

*Stress, burn out,  
suicide au travail :  
une nouvelle  
communication  
interne et vite...*

**Laura Le Berre**

Tuteur de Monographie de recherche professionnelle :  
Didier Chauvin

**sciencescom**   
l'école de la communication & des médias

15 juillet 2008

# Remerciements

Je profite de ces quelques lignes pour remercier très sincèrement toutes les personnes qui ont enrichi mes sources, nourri ma réflexion grâce à leurs témoignages et leur soutien, et ce afin de rédiger ma monographie de recherche professionnelle.

Je tiens à remercier Didier Chauvin, mon tuteur, pour le suivi mais aussi la liberté qu'il m'a laissée concernant l'affirmation de mes choix et la construction de mon devoir.

Ces remerciements vont évidemment aussi à tous les professionnels interviewés, je cite :

Madame Véronique Chabernaud, Créatrice et gérante de la société « Créer la Vitalité », et Consultante associée de Recherches & Evolution ;

Madame Frédérique Deschamps, associée de Deschamps & Partners et cofondatrice de [www.Burnout-une-chance.ch](http://www.Burnout-une-chance.ch), coach, consultante, et formatrice dans le domaine du changement, du développement des potentiels humains, de l'organisation, de la prévention du burn out, du sport de la santé et du bien-être ;

Monsieur Jean Y. (anonymat souhaité), ingénieur Commercial pour la société informatique CISCO SYSTEMS

Des remerciements sincères à ces trois personnes, pour leur disponibilité, leur gentillesse et leur enthousiasme à s'investir et contribuer à mes côtés à ce travail.

## Sommaire

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>4</b>
<b>I. LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL, UNE REALITE</b> .....	<b>5</b>
<b>A. Stress, burn out, suicide..., le travail c'est la santé (enfin il paraît)</b> .....	<b>5</b>
1. Le suicide, partie émergée de l'iceberg de la souffrance au travail .....	5
a. Le stress : ce coupable idéal, ce criminel sans visage.....	5
b. « Travailler plus pour mourir plus »... ..	6
2. Le burnout, nouveau phénomène du stress poussé à son paroxysme.....	8
a. Le burn out ou la maladie du motivé .....	8
b. « Act now on stress or pay the price »... ..	9
c. L'absence de reconnaissance pointée du doigt .....	9
<b>B. Le défi canonique de la communication interne</b> .....	<b>10</b>
1. Depuis 20 ans : une communication interne en pleine évolution .....	10
a. Années 80 : La communication interne explique l'entreprise → éducation.....	10
b. Années 90 : La communication interne crée une image, mobilise → motivation .....	10
c. Années 2000 : La communication comme facteur d'équilibre → coopération .....	11
2. Le coaching, à la rescousse des Ressources Humaines et de la communication interne .....	12
a. Un aveu d'impuissance de la part des Ressources Humaines et de la communication interne ? .....	12
b. Peut-on réellement parler de son mal-être au coach de son entreprise ? .....	13
<b>II. UN CONTRAT SOCIAL EN PLEINE MUTATION</b> .....	<b>14</b>
<b>A. Nouvelle demande, nouvelle offre</b> .....	<b>14</b>
1. Entre salariés et entreprise, le quiproquo des attentes .....	14
a. La soumission librement consentie.....	14
b. La génération Y ou ces jeunes qui imposent de nouvelles règles de travail .....	15
2. Vers une prise de conscience à agir de la part des entreprises .....	16
a. « Burnout, la lutte s'organise » .....	16
b. Former les managers au leadership éthique .....	18
<b>A. Un nouveau slogan interne : « Prenons et prenez soin de vous »</b> .....	<b>19</b>
1. Travail, mon passe-temps favori.....	19
a. Le bien-être psychosocial des salariés et la RSE .....	19
b. Mens sana in corpore sano : des prestations variées .....	20
2. Des compagnies où il fait bon vivre... enfin, travailler.....	21
a. Google France, meilleur environnement de travail 2008 .....	21
b. CISCO systems, aux petits soins de ses salariés .....	22
<b>III. VERS UNE NOUVELLE ERE DE LA COMMUNICATION INTERNE</b> .....	<b>23</b>
<b>A. La communication interne, « créatrice » de bien-être</b> .....	<b>23</b>
1. Prévenir le stress pour ne plus avoir à s'en débarrasser .....	23
a. Sortir du curatif au profit du préventif.....	23
b. ... pour devenir une entreprise convoitée.....	23
2. Augmenter le bien-être des salariés pour des performances accrues .....	24
a. Migration de la frontière vie professionnelle / vie privée, nouvelle donne dans la gestion des ressources humaines .....	24
b. L'épargne salariale, facteur fort de motivation .....	24

<b>B. Vers une amélioration durable de l'état de santé des personnes en milieu de travail.....</b>	<b>25</b>
1. Les entreprises françaises face au bien-être, un changement des mentalités s'annonce t-il? .....	25
a. "Employee assistance programs" .....	25
b. La norme québécoise « Entreprise en santé », bientôt en France ?.....	26
2. Communication interne, entre cohésion et bien-être .....	27
a. Se recentrer sur l'humain et donner du sens, une priorité.....	27
b. Valeurs, esprit d'équipe, solidarité, des leviers contre le burn out à concilier avec le bien-être .....	28

<b>CONCLUSION.....</b>	<b>29</b>
------------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAPHIES.....</b>	<b>30</b>
----------------------------	-----------

## INTRODUCTION

Il ne s'agit pas d'acheminer des camions de nitroglycérine pour éteindre des puits de pétrole en flammes..., pourtant, le monde du travail contemporain semble sortir tout droit d'un film d'Henri-Georges Clouzot. Sommes-nous entrés dans une nouvelle ère, celle du « Salaire de la peur » des temps modernes ?

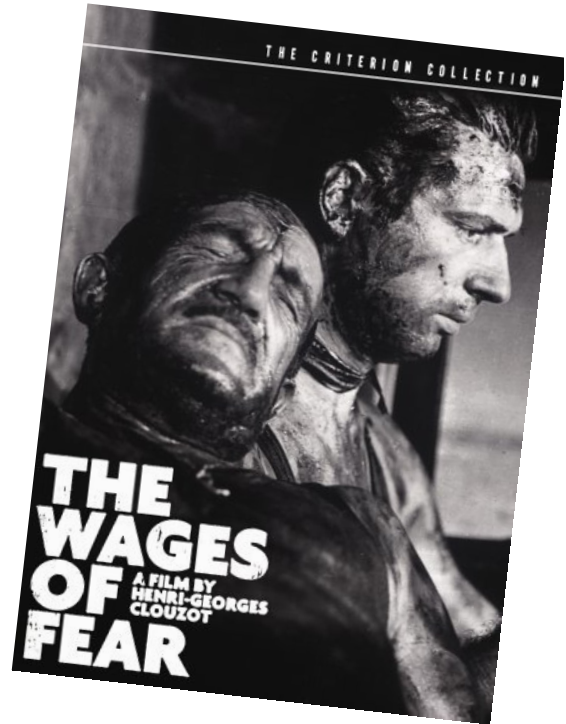
La boule au ventre, le sentiment que le moindre faux pas soit fatal, les salariés transportent un poison inoculé quotidiennement au creux de leur veine. Ce venin qui les tue à petit feu, c'est le stress, nouveau terme à la mode pour camoufler le nouveau mal du siècle, qui ronge le monde du travail : la peur.

Aujourd'hui, le travail n'engendre pas seulement une pénibilité physique mais également une souffrance psychologique. Parfois, le stress élevé à son paroxysme, pousse certains à commettre un acte de désespoir, avec comme seul échappatoire à une vie devenue un enfer : le suicide.

Pression exagérée, objectifs croissants, stress, manque de reconnaissance... le cas Renault est-il un accident isolé ou un potentiel précurseur d'un « nouveau phénomène de crise en entreprise » : la « crise suicidaire ».

Au vu de ces nouvelles formes de crises, le rôle de la communication interne n'est-il pas à redessiner ? Aujourd'hui, la communication interne poursuit son rôle premier : informer, grâce aux journaux internes, conventions internes, newsletters, entretiens individuels... La communication interne participe également à la construction de la dynamique collective, en organisant des débats et des échanges, en développant l'investissement collectif, et en faisant vivre une culture d'entreprise. Malgré ces efforts, il existe un réel malaise puisqu'il se termine parfois par un suicide. En effet, depuis la fin de l'année 2006, les suicides sur le lieu du travail ou attribués aux conditions de travail ont fait irruption dans la sphère médiatique. Est-ce un phénomène nouveau, est-il en augmentation, et comment peut-on expliquer cette « épidémie » ? Face à cet acte extrême, que faire dans l'entreprise ? La communication interne a-t-elle un rôle à jouer dans la prévention du stress, du burn out et du suicide au travail ? Doit-elle engager l'entreprise et ses salariés dans une démarche globale de prévention des risques psychosociaux ?

Ce triste constat pose le problème suivant : *« Face à la relative impuissance de la communication interne, révélée par la montée de nombreuses situations de crises internes, et notamment l'apparition de stress, burn out, et suicide au travail, comment peut-on repenser son rôle à jouer dans l'entreprise » ?*



## I. La souffrance au travail, une réalité...

### A. Stress, burn out, suicide..., le travail c'est la santé (enfin il paraît)

#### 1. Le suicide, partie émergée de l'iceberg de la souffrance au travail

Les cas récents de suicide au Technocentre de Renault à Guyancourt, relancent le débat sur la question du suicide en entreprise et du mal être au travail.

