

## SANTE PSYCHIQUE AU TRAVAIL

Est-il possible de se prémunir contre les facteurs  
qui génèrent du stress dans les lieux de travail?

**JEUDI 26 AVRIL 2012**

**19H AU SIT**

**A GENEVE**

**Coordination :**  
Barbara Zbinden  
Tél. 027 320 00 03  
Courriel : [info@coraasp.ch](mailto:info@coraasp.ch)  
Av. de Tourbillon 9 – 1950 Sion

[www.coraasp.ch](http://www.coraasp.ch)

## INTRODUCTION

Bonsoir Mesdames, Messieurs,

Au nom de la Coraasp, qui est la coordination romande des associations d'action pour la santé psychique, je remercie le SIT et en particulier, Madame Mirella Falco, pour cette aimable invitation à participer à une réflexion sur le thème des liens entre santé psychique et travail.

Ma contribution s'inspire d'un processus citoyen mis en œuvre l'an dernier en Suisse romande par les organisations membres de la Coraasp et qui a abouti le 10 octobre, journée mondiale de la santé mentale, à une manifestation publique en ville de Fribourg, sur le thème du travail et de ses incidences sur la santé mentale. Cette thématique a mobilisé nos trois secteurs d'activités tout au long de l'année 2011 :

- En plus d'une collaboration avec divers médias de Suisse romande, le secteur *Information et Communication* s'est doté de nouveaux outils de sensibilisation, tels une « flash-mob » interprétée dans un centre commercial et une « roue de la météo au boulot » proposant à ses utilisateurs une réflexion sur leur propre expérience du travail à partir de quelques indicateurs de situations critiques.
- Un autre axe d'intervention a été porté par notre secteur de *Politique sociale*, qui a mis en lumière les vrais enjeux de la 6<sup>ème</sup> révision LAI, à laquelle nous nous opposons fermement. En effet, au lieu d'aider celles et ceux qui sont exclus du marché du travail suite à des souffrances psychiques trop pénibles, cette révision elle pénalise un groupe important d'assurés et accentue ainsi une nouvelle forme de discrimination qui touche ces derniers et génère des sentiments légitimes d'injustice. A noter qu'en 2010, 40% des demandes de rentes AI étaient motivées par des problèmes de santé psychique et 43% des rentes accordées l'étaient pour ce même motif.
- Enfin, le concept même de notre secteur *Formation et Coaching*, s'ancre dans la nécessité de prévenir, maintenir ou/et rétablir la santé psychique au sein des entreprises ou/et de toute autre structure collective. C'est pourquoi nos offres de cours s'adressent à un public très large et visent un développement global des compétences requises par le « comment vivre ensemble ».

Ce soir, je vais essayer d'établir des liens entre les actions menées par notre association en 2011 et les résultats de certaines études épidémiologiques et les

réflexions et les recherches scientifiques de quelques auteurs contemporains (je ferai notamment référence à Christophe Dejours, Philippe de Woot et Alain Caillé). Je souhaite également évoquer plus particulièrement la souffrance au travail, qui touche durement aujourd'hui les travailleurs sociaux et les soignants et qui reste encore taboue. D'autre part, je suis persuadée que la mission des syndicats, qui dans les années cinquante ont joué un rôle essentiel dans la défense des intérêts des travailleurs, ont aujourd'hui à nouveau un rôle-clé à jouer. Je pars en effet de l'idée que leur fonction d'agent de changement social rejoint les préoccupations fondamentales de la Coraasp.

## PLAN DE LA CONFERENCE

Mon intervention est construite en quatre parties, soit :

- *La Coraasp en quelques mots ;*
- *Les études du SECO et de l'OCDE sur les liens entre santé mentale et travail ;*
- *Les principes et les courants de pensée qui sous-tendent un changement profond de société et qui visent à redéfinir le sens à donner au travail ;*
- *Je terminerai par l'évocation de quelques pistes ou chemins d'amélioration que la CORAASP a choisi d'emprunter pour rétablir la santé psychique au travail et je me réjouis ensuite de vous entendre et qui sait, d'envisager avec vous des perspectives éventuelles de collaboration ?*

## LA CORAASP EN QUELQUES MOTS

### Historique

En 1999, six organisations pionnières de l'engagement des patients psychiques et de leurs familles dans des projets de développement communautaire, décident de se fédérer et créent ensemble la Coordination romande des associations d'action pour la santé psychique (CORAASP).

