avec Global Savings Group

- Boohoo : -50% sur plusieurs catégories
- AliExpress : 5€ offerts dès 10€ d'achats
- Yves Rocher : -50% sur une sélection d'articles
- Nike : jusqu'à -50% sur les articles en promotion
- Red SFR : 15€ de remise sur votre panier
- Made.com : 50€ offerts dès 500€ d'achats
- Europcar : -15% sur votre location de voiture

Tous les codes promos