#### a. Le stress : ce coupable idéal, ce criminel sans visage...



Le stress a le vent en poupe, le Baromètre Stress de la CFE-CGC le confirme. Menée entre février et mars 2008 auprès d'une population représentative de cadres, cette 10e édition révèle une intensification du malaise ressenti par les salariés, avec une note globale de stress qui atteint 6,3/10, niveau le plus élevé depuis 2004.

Le stress fait irruption dans une « vie » où le sens du métier exercé a disparu ou a été perdu de vue : « je ne sais plus pourquoi je travaille ». Retrouver le sens de son action, oser dire « non », savoir exprimer ses

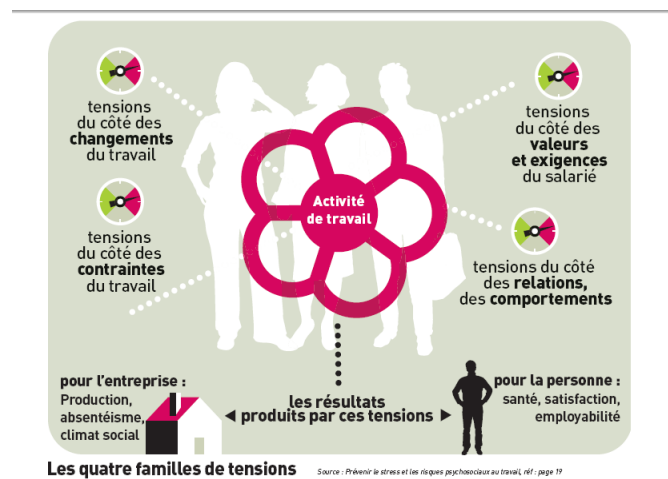
limites, est-ce possible dans l'entreprise aujourd'hui ?

La part de responsabilité de l'entreprise et le rôle que la communication interne doit ou ne doit pas jouer auprès de ses salariés suscite un débat de société dont médias, publications, colloques, ... se font l'écho.

A quoi attribuer l'accroissement du mal-être et de la souffrance en entreprise ? Les causes invoquées par différentes études et enquêtes auprès de salariés sont multiples et évoquent une liste à la Prévert : environnement économique concurrentiel, augmentation de la pression, multiplication des contraintes, obligation de compétitivité et rentabilité, restructurations et complexités organisationnelles, surcharge de travail avec les trente cinq heures, précarité de l'emploi et incertitudes, absence de reconnaissance du travail accompli, aucun droit à l'erreur, vieillissement de la population salariée, etc.

Xavier Bertrand, ministre du Travail publiera début 2009, les résultats de la grande enquête nationale portant sur le stress au travail afin d'identifier les secteurs d'activité concernés.

Une "veille épidémiologique" sur les suicides au travail sera également mise en place dès 2009, et confiée à l'Institut de veille sanitaire (Invs).



## b. « Travailler plus pour mourir plus »...



Le documentaire de Paul Moreira « Travailler à en mourir », diffusé sur France 2, le jeudi 13 mars à 23h10, parle de 5 ou 6 suicides par jour, liés au travail. Le réalisateur pointe du doigt trois secteurs : la banque, les plateformes téléphoniques et la sidérurgie, et dénonce des pratiques quasi-barbares dans les entreprises. Principale cause de ce drame contemporain : des conditions de travail insupportables, précaires, sous surveillance électronique..., la souffrance au travail est donc une réalité, et la toile de fond est incrustée par le chômage.

L'entreprise place son discours dans un langage militaire, dans une logique guerrière, de conquête et de destruction : « Nous sommes les plus forts, les meilleurs, nous allons relever ce challenge... »

L'entreprise demande toujours plus et joue sur la peur ; peur des licenciements, peur du changement de patron, peur des restructurations, des audits, des "nouvelles stratégies" et orientations d'entreprise.

Aujourd'hui, l'entreprise pousse le salarié dans le culte de la performance : il faut toujours plus de résultats, d'investissement, de don de soi, de dévouement...

Et si les résultats ne sont pas atteints, c'est l'échec : vous êtes stigmatisé et culpabilisé. L'entreprise, au lieu de licencier écarte et accuse pour faire craquer, et pousser à la démission. Lorsque le salarié ne supporte plus la pression infligée, lorsque venir travailler devient une tragédie interne, et que s'asseoir à son poste de travail relève de l'insurmontable, ça peut être le drame. Et certains vont jusqu'à se donner la mort plutôt que d'affronter leur hiérarchie.

Finalement, le nouveau principe n'est-il pas devenu « Travailler plus pour mourir plus »...

**FRANCE 2 23.10 DOCUMENTAIRE**  
**Travailler à en mourir**  
 Documentaire de Paul Moreira.  
 (France, 2007). 52 mn. inédit.  
 C'est un phénomène inquiétant que décrypte cette remarquable enquête sur le monde du travail. En l'occurrence, ce culte du rendement et de la performance qui, de plus en plus – ou, plus exactement, de manière de plus en plus visible – pousse les salariés au désespoir, parfois même au suicide. Signe des temps : les services de pathologie professionnelle explosent, et, en quatre ans, les consultations liées à la souffrance au travail ont été multipliées par trois. Paul Moreira est parti à la rencontre de certains de ces hommes et femmes tombés dans l'enfer de la dépression, et démonte les mécanismes d'une logique destructrice, appuyée sur de nouvelles méthodes de management. Dans le cas présent, celles de la banque où, ces dernières années, les fusions et les concentrations ont généré une totale réorganisation du travail, celles des plates-formes téléphoniques, désormais régies par la surveillance électronique, celles, enfin, de la sidérurgie, où l'explosion de la sous-traitance et la précarisation de plus en plus grande des ouvriers conduisent à de nombreux abus, voire à des drames humains. En confrontant les similarités de ces différents secteurs, en libérant une parole encore taboue, le film révèle les dérives d'un système rationalisé, automatisé, marqué par une dilution et une fragmentation des responsabilités individuelles. Un système dans lequel l'homme n'est plus que le maillon minuscule d'une chaîne qui lui échappe totalement. En 2007, le film de Nicolas Klotz, *La Question humaine*, faisait polémique en assimilant les techniques de l'entreprise aux méthodes nazies. Sans entrer dans ce genre de parallélisme, ce film dérangeant nous sensibilise en tout cas à la réalité d'un véritable processus de déshumanisation au cœur de l'entreprise moderne.  
**HÉLÈNE MARZOLF**  
 RedFusion - 14/3 à 4h55

Rationalisation, pression, déshumanisation, dépression... disparition.



## «Travailler à en mourir», documentaire en enfer

*Regards sur la destruction des individus par l'entreprise.*

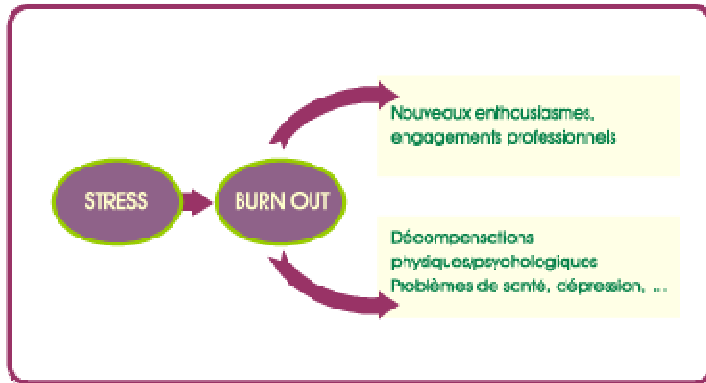
A celui qui croirait encore que la société postindustrielle en a fini avec la misère de la condition laborieuse ; à celui qui peut imaginer que l'esclavage est d'un autre temps ou d'un autre continent ; à celui, enfin, qui estime que «travailler plus pour gagner plus» peut constituer non seulement un programme économique mais encore un modèle social, on ne saurait trop recommander de jeter un œil sur ce documentaire. Mort vivant. On y voit qu'une société de services brise et tue aussi sûrement que les monstrueuses machines de la révolution industrielle (lesquelles continuent aussi à fonctionner). On y voit que ce n'est pas moins être esclave que de l'être sous l'œil d'un maître anonyme, insaisissable, qui épie vos conversations, chronomètre le temps que vous mettez à respirer, vous abrutit d'interjections, vous lessive de formules stupides et agressives mécaniquement reprises des manuels de management, et de n'avoir plus que le désir de mourir pour s'y soustraire. On y voit enfin que «travailler plus» n'est pas un choix mais la perverse condition du travail lui-même : travailler veut dire travailler plus et aucune augmentation ne compensera ce que ce «plus», qui n'est jamais assez et auquel tient fragilement l'espoir tout négatif de conserver son emploi, arrache de vie et d'humanité.

Avant même de mourir pour avoir travaillé une fois de trop vingt et une heures d'affilée (une seule fois est déjà de trop), avant de finir à l'état de mort vivant sur un lit d'hôpital pour avoir enchaîné contrats sur contrats dans le seul espoir d'obtenir un CDI, avant de vouloir «s'effacer» ou embrasser un platane pour échapper à des chefaillons qui vivent eux-mêmes dans la terreur de supérieurs invisibles, ces hommes et ces femmes sont déjà morts : d'épuisement, de peur, de honte, d'incompréhension, d'humiliation. Le coup de grâce est variable, mais toujours sale. Il n'y a plus grand-chose à tuer, lorsque le sujet n'est plus qu'une qualité particulière ou une fonction simple, lorsqu'il se sait interchangeable et en sursis, et lorsque le seul profit qu'il espère tirer de se tuer à la tâche est d'avoir le droit d'en faire encore plus. On commence par briser l'âme, le corps finira par céder.