Cette plate-forme romande de l'action citoyenne dans le domaine de la santé mentale est reconnue comme organisme faitier par l'OFAS (Office fédéral des assurances

sociales). Elle rassemble actuellement plus d'une vingtaine d'organisations d'aide et d'entraide.

### Vision et charte éthique

Ces organisations partagent un certain nombre de valeurs explicitées dans une charte éthique commune. Leurs actions sont construites à partir de l'intention de vivre réellement en accord avec la Déclaration universelle des Droits de l'Homme et la vision de l'OMS (Organisation mondiale de la Santé) qui stipule que « *la santé mentale est un état de bien-être qui permet à chacun de réaliser son potentiel, de faire face aux difficultés normales de la vie, de travailler avec succès et de manière productive et d'être en mesure d'apporter une contribution à la communauté* ».

### Quelques éléments-clé de la mission:

Cette vision idéale de la société a fécondé les forces-motrices de la mission de la Coraasp. J'en citerai trois:

1. *La maladie psychique ne relève pas uniquement d'une prédisposition ou d'une responsabilité individuelle.* En cohérence avec l'approche psychiatrique actuelle, dite bio-psycho-sociale et le concept de stress-vulnérabilité, nous considérons que la santé et la maladie sont les deux pôles d'un continuum, sur lequel tout être humain se déplace. La qualité des structures sociétales influence grandement l'équilibre que chaque individu tente de trouver sur ce continuum. Nos cibles d'intervention prioritaires sont donc tous les espaces de vie collective, soit la famille, l'école, les loisirs, le travail, le politique, etc...
2. *La maladie psychique est une crise, mais c'est aussi une opportunité de changement pour tous les acteurs d'un même environnement.* Les personnes en souffrance psychique qui militent dans nos organisations, leurs familles, les bénévoles et les professionnels de l'accompagnement psychosocial ne considèrent pas les patients psychiques uniquement comme des sujets que d'aucuns devraient s'employer à guérir ou à réadapter. Il s'agit d'abord de citoyens, qui grâce à leurs expériences particulières et leurs parcours de vie quasi initiatiques, ont des choses à partager, voire à apprendre à celles et ceux qui s'interrogent sur nos modes de vie actuels. Dans nos actions, cette approche se traduit par un partenariat et un engagement solidaire de chaque acteur en faveur d'un projet ou d'une cause et pas d'un individu. Sachant que

les personnes exclues du marché du travail ont l'expérience des nombreux dysfonctionnements actuels, elles sont donc aussi les premières à devoir être entendues sur la manière dont nous pourrions rétablir les liens cassés entre le travail et la vie ?

3. *Les soignants et les travailleurs sociaux sont particulièrement exposés à des risques de dégradation de leur santé* parce que leurs professions s'ancrent sur un idéal de développement individuel et collectif, mis à mal par les évolutions économiques actuelles.

## DIVERSES ETUDES SUR LES LIENS ENTRE SANTE MENTALE ET TRAVAIL

### Des chiffres et des symptômes qui parlent d'eux-mêmes

A en croire diverses études épidémiologiques, notre époque se caractérise par un univers professionnel qui n'a jamais autant affecté le psychisme des êtres humains.

