

PIERRE BLANC-SAHNOUN

COACH DE CADRES DIRIGEANTS, FONDATEUR ET DIRECTEUR DE *WHITE SPIRIT*



LE VACCIN CONTRE LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL ? LE COURAGE MANAGÉRIAL

Certains parfois tombent de fatigue ou se donnent la mort au bord de la route, épuisés par cette marche forcée sans autre horizon que l'objectif trimestriel. Récupérant ce désespoir afin de l'étiqueter, dans une tentative un peu pathétique de le rendre moins inquiétant, le système a produit un vocabulaire clinique à l'usage des chevaliers du Lexomil : «burn-out», «syndrome d'épuisement professionnel», «karoshi» (en japonais), «souffrance au travail», voire, le plus cynique, «risque psychosocial». Car créer des noms, c'est parfois mettre une veste et une cravate à l'indicible.

Mais ces appellations parlent uniquement des victimes, laissant supposer qu'elles souffrent d'une sorte de faiblesse constitutive, d'une fragilité qui les empêche de se montrer, comme dans le rêve des actionnaires, dures, résistantes, inoxydables, créatrices de valeur et soumises. Nous savons que les humains sont fragiles et faillibles, perméables à la fatigue et aux états d'âme. Qu'ils ont besoin de donner un sens à leur travail. C'est pourquoi leur remplacement par des machines, des process, voire rien du tout, fait frétiler les marchés.

Nous ne pouvons pas avouer nos petits meurtres entre amis, nos arbitrages honteux entre le travail et la finance des marchés. Nous avons donc produit un ensemble d'artefacts visant à donner l'impression qu'on s'occupe du problème. Mais comment s'occu-

per de laver ses chaussettes lorsque le seul endroit disponible pour les ranger est le panier à linge sale ?

De temps à autre, une vague de suicides dans une grande entreprise émeut l'opinion par médias interposés. Mais en règle générale les éléments de langage forgés par les cabinets spécialisés permettent de garder les choses sous contrôle. Enquêtes de climat social, numéros verts... Autant d'avatars et de plans d'inaction qui permettront, le cas échéant, de dire à son assureur, la main sur le cœur : «Nous avons fait tout notre possible.»

Le puits sans fond de l'avidité des marchés trouve un allié de circonstance dans le «syndrome du cahier de texte», c'est-à-dire dans la croyance éducative que l'on n'a le droit de s'amuser qu'une fois tous ses devoirs terminés. Mais cette croyance nous place dans une situation impossible dès lors que le cahier de texte est sans fin. Eric, Arnaud, Christophe, Jean-Louis, Claudine, Isabelle, soldats inconnus tombés au combat pour la performance, je vous salue, cette chronique est pour vous. Car le seul vrai remède à la souffrance au tra-

Numéros verts, enquêtes de climat social... Autant de plans d'inaction qui permettent de dire, la main sur le cœur : "Nous avons fait tout notre possible."

vail existe et il est gratuit : c'est le courage managérial. Personne ne se suicide dans les entreprises bien managées, autour de principes clairs, de valeurs revendiquées et de priorités cohérentes. Personne ne harcèle lorsque le premier millimètre de harcèlement a valu une retentissante remontée de bretelles à son auteur. Le déclin du courage managérial est le premier signe qu'une entreprise se calcifie et que la vision des pionniers se voit remplacée par la pusillanimité des comptables. La reconstruction du courage implique trois formules magiques : exemplarité, équité, vision. Mais quand le confort prend le progrès en otage, c'est le courage qui sert de rançon. On n'est pas sortis des ronces. ●