**Dolorisme ?** Une femme pleure comme un enfant en disant qu'elle ferait tout plutôt que «d'y retourner». Pendant qu'il parle de son travail, un homme ne peut contrôler le tremblement épileptique de ses mains. Des gens qui auraient oublié la sacro-sainte valeur du travail ? Un médecin, remarquable, souligne qu'ils ont tous au contraire en très haute estime cette valeur et que le travail a représenté pour eux un élément constituant fondamental. Ras-le-bol passager ? Quand ils n'y laissent pas la vie, ils y laissent leur existence.

**Infamie.** On peut reprocher au documentaire sa dramatisation à deux sous, avec musique plombante de télé-réalité, mise en scène de rien du tout, ton pathétique. Mais le fil suivi par l'enquête est efficace : on y descend vers l'enfer, au sens le moins métaphorique de l'expression, puisque le trajet s'achève dans les forges ronflantes des sidérurgies du Nord où un homme meurt d'épuisement. Franchissant les différents cercles, des cadres bancaires aux intérimistes esclaves des gigantesques empires de l'industrie lourde, en passant par ces plateformes téléphoniques qu'on dirait l'équivalent ultramoderne des mines de sel de l'antiquité, on avance dans la destruction de l'individu : dépression, tentative de suicide, coma, crise cardiaque fatale. Ceux qui parlent sont des survivants. Quand ils peuvent parler, car la dernière infamie est celle-là : souffler la parole et effacer le visage. Mais lorsque, peut-être, l'un d'eux finira par s'éveiller de son coma profond, il sera heureux d'apprendre que son entreprise, après l'avoir tué, lui a octroyé un CDI. *Vincent DELECROIX*

## 2. Le burnout, nouveau phénomène du stress poussé à son paroxysme



20% de la population active touchée par le burn out, appelé aussi « épuisement professionnel ». Il devient urgent d’agir, de prévenir et de soigner ce mal qui coûte cher, tant sur le plan économique que sur le plan humain.

### a. Le burn out ou la maladie du motivé

Le burn out, littéralement «moteur grillé», est un mal qui ronge le monde du travail devenu extrêmement exigeant. Le stress et l’incapacité d’évacuer ce stress est un facteur de burn out. S’épuiser professionnellement est une souffrance insidieuse, dangereuse et onéreuse. C’est une crise, mais celle-ci peut devenir une maladie. Les manifestations en sont spécifiques et se confondent parfois avec celles du stress et de la dépression. Les "victimes" sont des personnes talentueuses et enthousiastes. La qualité et l’intensité de leur dévouement et investissement professionnel ne font aucun doute. C’est la maladie du motivé en quelque sorte.



Les inquiétudes de l’environnement économique, la pression des assemblées de direction et des hiérarchies incohérentes, voire abusives, dévalorisantes et tatillonnes, l’insécurité de l’emploi, les réductions d’effectifs, les menaces de délocalisation, les contraintes budgétaires et la réduction des avantages liés à la fonction des cadres ..., sont autant de facteurs pouvant causer un burn out.

Le burn out est le symptôme d’un échec, conséquence d’une irresponsabilité partagée entre l’employeur et l’employé du fait d’un manque de recul et de lucidité. Des employés brillants n’ont pas vu arriver le mur du burn out parce qu’ils avaient le nez plongé dans le guidon des tâches quotidiennes, mais aussi parce que la société ou l’entreprise a ignoré l’opportunité et l’urgence d’un développement de projet de prévention.

## b. « Act now on stress or pay the price »...



Le burn out coûte cher, tant sur le plan humain que sur le plan financier. Sur le plan individuel, tous les acteurs et leurs familles en paient le prix fort. Dans un premier temps, les "victimes" continuent coûte que coûte sur le chemin du devoir qui les conduit à l'impasse. Cependant à force de flirter avec leurs limites, la vie leur envoie soudain un message fort : un accident, un malaise ou une maladie qui les forcent à s'arrêter, à se poser et à réfléchir. Sur un plan collectif, en plus du prix

fort que paient les personnes en termes de santé physique et psychique, l'entreprise et la société en épongent également les coûts. Productivité et rentabilité sont lourdement entamées et le "capital humain" s'use lorsqu'une entreprise est touchée dans son ensemble par le burn out.

Cette situation est fréquente, voire se détériore puisqu'actuellement, les spécialistes constatent que, malgré tous les moyens de détection et de prévention qui commencent à être mis en place pour freiner l'étendue du problème, la situation continue à se détériorer. Les chiffres inquiètent, et les Nations Unies prédisent en effet que le stress (donc le burn out) grimpera allègrement de la quatrième à la deuxième place dans l'échelle des problèmes menaçant la santé mondiale, juste après le sida. Ce qui poussait récemment le Sunday Times à titrer : "Act now on stress or pay the price" (Agissez maintenant à l'encontre du stress ou payez le prix !)

### *Le saviez-vous ?*

*Un seul cas de dépression engendre des coûts de 10 000 \$ par employé*

*Source: Global Business and Economic Roundtable on Addiction and Mental Health, 2004*

*Une dépression nécessite en moyenne 32 jours de congé de maladie*

*Source: La dépression et les problèmes au travail, Statistique Canada, janvier 2007*

## c. L'absence de reconnaissance pointée du doigt

La culture du « diviser pour mieux régner », les conflits, le manque de solidarité, détériorent le climat des entreprises, et l'absence de reconnaissance est l'un des plus importants facteurs de risques de stress. Malheureusement, l'expérience montre qu'en France on passe plus de temps à mettre en évidence ce qui ne va pas, sans valoriser le positif, ni encourager ses collaborateurs.

Chercheuse à l'université de Berkeley, Christina Maslach, a mis au point un outil de mesure du stress qui fait référence aux Etats-Unis. Selon la chercheuse, le stress n'est pas seulement du à une surcharge de travail ; elle prétend qu'il existe au moins cinq facteurs pouvant le provoquer : une insuffisance de reconnaissance (en termes de salaire ou de promotion mais aussi de mise en valeur personnelle), l'absence de contrôle sur son travail, une difficulté relationnelle, le traitement inéquitable des collaborateurs, une mauvaise adéquation entre ses valeurs et les valeurs de l'entreprise.



## ***B. Le défi canonique de la communication interne***

### **1. Depuis 20 ans : une communication interne en pleine évolution**

La communication interne s'est façonnée au travers de 3 grandes étapes distinctes, correspondant aux évolutions des entreprises. De l'éducation, à la coopération ou de l'information interne, aux partages des savoirs, la communication interne a subi des mutations notables.

#### **a. Années 80 : La communication interne explique l'entreprise → éducation**

Au début des années 80, la diabolisation du capitalisme s'estompe, les salariés commencent à appréhender l'entreprise comme un lieu de vie. Selon une étude réalisée à cette époque par l'Institut universitaire de technologie de Paris, il existe trois objectifs principaux à une politique d'information interne : créer un sentiment d'appartenance au groupe pour consolider une meilleure cohésion des efforts, permettre à tous les membres de l'entreprise de développer leur créativité en évoquant les perspectives de l'entreprise, assurer une meilleure qualité de décision à tous les niveaux de la hiérarchie, ce qui aidera les salariés d'une entreprises à percevoir le contexte et les limites de son initiative. En 1980, il s'agit d'avoir « l'esprit maison », et la communication interne doit « dynamiser l'entreprise ». C'est à cette même époque que la direction du personnel mute vers la notion plus large, de « direction des ressources humaines ». Il ne s'agit plus de gérer du personnel, mais des individualités, des talents, des parcours, des carrières.



La notion de « communication interne » remplace celle « d'information interne ». Le service communication interne n'existe pas encore, en tant qu'entité autonome mais la fonction est déjà bien identifiée.

Certaines entreprises françaises innovent par le lancement du journal interne téléphonique.

#### **b. Années 90 : La communication interne crée une image, mobilise → motivation**



Dans les années 90, la fonction reste fragile, car à la moindre crise, ce sont les budgets de la communication qui sont ponctionnés en premier, voire le service tout entier remis en cause sur sa légitimité.

L'entreprise demande à la communication interne de trouver un moyen de mettre en valeur les équipes, de rechercher si les salariés ont des « passions » pour pouvoir les mettre en valeur dans le journal interne. Il n'est pas rare à cette époque, de lire, et de trouver incroyable que « untel », ouvrier à la chaîne le jour, se produit comme harpiste le soir, ou encore « unetelle », secrétaire de direction le jour, pratique la compétition de motocross en dehors.

A cette époque, il s'agit pour la communication interne de mobiliser, dynamiser les « troupes », un peu comme si l'entreprise partait à la guerre. Le langage employé en interne est très « combattif ».

A cette époque, Robert Tixier-Guichard et Daniel Chaize publient un livre *les Dircoms*<sup>1</sup>, et parlent alors « d'incommunication interne » avec sa « boîte à outils sans fond ». Ils constatent : « *Qu'elle est tellement pleine, que l'on arrive plus à la refermer. Journaux internes, lettres d'informations, magazines papier ou vidéo, revue de presse, affichage lumineux, séminaires, réunions en tout genre, pots, happy hour à l'américaine, groupes d'expression des salariés, cercle de qualité, groupes de progrès, trombinoscopes internes, boîtes à idées, bornes interactives... (...) En puisant avec frénésie dans la boîte à outils sans fond de la communication interne, l'entreprise poursuit un rêve lumineux... Le tout nourrit par la sève régénératrice transmise par le tronc de cet arbre multimédia : le projet d'entreprise* ». Les auteurs qualifient les deux outils les plus utilisés par le management : « *La carotte et le bâillon : le mercenariat et l'infantilisation* ».