Selon les dernières statistiques suisses, publiées par le SECO (Secrétariat d'Etat à l'Economie) en septembre 2011, le nombre de personnes souffrant de stress est passé de 26,6% en 2000 à 34,4% en 2010. Un travailleur sur trois se sent souvent, voire très souvent stressé. Or, le stress génère des atteintes psychosociales, des crises existentielles, des troubles de l'humeur, des dépressions, de l'anxiété, des conduites antisociales, de l'épuisement professionnel, des conduites addictives ainsi qu'une large et pénible palette de maladies psychosomatiques. Tous ces troubles psychiques sont répertoriés par la médecine du travail et certains peuvent avoir des conséquences fatales comme le suicide. Inutile de rappeler ici la dramatique et tristement célèbre série de suicides au travail au sein d'un opérateur téléphonique français. Le film « *De bon matin* » n'est pas une fiction, mais une réalité qui nous affecte quotidiennement.

### Les réalités actuelles devenues facteurs de risques

Un nombre important de déficiences psychiques trouvent leur origine dans un ensemble d'éléments effectivement liés à l'organisation et au milieu professionnel. Des tâches répétitives et monotones, des rapports hiérarchiques déconnectés des besoins de la base, des épuisements professionnels dans les métiers de la relation d'aide, captifs des nouvelles exigences administratives et réduits à des logiques

exclusivement comptables, la perturbation des rapports horizontaux devenus caducs en raison de spécialisations excessives et de communications cloisonnées, les injonctions paradoxales et les conflits de loyauté, l'insécurité de l'emploi, la pression croissante et continue sur le rendement, la sur-valorisation des résultats quantitatifs au détriment de la qualité des relations, sont autant de facteurs de risques qui menacent aujourd'hui notre santé à tous.

### Les causes principales

Si on synthétise la problématique globale de la souffrance au travail, on peut dire que ses trois principales causes sont :

- Un fonctionnement centré presque exclusivement sur l'efficacité utilitariste : Le plus important consiste à faire et à obtenir des résultats, le comment nous vivons la réalisation des tâches en tant qu'êtres humains n'a plus d'importance;
- La focalisation sur une croissance illimitée et qui menace gravement la nature : Nous vivons avec le même orgueil que Prométhée, c.-à-d. dans l'illusion des ressources inépuisables et de la performance exponentielle;
- Une chosification et une marchandisation des biens, des services et des relations qui rendent l'activité inhumaine : Nous sommes passés du gouvernement des hommes à une administration des choses.

### Le rapport de l'OCDE

Une étude menée au niveau européen par l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique) confirme les résultats de la statistique du SECO : 20% de la population active souffre d'un trouble psychique avéré. Ce constat permet d'affirmer que l'environnement de travail est bel et bien un déterminant majeur de la santé mentale d'une personne et qu'il est à l'origine d'une partie importante des maladies dites poliment de civilisation.

Reste à savoir si ces maladies sont nécessaires pour assurer le bon fonctionnement de notre économie ? En d'autres termes, avons-nous réellement consenti à sacrifier notre santé mentale sur l'autel de la productivité de nos entreprises?

Le prix est indéniablement trop élevé quand on sait que la santé mentale est un bien précieux, une véritable richesse qui ne s'obtient que par nos échanges avec les autres, nos expériences d'entraide, de coopération et d'amitié. Pourtant, actuellement nous

croions trouver le bonheur dans l'usage des choses plutôt que dans celui de nos semblables. Nos appétits d'hyper-consommateurs sont stimulés par une publicité fiévreuse et qui ne craint plus d'afficher nos démenes. Car ce sont très vraisemblablement des sentiments de vide et de non-sens auxquels nous tentons d'échapper ainsi.