En effet, c'est à cette époque que François-Bernard Huyghe parle de la communication interne comme une « *langue de coton* », comme « *la langue qui pense pour vous* ».

### c. Années 2000 : La communication comme facteur d'équilibre → coopération



Dans les années 2000, la communication est « mature », elle explique moins l'entreprise mais tente de faire comprendre les raisons des changements qu'elle subit. La communication explique et donne du sens. Elle renseigne l'interne sur le « Où on va » et sur le « Pourquoi on y va ». D'autant plus qu'il n'existe plus « une » crise mais « des » crises. Egalement, les salariés ne sont plus dupes. Ils savent reconnaître la cohésion nécessaire au bon fonctionnement interne de l'adhésion pure et dure au discours des dirigeants. Ces changements de mentalités ouvrent

une ère de communication « intelligente », où les salariés s'investissent sans pour autant s'oublier, sont attentifs mais pas naïfs.

La communication interne travaille pour que toutes les compétences individuelles se mettent au service d'une compétence collective. Pourtant, l'entreprise se heurte à une poussée de l'individualisme, réduisant le collectif. Face à ce danger, la communication doit recréer du lien, faciliter les échanges, briser le silence entre les hiérarchies, ce que l'organigramme a établi.

<sup>1</sup> Robert Tixier-Guichard et Daniel Chaize, *les Dircoms*, Seuil, 1993

## **2. Le coaching, à la rescousse des Ressources Humaines et de la communication interne**

Entre information, cohésion, fédération et adhésion à un groupe, à ses valeurs..., la communication interne apparaît aujourd'hui comme ayant un rôle de « sur justification » pour rendre acceptable toute stratégie ou décision auprès des salariés, allant jusqu'à banaliser la souffrance et fermer les yeux sur le mal être au travail de certains salariés.

### **a. Un aveu d'impuissance de la part des Ressources Humaines et de la communication interne ?**

Les Ressources Humaines ne peuvent pas tout gérer. Elles sont souvent très sollicitées car elles doivent faire face à la souffrance des salariés et gérer les contraintes de l'entreprise. Elles ont elles-mêmes souvent besoin d'aide. Frédérique Deschamps, Consultante dans le domaine du changement, du développement des potentiels humains, de l'organisation, de la prévention du burn out, de la santé et du bien-être le confirme : « J'ai souvent vu des départements RH avec des taux de burn out très élevés en leur sein car ils n'ont personne avec qui débriefer ».

Aveu de faiblesse de leur part ? Pas vraiment, car apporter un programme de soutien à l'ensemble de l'entreprise, c'est redonner aux Ressources Humaines un vrai rôle de coordination. C'est pourquoi il faut les former pour qu'elles soient considérées dans l'entreprise comme étant les personnes à contacter pour solliciter une assistance externe. En effet, elles sont là pour identifier, ou aider les cadres à identifier des personnes qui ont besoin d'aide, et à les convaincre de faire appel à des ressources extérieures.

Il est important de reconnaître comment pouvoir utiliser les coachs externes avec toutes leurs compétences pour pouvoir faire avancer des choses que peut-être les Ressources Humaines n'ont pas pu faire avancer jusque là.

Le coach apporte un regard, il crée un espace qui est un espace neutre et non biaisé. C'est au sein de cet espace, que peut se recréer de la confiance, peuvent se dire des choses, se créer une dynamique qui a parfois du mal à se créer en interne. Il est aussi un impulseur qui aide à faire émerger de nouveaux axes stratégiques... Lorsque les individus sont trop incrustés dans un mode de fonctionnement, ils ne voient plus et ont besoin de faire appel à un regard extérieur. Concrètement, il n'y a que lors d'un check-up que l'on peut se rendre compte des dysfonctionnements : difficultés de communication d'une personne avec sa hiérarchie, cahier des charges qui n'est pas très clair, confusion.... Dans ce cas, il est nécessaire de travailler avec la personne, avec les Ressources Humaines et avec la hiérarchie pour aider à rétablir des conditions qui permettent de mieux travailler ensemble, afin d'éliminer certaines sources du burn out.

Le levier communication interne est un levier très important pour les entreprises. Simplement, les thématiques abordées ici sont très sensibles. Elles requièrent des compétences particulières en termes de connaissance du sujet, de médiation, de gestion de l'émotionnel. Travailler avec quelqu'un qui est en burn out est un acte délicat car cela touche des choses personnelles. Il faut aider la personne à se remettre sur pied, à rebondir sur ce qu'il est en train de vivre.

Le coach est avant tout un soutien au service de la communication interne, ou des Ressources Humaines, et non l'inverse.

## b. Peut-on réellement parler de son mal-être au coach de son entreprise ?



La communication est essentielle à ce niveau, pour sensibiliser avec des messages clairs. Il est impératif que chacun comprenne que tout le monde peut être concerné par le mal-être et que le burn out n'est pas la maladie des faibles mais au contraire des personnes motivées qui vont trop loin et qui ne connaissent pas leurs limites. Il y a tout un aspect de communication en amont pour dédramatiser la situation. Frédérique Deschamps le certifie : « Comme tout sportif, on ne peut pas

courir des marathons à répétition sans qu'il y ait de casse, il faut dédramatiser cette sensation de fragilité que l'on peut ressentir à un moment donné et ouvrir la porte à des interventions d'ordre individuel et collectif. On ne peut pas lancer un programme de dépistage comme ça parce que sinon c'est la chasse aux sorcières ».

La communication joue un rôle prépondérant pour convaincre le management, et les cadres de démystifier cet aspect. Très souvent, les salariés n'osent pas parler, il faut lever cette omertà, cette peur de parler, il faut rassurer les gens par rapport aux systèmes qui sont en place. Il est important de faire appel à des gens externes, neutres, professionnels et de façon confidentielle, parce que sinon les gens n'osent pas.

De part sa position externe à l'entreprise, le consultant peut recueillir les confidences des salariés en difficulté et les aider à faire le point sur leur situation, trouver un plan d'actions pour augmenter leurs ressources personnelles, et développer des programmes de gestion de stress.

Il y a quelques règles déontologiques, plusieurs critères à respecter si on veut pouvoir mettre en place un programme qui soit efficace.

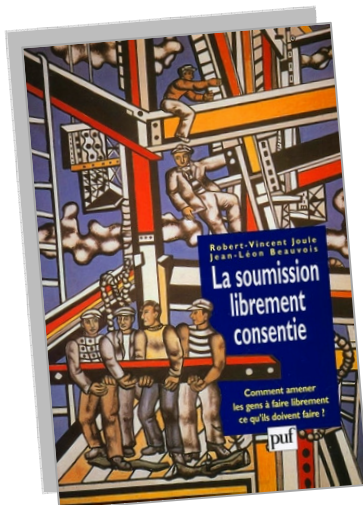
## II. Un contrat social en pleine mutation

### A. Nouvelle demande, nouvelle offre

#### 1. Entre salariés et entreprise, le quiproquo des attentes

Entre une entreprise qui exige toujours davantage ; plus de résultats, plus d'investissements collectifs, plus de disponibilité... ; et des salariés qui recherchent davantage un environnement de travail agréable, de la flexibilité, et surtout du bien être, ne serait-il pas temps pour tous d'accorder les violons ?

##### a. La soumission librement consentie



Le problème de la soumission librement consentie est une expression créée par Joule et Beauvois en 1987 pour décrire la résultante d'un procédé de persuasion qui conduit à donner l'impression aux individus concernés qu'ils sont les auteurs de certaines décisions. Ainsi, une personne pourrait ainsi modifier son comportement, ses objectifs et ses choix avec le sentiment d'être responsable de ces modifications. Cette "responsabilisation" a pour objectif de conduire une personne à prendre plus rapidement et plus facilement une décision qui peut ou non lui être bénéfique mais qui est surtout favorable à celui qui use de cette méthode. Ce procédé s'apparente à une manipulation, d'autant plus qu'elle fait usage de pression pour arriver à ses fins. Si l'on rapproche cette théorie à l'entreprise, il devient facile de comprendre que la soumission librement

consentie existe bien, que cette situation est réelle et fréquente.

Pour illustrer cette théorie, prenons les événements internes organisés en entreprise. En effet, les salariés paraissent libres de venir ou de ne pas venir, à tel ou tel événement interne, mais en réalité, ils sont « obligés » inconsciemment de venir, pour éviter toute forme déguisée d'exclusion. Prenons l'exemple d'une des « Big Four », ou également appelée « Fat four » dans le domaine de la finance. Les commissaires aux comptes qui y travaillent sont constamment conviés à des soirées d'entreprise, essentielles à la cohésion de groupe, à l'esprit d'équipe. Entre repas de fin de mission, départ d'un collègue, arrivée d'un autre, et fête de Noël, toute occasion mérite « rassemblement », « échange », « partage », avec la « Grande famille ». Car dans ces entreprises, vous n'êtes pas seulement un collaborateur, vous faites partie de la Famille ». Seul inconvénient de ce système, que devient votre "vraie" famille ? L'idée cachée de ces entreprises est claire : « We are family but without your family » ! A terme, la vie privée de ces « auditeurs » est en péril car l'investissement dans la sphère professionnelle peut prendre le pas sur le reste, et souvent le salarié « trop » investi dans son entreprise par « choix obligés » se retrouve en situation de crise dans la sphère intime pour incompréhension ou mécontentement. In fine, ce système en apparence fédérateur n'est-il pas également dangereux pour l'entreprise ?