## QUEL SENS DONNER AU TRAVAIL ET COMMENT LE RELIER A LA VIE ?

Sortir de la folie, c'est oser voir la réalité, c'est ne pas intégrer certains discours sur le manque de ressources et affronter le besoin d'une transformation radicale de nos structures de travail. La démesure qui régit actuellement la logique économique engendre des rapports pervers avec autrui et des inégalités insoutenables. Les chiffres officiels des Nations Unies indiquent que, sur l'ensemble de la planète, la fortune personnelle de 225 personnes est supérieure aux revenus cumulés de 22,5 milliards d'autres personnes. Alain Caillé nous signale une autre réalité toute autant indécente, à savoir celle qui prévaut entre l'économie spéculative et l'économie liée au travail réel. Il cite à ce propos un ancien responsable de la banque centrale de Belgique, Bernard Liétaerd, « *qui a mis en évidence que sur les 3'200 milliards de dollars qui s'échangeaient quotidiennement sur les marchés financiers, avant la faillite de la Banque Lehman Brothers, en 2008, seuls 2,7% - moins de 3% - correspondaient à des biens et des services réels.* »<sup>1</sup>

Ce même auteur nous rend lui aussi attentif au fait que derrière ces différentes formes de démesure et derrière les comportements de consommateurs passifs que nous sommes, se cachent un profond malaise, un mal de vivre et une maltraitance généralisés.

La question fondamentale à laquelle nous sommes donc tous confrontés est celle de savoir comment opérer un changement radical de société, comment réapprendre à vivre ensemble nos tensions dans la complexité du monde d'aujourd'hui, comment nous opposer les uns autres sans nous massacrer.

---

<sup>1</sup> In Alain Caillé, Marc Humbert, Serge Latouche et Patrick Viveret, De la convivialité, éd. De la découverte, p. 26

Cette question est au cœur des courants de pensée les plus novateurs de ces dernières années : Décroissance, recherche de nouveaux indicateurs de richesse, anti-utilitarisme, paradigme du don, etc...

L'espoir est toutefois permis, entre autres, parce que parmi les dirigeants eux-mêmes, certains ont des doutes sur la validité de différentes méthodes de gestion et de management, dont ils savent qu'elles sont en cause dans les ravages humains du travail. Sans omettre qu'eux aussi commencent à souffrir sérieusement de la déstructuration du vivre-ensemble à la tête de leurs propres entreprises, des administrations et de l'Etat.

Il arrive donc qu'ici et là, se construisent des modèles et des alternatives à l'organisation actuelle du travail. Je vous propose de nous y intéresser pour répondre à la question de ce soir, qui est celle du comment se prémunir et comment agir face à la déferlante de pressions et de stress ?

#### L'ingénierie du travail, une première piste suggérée par Christophe Dejours.

Selon Christophe Dejours, un obstacle majeur vient de ce que les dirigeants aujourd'hui aux commandes n'ont plus aucune connaissance des sciences du travail. Selon lui, les sciences de l'ingénieur ont été détrônées au profit des sciences de la gestion, avec pour écho l'annonce à grand bruit de la fin du travail, voire même de la disparition souhaitable du travail comme valeur.

Ce tournant gestionnaire, inauguré dans les années 1980, se traduit aujourd'hui par une coupure tragique entre le travail ordinaire et la culture. Or, la culture est, et sera toujours, formée des oeuvres que les êtres humains produisent individuellement et collectivement par leur travail, pour honorer la vie.

Restaurer le lien entre la vie et le travail passe ainsi par notre aptitude à nous rassembler pour refuser ensemble des méthodes supplémentaires de contrôle, qui portent le nom de "traçabilité", de "critères de qualité totale" et "d'évaluation des performances", nous opposer à des objectifs de plus en plus péremptaires et qui prennent appui sur la concurrence entre les travailleurs et pas sur leurs expériences et expertises dont l'expression permettrait de créer des outils capables de répondre à leurs besoins et les aideraient à donner la pleine mesure de leurs talents .

De son côté, Marc Humbert nous rappelle que les deux ressources qui permettent de bien vivre sont la terre et le travailleur: « *le fruit permet de préparer un repas, la langue*



*de communiquer, le vélo de se déplacer, le livre de lire, le parasol de s'abriter, l'ami de discuter, la houe de secouer le sol »<sup>2</sup>*

### Vérifier le sentiment d'utilité et la satisfaction des besoins de sens

Un autre aspect en lien avec la question du travail concerne son rôle dans le processus identitaire et de socialisation de l'être humain. A quoi cela sert-il de construire un tunnel sous la Manche ou de s'équiper des dernières technologies d'investigation médicale si en le faisant on oublie de veiller à l'état des personnes qui construisent ces infrastructures et à celui de ceux qui les utilisent !