En effet, pourquoi fédérer à tout prix dans un contexte où les salariés n'ont plus qu'une idée en tête, avoir une bipolarisation entre le travail et la vie privée ? Pourquoi vouloir faire de l'entreprise un second lieu de vie de famille ? Ne serait-il pas le moment pour la communication de réviser sa copie sur cette « cohésion obligatoire » ? La cohésion marche seulement dans un contexte où les salariés ont envie. Cette façon d'agir par les entreprises, est-elle davantage « socialisatrice » ou bien « contraignante » ? Tout le problème réside dans la

subjectivité. En effet, qu'est-ce qui est réellement important pour le salarié aujourd'hui ? Entre culpabilisation et dimension sacrificielle, l'équilibre semble difficile à trouver. Cette mise à distance du salarié et de sa famille semble aujourd'hui en pleine mutation. En effet, la perception de la valeur travail évolue et les nouvelles générations bouleversent de plus en plus la donne.

## **b. La génération Y ou ces jeunes qui imposent de nouvelles règles de travail**



Un jean, des converses aux pieds, une apparente nonchalance, cette nouvelle génération, c'est la génération Y. On les appelle les « Gen Why » ou les « Milleniors » en fonction des pays. A bien observer, ces moins de 30 ans cassent les codes en entreprise. Vestimentaires, pas seulement. Dynamiques, créatifs, entreprenants, alertes au monde qui les entoure, ces jeunes cadres se jouent des horaires de l'entreprise

qu'ils adaptent plus ou moins à leur convenance. L'heure de la révolution aurait-elle sonnée ? La situation serait-elle en train de s'inverser ? Et si, c'était au tour des entreprises de s'adapter pour plaire à leurs futurs salariés ? Cette nouvelle génération de managers qui arrive sur le marché est pleine d'exigences, et elle peut se le permettre. En effet, ces nouveaux diplômés débarquent à un moment extrêmement positif, à un moment où l'offre est nettement inférieure à la demande des entreprises. Cette génération arrive donc avec beaucoup plus de liberté, beaucoup plus de choix devant « l'offre-entreprise » qu'ils vont avoir. C'est une génération qui déferle avec des facteurs d'optimisme mais aussi beaucoup de résilience. Leur motivation est quasiment carriériste, ils ont une envie réelle de faire quelque chose de leur vie, une envie d'avancer, une envie d'entreprendre. Ce qui les différencie des générations précédentes, c'est leur soif de liberté, de créativité sur leur job. Les « Gen Why » avancent avec passion et exigent de la souplesse de la part de leur employeur. Savoir pour l'entreprise apporter davantage de flexibilité dans les horaires et sur les lieux de travail, ce sont des choses sur lesquelles ces nouveaux cadres sont intransigeants. Plus question pour ces jeunes de laisser leur vie professionnelle passer au premier plan. Leur vie privée est aussi importante voire prime pour certains. « Mourir à la tâche » n'est pas dans leur conception de vie. L'équation appelée les « guerres des talents » est toujours d'actualité, et cette génération le sait, alors elle s'offre le « luxe » d'être exigeante, au risque de devenir parfois capricieuse dans certains secteurs. Dans ce contexte actuel de guerre des talents, les entreprises vont devoir se remettre en question. C'est une nécessité pour recruter et garder ces collaborateurs qui n'hésitent pas à zapper de job si ça ne leur plait plus. En effet, le schéma est simple : « Vous me voulez, je fais mon job mais je le fais comme j'en ai envie ». Les entreprises vont devoir plancher pour pouvoir garder une proposition de travail qui plaise à la majorité de ces nouvelles générations. Le salaire n'est plus la motivation phare pour cette nouvelle génération, qui recherche davantage un environnement de travail agréable, de la flexibilité, et surtout du bien être.

## 2. Vers une prise de conscience à agir de la part des entreprises

Un bon climat social est devenu la priorité de certaines entreprises. Former les managers au leadership éthique, organiser des séminaires de sensibilisation, il semblerait que certains patrons aient déclaré la guerre au burn out...

### a. « Burnout, la lutte s'organise »

Frédérique Deschamps, Consultante en burn out constate une évolution face au tabou. Contactée fin 2006 par la télévision Suisse Romande sur le sujet, elle témoigne dans le documentaire « Burn out, la lutte s'organise » de Florence Fernex et Catherine Kammermann, diffusé lors de l'émission suisse Temps présent le 7 février 2008. Fort de son expérience et de son vécu concernant le burn out, Frédérique Deschamps souligne : « Il faut sortir de l'image du tabou, sensibiliser les gens en interne pour démystifier le sujet et pouvoir entamer des actions. Il y a des entreprises qui se posent des questions et qui osent en parler, et c'est une évolution des mentalités depuis ces dernières années. On peut parler d'une certaine prise de conscience ».

Le patronat se sert aujourd'hui d'indicateurs tels que le taux d'absentéisme pour mesurer le climat social. Chez CHUV, les ressources humaines et la médecine du personnel se rencontrent une fois par mois pour évoquer les problèmes d'absentéisme et essayer de trouver des alternatives aux problèmes, mais secret médical oblige, le diagnostic n'est jamais évoqué. Il n'existe malheureusement pas de politique d'entreprise assez développée en entreprise pour pouvoir créer de véritables programmes de formation.

La détection précoce ne suffit pas, il faut briser le silence et sensibiliser les entreprises. Le burn out coûte très cher, les assurances l'ont bien compris alors elles incitent les patrons d'entreprise à se pencher sur le problème et surtout à agir au plus vite. Philippe Genet, responsable d'une compagnie d'assurance suisse, la SWICA, conseille aux entreprises de mettre en place un système qui permet d'appeler la personne malade à son domicile au bout de deux jours d'absence afin que cette personne se sente soutenue dans le cadre de son retour futur à son poste de travail. Seul problème, le niveau de perception de cette action ; la personne peut se sentir soutenue mais à l'inverse, épiée. L'objectif étant que le salarié ne se sente pas délaissé.

Les assurances développent de nouveaux programmes : visites à domicile, en cas de congé maladie, propositions de solutions pour inciter le collaborateur à reprendre le travail rapidement..., aux risques que les personnes victimes de burn out se sentent sous pression. Mais les assureurs ont beau dire ou faire, les salariés déjà affaiblis par la maladie, manquent de protection juridique. En effet alors que le médecin traitant admet l'incapacité de travail, les médecins d'assurance, payés par les assurances, donnent des avis peu objectifs sur la capacité de travail. Sur la base de leur avis, l'assurance peut exclure des personnes en détresse, et tout le monde se lance la « patate chaude ».

Trop souvent les salariés sont mal protégés à l'égard de leur employeur. Comme l'explique Jacques Michelli, Docteur en droit : « Le fait pour l'employeur de protéger la santé de ses salariés reste encore trop théorique. L'employeur n'est pas obligé de prendre des mesures précises pour détecter, prévenir et remédier à ces situations ».

Certaines entreprises multinationales ont un long passé dans la prévention, c'est le cas notamment de l'entreprise Dupont de Nemours, groupe chimique américain, qui se dit intransigeante en matière de harcèlement et de mobbing, technique de harcèlement qui procède par attaque-fuite. Elle consiste à isoler la cible, la discréditer dans son entourage, l'empêcher de répondre, la couper des informations, et refuser l'explication par le dialogue, la négociation, la médiation ou toute autre procédure de résolution de conflit.

Chez Dupont de Nemours, l'étude des absences se fait déjà depuis longtemps, et question prévention, l'entreprise a plusieurs atouts en poche. Dominique Rorive, directeur des ressources humaines en Suisse parle d'un cas de burn out par an pour 750 salariés. Selon lui, la responsabilité des entreprises est pleine et il est urgent de briser les tabous entourant ce fléau. Une politique du personnel souple et inventive peut être une bonne manière de prévenir le stress. L'équilibre de la vie privée et la vie professionnelle est essentielle. Si un employé a un parent malade loin de chez lui, il faut que le manager et l'employé arrive à trouver une solution, et cela passe par davantage de flexibilité dans le travail.

Prévenir le burn out, passe aussi par l'écoute du personnel et la formation des managers. Dominique Rorive appuie sur ce point : « Nous formons nos employés à être de bons managers, à respecter les employés qui sont placés sous leur responsabilité ».

D'autre part, il faut offrir des moyens aux employés pour se retourner, poser des questions, et s'ils ne sont pas à l'aise dans leurs relations de travail, de pouvoir de manière anonyme, parler avec des conseillers externes. La firme Dupont de Nemours organise des séminaires de sensibilisation au burn out, organise des enquêtes sur la manière dont les salariés voient leur entreprise, et travaille avec une société qui s'appelle ICAS, Independent Counselling and Advisory Services. ICAS œuvre à l'accompagnement social et psychologique des salariés et compte plus de 400 entreprises clientes. Les centres d'appels fonctionnent 24h/24, 7 jours/7 dans plus de 10 langues. ICAS propose des services à la personne, plateformes d'écoute et d'information. Ces services visent toujours à améliorer le bien-être et la performance des salariés. Ils comprennent aussi des actions pour manager le stress, diminuer l'absentéisme et améliorer la santé des collaborateurs.

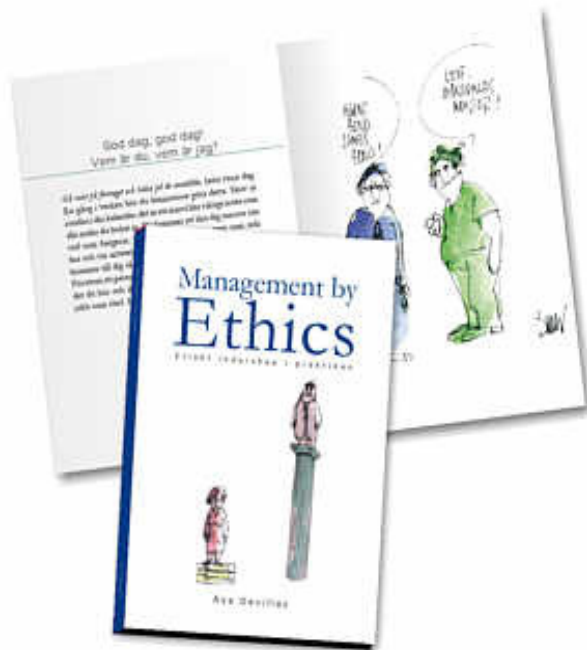
Des personnes qui acceptent de témoigner, des entreprises qui ouvrent leur porte, la détection du burn out en est encore à ses débuts, nous en sommes encore à la pointe de l'iceberg.



### Avis d'expert Véronique Chabernaud PDG de « Créer la Vitalité »

*S'occuper sérieusement de la santé de ses collaborateurs, dans la durée, est un levier très important de productivité. Au-delà ce sont des leviers de santé pour la société, et de bien-être pour les salariés. En France, il y a quelques actions. Par exemple, la médecine du travail s'appelle désormais la santé au travail, elle fait intervenir un panel d'intervenants plus large, des ergonomes, des psychologues, des nutritionnistes, des tabacologues, mais c'est rarement considéré comme un axe stratégique, au même titre que développer un nouveau marché etc. Les entreprises se disent qu'il est temps de faire quelque chose pour les salariés car elles sentent bien qu'il se passe quelque chose, que les salariés ne se sentent pas bien ; les médias et les syndicats le disent. A cet effet, les entreprises font un petit bout de programme, aident à l'arrêt du tabac ou font venir un intervenant sur un sujet. N'ayant pas mis en place de véritable suivi, toutes ces actions sont des rustines. Dans l'entreprise où je travaillais, il y avait un énorme mal-être. Elle faisait intervenir deux psychologues à mi-temps mais sans avoir changé l'environnement et recherché les causes du mal-être. Résultat, ça n'a pas marché. Le levier consiste à faire prendre conscience de l'état de ce qui se passe, en acceptant de regarder le constat, et ensuite seulement établir un plan pour que ça change réellement, à la source, et dans la durée.*

## b. Former les managers au leadership éthique



La sensibilisation des managers par des formations, de l'information sur ce que sont le stress, le burn-out, la dépression, ou encore le karoshi, est un point de départ. Il faut que les managers comprennent d'où vient ce phénomène, comment en repérer les signes avant-coureurs. Cet axe de dépistage est lui aussi essentiel, car plus le burn out est dépisté tôt, plus il est facile de s'en sortir et de rebondir. Frédérique Deschamps approuve : « Il y a deux aspects, d'abord un aspect formation des managers, pour qu'ils prennent conscience chez eux-mêmes et chez leurs collaborateurs du mal-être. Puis, il faut donner la possibilité aux personnes qui sont soupçonnées et se soupçonnent d'être dans la zone orange, de faire une analyse approfondie de leur situation par le biais de check-up ».

L'objectif de cette formation est de donner les connaissances et les leviers pour agir avec efficacité et cohérence aux managers afin qu'ils optimisent de façon significative leur savoir-être et leur savoir-faire managérial pour gérer dans les meilleures conditions les défis auxquels ils sont confrontés. En abordant le positionnement, les attitudes, le fonctionnement du manager, il s'agit de déclencher des prises de conscience nécessaires pour avancer. Les thématiques doivent aborder des problématiques de savoir-être à résoudre, tels que le problème de légitimité, le manque d'affirmation, le manque de recul, l'impulsivité, la démotivation, les conflits, le stress, la dispersion.

Véronique Chabernaude, qui a suivi pendant 3 ans, le Master pour le développement d'un leadership éthique, à Boulogne en région parisienne, témoigne : « Ce leadership éthique, que j'applique aujourd'hui dans mon entreprise « Créer la vitalité », replace l'humain au cœur de l'entreprise, que ce soit au niveau du cœur de métier, ou que ce soit dans les modes managériaux, en se posant des questions suivantes : y a-t-il beaucoup de stress, quelle vision et quel sens veut-on donner ? Cela permet de regarder les impacts de l'entreprise autour d'elle, d'analyser la qualité des relations avec le client, l'impact sur l'environnement etc. Aujourd'hui les entreprises fonctionnent selon un modèle purement économique, et si elles se tournent vers l'humain, on va considérer qu'elles font dans l'humanitaire ou le mécénat. La logique de concilier à la fois l'humain au cœur du réacteur, du métier, des modes managériaux, avec la performance économique, n'est malheureusement pas dans les mentalités ».

Amener les entreprises à prendre conscience et à se repositionner est urgent. L'entreprise n'est ni plus ni moins qu'un groupe d'êtres humains, alors le moins que l'on puisse attendre d'un manager, c'est qu'il soit capable de comprendre, soutenir, motiver, à « être humain » en quelque sorte.

## ***A. Un nouveau slogan interne : « Prenons et prenez soin de vous »***

### **1. Travail, mon passe-temps favori**

Une nouvelle tendance émerge puisque 65% des cadres ont choisi leur société en fonction de son ambiance. Ce résultat, issu d'un récent sondage de l'Ifop auprès des cadres de grands groupes, devrait faire réfléchir plus d'un DRH. En effet, lorsqu'ils ont postulé dans l'entreprise où ils sont aujourd'hui, les cadres ont très majoritairement retenu, comme premier critère de sélection, la réputation des dirigeants dans un domaine: leur capacité à manager correctement leurs équipes.

#### **a. Le bien-être psychosocial des salariés et la RSE**

Depuis quelques années, les entreprises s'engagent de plus en plus dans le développement durable. Ne pas respecter ce principe peut avoir des conséquences néfastes pour l'entreprise. La notion de développement durable intègre trois piliers : la responsabilité environnementale, le développement économique et la responsabilité sociale. Ce troisième pilier touche directement le salarié dans l'entreprise et le recentre au cœur des préoccupations.

La responsabilité sociale de l'entreprise, connue sous le nom de RSE, est une notion de plus en plus présente.

Alain Mauriès, DRH, Coca-Cola Entreprise France soutient que, « Le social est désormais indissociable du business ». La démarche RSE apporte une cohérence dans tous les compartiments de l'entreprise, et les Ressources Humaines y acquièrent un rôle incontestable. Désormais, la croissance ne doit et ne peut plus être envisagée sans son volet social. Côté ressources humaines, Coca-Cola a défini quatre axes majeurs de travail : la diversité des collaborateurs, la sécurité et les conditions de travail, la qualité de vie (temps partiel, mise en place de crèches, etc.) et l'employabilité. Ces quatre thématiques avaient déjà fait l'objet d'actions spécifiques par le passé, mais avant le projet RSE, elles n'avaient pas forcément été mises en relation entre elles, ni avec d'autres axes de travail hors ressources humaines (l'environnement avec l'usage de l'eau, le sur-emballage, les transports, la nutrition, la communication interne, etc.).

Chez Sita France, filiale de Suez Environnement, assurant la gestion globale des déchets, la RSE est intégrée et appliquée. Philippe Valoggia, Directeur du développement RH, estime fondamental de : « Développer ses collaborateurs à travers des valeurs civiques ». L'essentiel est de fidéliser ses collaborateurs et de les faire travailler dans les meilleures conditions. Pour cela, Sita s'attache à développer l'employabilité, dans un esprit collectif, afin que chacun trouve sa place dans la société. En effet, chaque salarié entrant chez Sita suit un parcours spécifique d'intégration.

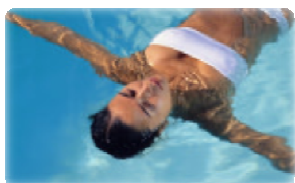


## b. Mens sana in corpore sano : des prestations variées

La communication interne doit travailler, non plus à fédérer par des pratiques déjà en place mais par des moyens beaucoup plus novateurs. Il faut prendre en compte ce qui fait du bien à chacun de façon personnalisée. L'idée : répertorier les envies, les aspirations, les goûts de chaque salarié pour pouvoir leur proposer des activités « personnalisées »...

Désormais, la communication interne se transforme en nouveau « modérateur de stress », par la surveillance de tout ce qui fait que le corps humain se sente bien ; elle engage chacun à prendre soin de soi.

Le concept est simple : « Qui veut aller loin, ménage sa monture ». Tout est alors mis en place pour le bien être, la prévention et la santé des salariés.



Satisform®  
W E L L N E S S

Cela peut passer par la création de lieu de relaxation au travail, la sieste, l'alimentation équilibrée à la cantine d'entreprise, la luminosité anti-stress, ou l'installation d'appareils comme « Satisform » pour détendre et soulager le dos.

Aussi simple que cela puisse paraître, l'adage à suivre est le suivant : « Mens sana in corpore sano », ou un corps sain dans un esprit sain. Certains cabinets se font payer à prix d'or pour rappeler cette évidence. La communication interne doit soit servir de relais à ce principe, ou en être l'initiatrice. Pour se protéger, il faut entretenir les « modérateurs de stress » : vie hygiénique, alimentation équilibrée, heures de sommeil suffisantes, activité physique choisie par plaisir...