Le débat sur le sens du travail dans un parcours de vie sera probablement activé par l'initiative suisse sur le revenu universel, qui vient d'être déposée. Il en effet surprenant de savoir, que malgré les nombreuses souffrances causées par le travail aujourd'hui, la grande majorité des personnes interrogées dans le cadre du lancement de cette initiative, disent vouloir travailler !

## **LES PISTES EXPLORÉES PAR LA CORAASP POUR RETABLIR LA SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL**

La Coraasp ne pouvait pas se satisfaire de dénoncer les structures laborales génératrices de troubles psychiques, sans prendre acte du fait qu'au sein même de ses propres organisations, des professionnels des soins et de l'accompagnement psychosocial étaient confrontés à des fragilités psychiques dus à leur travail. En clair, il s'agissait de faire d'abord le ménage chez nous avant de vouloir faire la morale autour de nous. C'est donc un processus qui date à présent de 4 à 5 ans, qui me permet aujourd'hui de vous faire part de nos analyses et des mesures que nous avons prises.

### Refuser la honte et la culpabilité, sortir de l'isolement et socialiser les problématiques

Les professionnels du médical et du social sont au service des autres. Trop souvent ils se sentent responsables du bien-être de leurs patients et ou des personnes qu'ils

---

<sup>2</sup> opus cité p.116

accompagnent, souvent aussi ils négligent leurs propres limites et leurs propres besoins. Les personnes qu'ils aident manifestent fréquemment à leur égard trop d'attentes et une confiance démesurée, confiance qui peut se retourner en agressivité lorsque les réponses ne correspondent pas à ce qui est escompté. La complexification et l'augmentation des besoins psycho-sociaux couplées avec des réductions budgétaires produisent des frustrations qui peuvent muter en cocktails explosifs, surtout si on ajoute à ces ingrédients, déjà dangereux en soi, des tâches administratives imposées par les nouveaux systèmes de financement institutionnels. Il n'est donc pas étonnant que des professionnels s'essouffent et s'effondrent. Mais comme si cela ne suffisait pas, ces professionnels sont souvent montrés du doigt par leurs hiérarchies, elles-mêmes acculées à des surcharges de gestion. Pire encore, souffrant de voir leurs supérieurs en difficulté, ces personnes ont tendance à se sentir coupables de leurs épuisements, à se taire et à s'isoler...Voilà pour l'interne. Ajoutons encore qu'en externe, soit dans l'opinion générale, le geste soignant est devenu anti-sportif et anti-marchand, surtout si l'intervenant ne parvient pas à « réparer » la personne et à la rendre à nouveau rentable et performante. Autrefois considérées comme des métiers « nobles », les professions du social et des soins sont devenues « douteuses » depuis qu'une partie de la population les conçoit comme des métiers susceptibles d'entretenir la paresse de « faux invalides » et la tricherie d' « abuseurs ».

Le premier pas à faire, parfois le plus difficile pour des soignants et des aidants consiste à appliquer à eux-mêmes ce qu'ils suggèrent à leurs patients ou à leurs clients : accepter leur impuissance à régler seuls leurs problèmes et oser sortir de l'isolement mortifère (cf. le film *De bon matin*). Il me semble important qu'ils puissent eux-aussi se rassembler entre pairs et organiser des espaces d'échanges en groupe, des temps pour prendre soin de leurs besoins. Parfois quand la souffrance est trop vive, la personne n'est plus en mesure de solliciter une telle dynamique, c'est donc aux personnes bien portantes de veiller à la mise en place d'une dynamique plus collective.

Cette responsabilité citoyenne rejoint celle proposée par Alain Caillé sous le terme de *résistance créative* : apprendre à s'opposer pacifiquement à ce qu'il y a d'inacceptable socialement, écologiquement et humainement dans un système en considérant l'autre comme un adversaire et non pas comme à un ennemi, un adversaire dont l'énergie et les talents doivent être remis au service du bien commun. Mais tous les groupes n'offrent pas le cadre de sécurité suffisant à une gestion de conflits ou simplement à l'expression d'un malaise. Il est donc important de faire preuve de vigilance quant à son environnement.

## Savoir dans quelle instance on s'assied et veiller à la clarification des intentions des uns et des autres.

Nous avons reçu de nombreux témoignages qui renvoient à de cruels manques de clarté dans les flux de communication, à des pertes d'énergie générées par de la sur-information ou de la sous-information ou par des communications contradictoires car émanant de plusieurs sources différentes et aux intérêts divergents. Nous avons entendu de nombreux professionnels dénoncer des colloques interminables et dont les objectifs ne sont pas clairs, nous avons des personnes faire référence à des soi-disant cultures du dialogue, qui en réalité camouflent des confusions quant aux rôles et aux responsabilités des uns et des autres. Face à des questions simples et concrètes, le professionnel ne sait souvent plus à qui s'adresser et qui écouter. Lorsqu'il est convoqué à une réunion, il ne sait souvent pas quels sont les intentions des responsables et parfois, même, il ne sait pas qui sont ses véritables responsables hiérarchiques.

Nous encourageons les personnes à demander des clarifications et à soutenir ainsi l'émergence de temps et d'espaces différents pour évaluer une situation, collecter des idées, chercher des solutions, prendre des décisions, coordonner l'action et réguler des comportements ou des interactions difficiles. Le premier acte, lorsqu'on s'assied face à quelqu'un, avant même de foncer dans la parole, serait de vérifier ce qui vit en nous-même pour pouvoir ensuite à voix haute se replacer ensemble dans ce qui motive une rencontre. Or, ce qui fondamentalement relie des professionnels du soin et de l'aide, ce sont des valeurs de justesse, de justice, de bienveillance, de respect, etc...Tous leurs actes devraient découler cette intention commune. Malheureusement c'est bien d'une perte d'éthique dont souffrent la plupart aujourd'hui.

## Il faut donc essayer de se rappeler mutuellement nos raisons d'être ensemble.

La souffrance est plus vive lorsque les valeurs institutionnelles affichées sont bafouées par des actes en contradiction avec celles-ci (recentrer l'action sur le sens qu'on veut lui donner). La culture de nos associations et leurs valeurs de solidarité sont importantes et mises en avant: elles sont affichées dans les locaux, publiées sur des chartes et des dépliants de présentation. De plus, les professionnels des soins et de l'accompagnement social ont appris à les rendre vivantes. Ecouter sans jugement, faire face à la souffrance et à l'impuissance d'une personne ou d'une situation, aider quelqu'un à traverser une épreuve et à reprendre en main son destin, patienter,

avancer et reculer dans des processus de deuil, encourager le tissage ou la restauration de liens affectifs et sociaux, dynamiser l'énergie d'accueil et de solidarité d'un groupe constituent les fondements de leurs compétences métier.

Pour faire la différence entre ce que Philippe Woot appelle une éthique de l'intention et une éthique de la responsabilité, il est impératif de réaffirmer l'importance de ces compétences et de ne pas accepter qu'elles soient reléguées derrière les compétences de gestion administrative et comptable d'un dossier ou d'un service. Il faut oser s'opposer au discours dominant actuel qui prétend qu'on ne peut investir dans le relationnel qu'après avoir assuré financièrement l'existence d'une entreprise. C'est l'inverse qui est vrai...il nous faut d'abord bâtir la confiance et l'esprit d'équipe avant de nous précipiter dans des tâches. Celles-ci se font mieux quand elles ont du sens et qu'elles émanent d'un espace de co-construction et de coopération.