Bien qu'en France, le stress reste un sujet tabou et la prévention timide, des entreprises voient d'un autre œil la santé au travail. L'objectif ? Réduire le stress des salariés en leur offrant des services visant à leur faciliter et leur embellir la vie, tels que le service de courses, la salle de sport, les séances de massage, la crèche, la garde d'enfants, les services de conciergerie, l'aide juridique en ligne etc., mais aussi, à les accompagner aussi bien dans leurs problématiques



professionnelles que personnelles par l'assistance téléphonique, les conseils nutritionnels, la sophrologie, l'aide au sevrage tabagique, l'accompagnement psychologique etc.

Des prestations qui varient en fonction de la culture de l'entreprise, de son degré de sensibilité à la santé au travail, et des limites qu'elle pose entre vie privée et vie professionnelle. Au siège parisien du cabinet Deloitte (conseil et audit), les 2500 collaborateurs ont à leur disposition des services « gain de temps ». Les plus prisés ? Le pressing, les soins esthétiques et la coiffure. Une façon, pour l'entreprise, de satisfaire ses jeunes cadres, confrontés à l'éternel dilemme entre la vie personnelle et la vie professionnelle.

Sur le site de General Electric (GE), à Belfort, une « Direction du bien-être » a été récemment créée. Cette Direction du bien-être facilite le quotidien en distribuant gratuitement des fruits, en proposant un service de crèche, en ayant créé une salle de sport... Il existe d'ailleurs au sein de la General Electric, un directeur des projets bien-être, Monsieur Gilles Herzog.

## 2. Des compagnies où il fait bon vivre... enfin, travailler...

Deux entreprises se sont véritablement démarquées ces dernières années en matière de bien-être au travail, Google et Cisco System.

### a. Google France, meilleur environnement de travail 2008



#### *Google France nommé meilleur environnement de travail en 2008*

Google vient d'annoncer que son bureau français a été élu "meilleur environnement de travail 2008", selon un sondage réalisé par l'Institut Great Place to Work. A la suite d'une étude qui a concerné plus de 187 000 salariés en France, Google est arrivé en tête du palmarès parmi 96 entreprises participantes et 30 lauréats, dans les domaines suivants: crédibilité, respect, équité, fierté, convivialité.

Google France indique dans un communiqué que dans ses locaux, on prête beaucoup d'attention au cadre de vie : il n'y a pas de codes vestimentaires, les employés disposent d'une cantine pour déjeuner gratuitement et de petites cuisines avec une grande variété de boissons et de snacks pour les collations. Les bureaux ont également un espace de loisir où l'on peut se détendre sur un fauteuil de massage, jouer au baby foot ou sur une console de jeux. A cela s'ajoute des compensations pour faciliter le transport des salariés (prime de transport, vélo gratuit?), les encourager à faire de l'activité physique (subvention pour un club de gym), des formations, ou les inciter à se détendre avec des massages à prix réduits.

Le magazine Fortune a classé Google sur la première marche du podium des entreprises où il fait bon travailler. Plusieurs critères ont pesé dans la balance pour ce classement : temps libre pour les employés, avantages sur le lieu de travail (repas gratuits, goodies, spa, consultations médicales sur place, etc.), avantages en termes de stocks-options, etc.

Son taux de départ serait actuellement de 4%, l'un des plus faibles de la Silicon Valley. La compagnie reçoit d'ailleurs près de 100 000 CV par mois, à tel point que les candidats potentiels à l'embauche doivent répondre à un test d'embauche en ligne, leur attribuant une note de 1 à 100 permettant aux recruteurs du moteur de recherche de "faire le tri" parmi la multitude de demandes. Google emploie aujourd'hui plus de 10 000 personnes à travers le monde et embauche près de 200 nouveaux employés chaque semaine.

## b. CISCO systems, aux petits soins de ses salariés

Une entreprise, CISCO systems, championne des serveurs internet, a pris le problème du stress à bras-le-corps. La firme a mis au point des outils en ligne permettant à ses salariés d'identifier les niveaux de risque au burn out. L'entreprise met l'accent sur l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle, sur la nécessité d'avoir une activité physique régulière, et une nutrition saine. Pour aller plus loin, CISCO, qui vient d'inventer un système de « téléprésence » dont la qualité est telle que les participants des deux extrémités du globe ont l'impression d'être autour de la même table, se doit d'être exemplaire sur ce terrain.

Dans la théorie, Cisco Systems semble être l'entreprise idéale, où le travail devient plaisir, mais quid de la pratique ? Fait-il aussi bon vivre à l'intérieur qu'il n'y paraît à l'extérieur ?

Un salarié de l'entreprise Cisco Systems a accepté de répondre à quelques questions. Souhaitant préserver l'anonymat, nous le nommerons Monsieur Jean Y.



### Interview de M. Jean Y, ingénieur commercial

#### 1. Pourquoi avez-vous choisi Cisco Systems plutôt qu'une autre entreprise ?

Pour l'ambiance de travail, une émulation permanente entre salariés et l'impression de participer à une société qui construit l'avenir. L'enrichissement à travers les différents profils de l'entreprise est clé, beaucoup de nationalités, de backgrounds différents sont représentés chez Cisco.

#### 2. Selon vous, quels sont les facteurs de stress chez Cisco Systems ?

Les facteurs de stress découlent souvent d'un manque de planification, de définition claire des postes auxquels s'ajoutent les contraintes business avec des charges de travail importantes et des changements incessants de planning où l'on doit s'adapter au jour le jour suivant le contexte commercial. D'autre part, Cisco propose l'accès ADSL, le téléphone mobile avec push mail (de type Blackberry), alors il devient difficile de réellement « déconnecter » du travail le soir et le week-end.

Autre facteur de stress, le peu de pro activité des ressources humaines : les demandes réactives, même simples, doivent passer par une ouverture de case (ou ticket) sur l'Intranet, bonjour la relation humaine...

Cependant, certains facteurs, comme la liberté, la flexibilité et l'autonomie chez Cisco restent des points très appréciables car cela donne la possibilité d'organiser son agenda, ou encore de travailler à la maison.

#### 3. Que fait votre entreprise pour pallier ces problèmes ?

Cisco propose beaucoup de trainings sur la gestion du stress ; parfois délivrés en français ; sur la gestion du temps, des priorités. Il existe aussi un centre d'appel dédié et anonyme sur tout problème rencontré chez Cisco.

#### 4. CISCO propose-t-elle des solutions pour contrer le burn out ?

Cisco ne parle pas de burn out en tant que tel. Cela dit, il est possible de prendre une année sabbatique.

Au vu du peu de relations avec les ressources humaines, le manager direct devient in fine le point de contact RH. L'inconvénient vient du fait qu'il existe moins de possibilité de contrebalancer une décision d'un manager.

#### 5. CISCO travaille-t-elle pour le bien-être de ses salariés ?

Cisco propose des services de pressing sur le site, fournit d'excellentes conditions de travail (voiture de société, accès ADSL, téléphone mobile, ordinateur).

#### 6. La téléprésence, un confort dans le travail ?

La téléprésence permet d'augmenter le nombre de meetings client tout en permettant un confort accru : moins de voyages, moins de fatigue. Au lieu de se déplacer en semaine vers les Etats-Unis, ce qui prend au minimum trois jours en incluant les vols, il est possible d'organiser une téléprésence le mardi matin, et une autre l'après-midi avec un autre pays, etc. Cela ne remplace pas les meetings physiques mais permet d'avoir des contacts plus réguliers avec nos clients.

### III. Vers une nouvelle ère de la communication interne

#### A. La communication interne, « créatrice » de bien-être

##### 1. Prévenir le stress pour ne plus avoir à s'en débarrasser

L'hypermotivation engendre l'hyperstress, alors il est certes urgent de prendre le problème au sérieux, mais ne faut-il pas le prendre dans le bon sens : prévenir plutôt que guérir.

##### a. Sortir du curatif au profit du préventif...



Aujourd'hui, le schéma type est : « nous avons un problème, qu'allons-nous faire » ? Souvent, la réponse est la suivante : « apprenons à gérer le stress ». Si l'on résume la situation, il est question de « que faisons-nous pour diminuer ce stress ».

Il peut être proposé la mise en place d'un programme de gestion du stress, ce qui sous-entend qu'il est installé et que l'entreprise essaie de vivre moins mal avec. Il faut certes apprendre à le gérer mais il faut surtout faire de la prévention. Véronique Chabernaud le déplore : « La France est le pays du curatif par excellence. Le système de santé est uniquement fondé sur le curatif. Les ressources dévouées à la prévention sont ridicules, et il n'y a pas de stratégie de prévention en France ».

En 2006, Xavier Bertrand n'a-t-il pas fait de grandes déclarations dans la presse, clamant que 2007 allait être l'année de la prévention ? Tout l'argent alloué au Ministère de la santé s'envole dans le système curatif et au même titre, dans le curatif du stress. Les mentalités ont besoin de changer significativement en France pour reconsidérer globalement la santé, et ne pas en parler le jour où ça va mal. La prise de conscience est encore lointaine ; elle doit sortir de la logique de réparation des dégâts, pour se tourner enfin vers le préventif.

##### b. ... pour devenir une entreprise convoitée

Dans la Silicon Valley, le souci du burn out est assez récent. En effet, les entreprises de technologie étaient presque fières de se dépeindre comme des burn out shops, car synonyme d'efficacité, de productivité, valeurs positives dans la culture américaine. Rappelons en effet que l'hypermotivation engendre l'hyperstress. Avec l'éclatement de la bulle internet au début des années 2000, ces sociétés se sont dit qu'il leur fallait faire des efforts pour garder les meilleurs talents. A quoi sert-il de recruter les meilleurs cerveaux de la planète et de les payer à prix d'or, si c'est pour les empêcher de créer..., et qu'ils finissent par démissionner et s'installer ailleurs !