Ce second élément de changement s'opère également grâce à ce que Caillé nomme *La vision transformatrice* et selon laquelle il s'agit de libérer l'imaginaire, de se défaire des vieux schémas de fonctionnement (le chef sait,... je n'ai rien d'intéressant à dire,... il faut être compétitif pour réussir, etc...) Là encore, c'est l'inverse qui est vrai : celui qui garde pour lui n'avance pas, il écrase ! Cela signifie organiser le travail de manière à y réintégrer ce qui est essentiel et qui participe au sens qu'on donne à notre agir.

Une manière simple de le faire consiste à commencer et à terminer toutes les réunions de travail par un tour de table qui permet à chacun de déposer au centre ce qui l'habite (déposer pas débattre), on prend ainsi la température de chacun et celle du groupe. Mais cela n'est pas possible sans un changement radical de nos manières de vivre avec le pouvoir. Il est temps de vivre l'autre face du pouvoir : lâcher le pouvoir de domination, le pouvoir qu'on prétend avoir sur l'autre et investir le pouvoir du service, qui nous propulse dans un but commun. Toute forme de hiérarchie pose problème si elle entend contrôler des individus.

Compléter les structures exécutives par des structures de prises de décision concertées.

Une des problématiques récurrentes est celle des systèmes hiérarchiques qui écrasent les individus au lieu de les aider. Pour ne pas reproduire des modèles classiques de domination, certaines organisations sociales se sont dotées d'organigrammes entièrement horizontaux espérant ainsi instaurer des sentiments d'égalité. Une prise de conscience majeure a certainement été le fait de reconnaître que l'absence de chef

officiel ouvre la porte aux pouvoirs non explicites, souvent encore plus pervers que les pouvoirs visibles. D'autres modèles, tels que l'alternance des rôles ne fournissent pas de meilleurs résultats. Plusieurs chefs qui s'alternent, pas de chef du tout ou des chefs omnipotents, ça revient au même si la volonté de contrôler ses semblables, inhérente à la nature humaine, n'est pas régulée d'une manière ou d'une autre. C'est un nouveau mode organisationnel qu'il nous fallait trouver.

Le GRAAP, une grande organisation vaudoise, membre de notre faïtière, a opté il y a 2 ou 3 ans pour un mode de management compatible avec ses valeurs et recevable aussi bien par ses collaborateurs salariés que par les bénéficiaires de ses prestations, des patients psychiques habitués à participer aux décisions les concernant et à s'engager dans des projets de politique sociale. Actuellement un des défis stratégiques principal de cette organisation réside dans la réconciliation à tous les niveaux de l'organisation entre des besoins de développement personnel et des besoins de production compatibles avec les attentes de clients externes.

Le mode de management choisi par le Graap s'inspire des approches dites systémiques. Ce modèle a été initié par un entrepreneur hollandais du nom de Gérard Endenburg. Il s'agit d'une forme de gouvernance appelée sociocratie. Aux Pays-Bas, les entreprises certifiées sociocratiques, sont exemptées de l'obligation légale de créer une commission du personnel étant donné que la structure garantit la participation et le droit d'objection. Le mot sociocratie est construit à partir des notions de pouvoir (kratos) et de compagnon socius. Il s'agit d'une sorte de compagnonnage favorisée par une méthodologie et des outils qui stimulent le pouvoir de service et l'intelligence collective. La méthode est simple, elle ne comporte que quatre règles fondamentales :

1. Distinguer le pouvoir d'exécution du pouvoir d'orientation stratégique en créant à tous les niveaux de l'organigramme des cercles, dans lesquels les personnes prennent ensemble les décisions.
2. Les décisions se prennent sur la base du consentement de tous les membres d'un cercle. Un processus très précis permet à chacun d'avoir une place équivalente dans la prise de décision. Le consensus rend illégitime toute forme d'opposition. Le consentement favorise au contraire l'objection et permet ainsi d'ouvrir le conflit, de ne pas l'occulter tout en le dépassant. Ce qui compte au final ce n'est pas de prendre la meilleure décision du monde, mais de la prendre ensemble !

3. Chaque cercle est relié au cercle qui lui est immédiatement supérieur par un deuxième lien, le premier lien étant le chef de l'unité et le second lien un représentant de l'unité, nommé par cette dernière. La communication descendante est ainsi complétée par une communication ascendante. Celle-ci amène un « feed-back » vers le haut de ce qui se passe au niveau hiérarchique inférieur. Cela signifie également qu'au moins deux personnes, le responsable de l'unité de travail et un membre délégué par le cercle participent aux décisions prises à l'échelon supérieur et relaient les informations utiles à ces prises de décisions.
4. La 4<sup>e</sup> règle est celle de l'élection sans candidat. Le choix et l'affectation des personnes dans une fonction ou/et la délégation d'une tâche se font sur la base du consentement des personnes présentes et après une discussion ouverte.

En finir avec les évaluations individuelles qui ne focalisent que des compétences de compétition et de technicité

Un autre élément important à nommer est tout le système d'évaluation actuel. Parmi les outils de gestion, On peut affirmer par expérience que l'évaluation individualisée des performances est un outil de management particulièrement nuisible pour la santé mentale. Quand il est de surcroît conjugué avec une menace sur l'emploi, il devient un instrument de pression terrible et inadmissible. On substitue la peur à la fonction dirigeante, on monte les travailleurs les uns contre les autres et on réduit à néant les élans de solidarité et les efforts du bien vivre-ensemble. La solitude et la désolation s'engouffrent dans le monde du travail, génèrent une détérioration tellement profonde des relations que certains finissent par se suicider sur les lieux mêmes de leur activité. Il faut donc suspendre les évaluations individualisées et quantitatives des performances et privilégier des méthodes d'évaluation de la santé des équipes et de leurs forces en faveur du bien commun. Les standards d'analyse qui permettent de mesurer la capacité de coopération et d'entraide qui prévaut dans une unité de travail s'articule autour de trois axes : la qualité des échanges horizontaux qui se font entre les membres d'une équipe, la qualité des liens verticaux entre chefs et subordonnés et la réciprocité des interactions transverses avec les clients ou les usagers. En clair, il s'agit ni plus ni moins de prendre soin de notre aptitude humaniste. Toutefois, on ne naît pas homme on le devient. En paraphrasant Alexandre Jollien, on dira que devenir un être humain est un métier qui s'apprend. In fine, c'est peut-être le seul

vrai travail qui nous incombe à tous. Cette tâche ne s'accomplit que dans le contact avec l'autre, quel qu'il soit. Elle commence par notre capacité à comprendre et à aimer l'étrange et l'étranger en nous-même, notre part de faiblesse, de vulnérabilité et de maladresse.

#### Relativiser et confronter les angoisses générées par notre finitude de mortels.

Toutes les pistes évoquées ci-dessus, la sociocratie incluse, sont de bons outils, certes, mais ce ne sont que des outils. « *La méthode juste appliquée par un esprit de travers donne des résultats de travers* », c'est avec cette citation d'origine chinoise que Carl Gustav Jung, le célèbre psychiatre suisse nous y rend attentifs dans son livre «Commentaire sur le mystère de la Fleur d'Or ».

Bien que programmé pour devenir un membre de l'espèce humaine, chacun d'entre nous l'est aussi pour devenir un être unique, différent, singulier. Cette « spécialisation » requiert le développement de la conscience spécifique à la race humaine, seule garante de nos aptitudes à une œuvre à la fois singulière universelle. Le terreau de cette démarche se trouve dans notre courage à confronter nos limites et à dépasser notre terreur de la mort. Or, il se pourrait bien que la folie de notre époque, qui se caractérise par les symptômes décrits précédemment et par le délire de notre toute puissance, nous pousse à notre propre destruction. Le signe le plus tangible de ce comportement est la volonté de notre société de supprimer le temps, la marque la plus évidente de notre condition de mortels.

#### **Informations complémentaires**

Barbara Zbinden, Tél. 027 323 00 03 ou 079 218 01 26