Les entreprises américaines commencent à prendre le problème du stress et du burn out au sérieux, mais ce qui est intéressant, c'est qu'elles ont une approche inverse de la notre.

En effet, elles se demandent comment structurer l'environnement pour éviter le stress, et cherchent à attirer les salariés en devenant une « entreprise convoitée », celle où tout le monde veut venir travailler. Il ne s'agit pas de se débarrasser du stress mais de cultiver l'esprit d'équipe et de construire de la motivation.

## 2. Augmenter le bien-être des salariés pour des performances accrues

Afin de créer de la motivation et de la fidélisation chez leurs salariés, les entreprises couvrent ces derniers d'avantages. L'objectif : accélérer la performance.

### a. Migration de la frontière vie professionnelle / vie privée, nouvelle donne dans la gestion des ressources humaines

On constate ces derniers temps une évolution des rapports entre les salariés et l'entreprise. À partir du moment où le salaire se situe dans les fourchettes du marché, les salariés sont plus sensibles à leur environnement de travail. Congés maternité et parentaux ou encore épargne salariale sont des exemples forts qui viennent soutenir les aspirations des salariés. Les entreprises doivent aller dans ce sens. C'est une problématique nouvelle de la gestion des ressources humaines. Si les grands groupes, très structurés, sont plus à même de gérer ces aspects, les PME ont quant à elles un vrai challenge à relever. Il s'agit de prendre en compte la nouvelle donne en limitant les coûts pour l'entreprise. Bref, il faut opter pour des solutions flexibles et simples à mettre en œuvre, et qui ont un effet immédiat sur la satisfaction des salariés.



La plus connue, et non la moindre, est le Ticket Restaurant®. Cette offre simple, qui répond à un besoin essentiel, est économique et exonérée de charges sociales (4,98 € par salarié et par jour travaillé). Elle est de surcroît très appréciée des salariés, car elle donne une très grande liberté de choix du lieu de déjeuner. Du côté employeur, la gestion des Ticket Restaurant® est souple : il peut les commander à son rythme, il en fixe la valeur et ne s'engage pas sur la durée.

### b. L'épargne salariale, facteur fort de motivation

Cette solution simple à mettre en place pour l'entreprise favorise notamment la disponibilité des salariés. En facilitant la garde d'enfants par exemple, elle contribue à l'amélioration du quotidien du collaborateur et indirectement à son efficacité au travail. Elle représente à la fois un gage de motivation des salariés et d'économie pour l'entreprise. En proposant ce service, celle-ci montre en effet qu'elle comprend leurs contraintes, qu'elle voit plus loin que le seul cadre professionnel.



Le Ticket CESU, Chèque emploi-service universel préfinancé a un principe simple : l'entreprise finance tout ou partie de ce ticket dont les collaborateurs peuvent se servir pour payer des services à la personne, tels que la garde d'enfants, le soutien scolaire, les tâches ménagères, ou l'aide aux personnes âgées ou en situation de handicap

Les Ticket CESU sont exonérés de charges (à hauteur de 1 830 euros / an / salarié). Leur mise en œuvre et leur gestion sont aussi souples que celles des Ticket Restaurant®.

L'épargne salariale est également un facteur fort de motivation. Elle n'est plus réservée uniquement aux grands comptes. Depuis la loi Fabius, elle est en effet très adaptée aux PME. Accor Services propose par l'intermédiaire de Ticket Tesorus® une solution particulièrement souple pour les PME.

Si ces trois types de solutions sont adaptés à une politique globale de motivation, sur le plus ou moins long terme, il existe également des outils de motivation ponctuels tels que les chèques cadeaux. Les Ticket Compliments®, chèques cadeaux multi-enseignes, sont des éléments de dotation très utilisés pour «féliciter» les commerciaux lorsqu'ils ont atteint leur objectif. Ils deviennent alors en quelque sorte des «accélérateurs de performance».

En bref, il existe pour les PME des solutions de motivation et de fidélisation des salariés adaptées. Souplesse, facilité de mise-en-œuvre, moindre coût, et mobilisation interne faible pour leur gestion : ces outils sont vecteurs de performance tout en étant légers pour l'entreprise. Et le retour sur investissement est immédiatement mesurable.

## ***B. Vers une amélioration durable de l'état de santé des personnes en milieu de travail***

### **1. Les entreprises françaises face au bien-être, un changement des mentalités s'annonce t-il?**

Entre des programmes d'assistance aux employés, et des normes assurant le maintien et l'amélioration durable de l'état de santé des personnes en entreprise, le monde du travail est en pleine mutation.

#### **a. "Employee assistance programs"**



Ce type de formule sophistiquée commence seulement à intéresser les entreprises de l'Hexagone. Dans les pays anglo-saxons, au Québec ou en Finlande, les « employee assistance programs », ou EAP sont entrés dans les mœurs depuis longtemps. Avec un spectre large : stress, violence, divorce, éducation, deuil, dépression, addictions... Aux Etats-Unis, où 80% des entreprises de moins de 500 salariés ont recours à ces programmes, les études ont montré que cela aidait à réduire de façon significative l'absentéisme, les congés maladie et le turnover (qui pèsent sur les coûts), en améliorant la performance. Un impact que n'ignore pas Europe Assistance qui vient de lancer un EAP dans son entité sud-africaine. Objectif annoncé : réduire de 35% les rotations de personnel et augmenter de 14% la productivité.

Ce type de démarche est-il efficace pour prévenir les risques psycho-sociaux ? Jusqu'où l'employeur peut-il intervenir sans enfreindre la vie privée de ses salariés ? En France, le débat est ouvert. « Je ne suis pas opposé à ces services, y compris d'assistance psychologique, mais ils restent accessoires et secondaires ; les employeurs doivent avant tout veiller aux conditions de travail, en améliorant le dialogue social », témoigne pour sa part Bernard Salengro, médecin du travail au syndicat CFE-CGC. Toujours est-il que les entreprises ne pourront plus se voiler la face. Selon Bernard Gbézo, directeur de formation pour le bureau international du travail (BIT), « elles devront se préoccuper d'autres problèmes tels que la cyber-dépendance, le jeu, les troubles du sommeil ou les addictions dont les conséquences sur la santé et le travail ne sont pas à minimiser. » Conjuguer humanisme et performance, un nouveau défi ?

## b. La norme québécoise « Entreprise en santé », bientôt en France ?



Les Québécois ont créé une norme entreprise en santé. Sur le net, il y a le GP<sup>2</sup>S, le Groupement pour la Promotion de la Prévention en Santé, groupement d'entrepreneurs québécois qui s'est formé il y a 4 ans et qui se sont posés la question de « qu'est-ce qu'on pourrait faire de plus stratégique en termes de santé de nos collaborateurs », et qui se sont mis en marche, ont mis en place de véritables programmes de fond, et ont montré que la bonne santé des collaborateurs permettait une augmentation de la productivité, de la motivation, et que tout le monde y gagnait, non seulement les employés, mais aussi les entreprises. Financièrement, c'est également plus avantageux car ils ont montré des retours sur investissement très intéressants. Ils sont allés voir le bureau des normes québécois, et ont créé une norme qui s'appelle « Entreprise en santé », appliquée aux entreprises québécoises.

Comme pour une norme ISO..., la norme BNQ 9700-800 a un cahier des charges, avec des axes « santé physique », « santé psychologique », « équilibre vie professionnelle, vie privée »..., et l'entreprise doit répondre de façon significative par des programmes sur ces axes, et montrer des résultats pour prétendre à être certifié.

Plus précisément, la norme « Santé en entreprise » vise le maintien et l'amélioration durable de l'état de santé des personnes en milieu de travail par l'intégration de la valeur de la santé des personnes dans le processus de gestion des entreprises, la création de conditions favorables à la responsabilisation du personnel en regard de leur santé, l'acquisition de saines habitudes de vie et le maintien d'un milieu de travail favorable à la santé.

Cette norme poursuit deux objectifs, spécifier un ensemble d'actions qui contribuent de façon significative à la santé des personnes en milieu de travail, et reconnaître les efforts des entreprises, au moyen d'une certification.

Concrètement, cette norme amène les entreprises à agir dans leur gestion sur quatre sphères d'activité reconnues pour avoir un impact significatif sur la santé du personnel :

- Les habitudes de vie du personnel

Par exemple : services-conseils en nutrition; programme de sensibilisation à l'activité physique, formation sur la gestion de stress, activités d'éducation sur différentes maladies comme le diabète, l'hypertension, la ménopause, etc.

- L'équilibre travail-vie personnelle

Par exemple : politique de conciliation travail-vie personnelle, horaires flexibles, garderie en milieu de travail, congés pour des raisons familiales, retour progressif à la suite d'absence pour raisons de santé, etc.

- L'environnement de travail

Par exemple : distributrice d'aliments santé, aires de stationnement sécuritaires pour les vélos, programme de soutien aux travailleurs ayant des malaises physiques, aménagement d'aires de relaxation, etc.

- Les pratiques de gestion

Par exemple : intervention pour favoriser l'esprit d'équipe, plan de développement professionnel individualisé, mécanisme de consultation des travailleurs, formation des gestionnaires sur la reconnaissance et sur les communications efficaces, etc.

Cette norme québécoise tout à fait exportable à d'autres pays, arrivera-t-elle bientôt en France ?

## **2. Communication interne, entre cohésion et bien-être**

Comme nous avons pu le constater, les risques psychosociaux préoccupent de plus en plus les employeurs. Certaines entreprises commencent même à s'intéresser au bien-être de leurs salariés, mais gare à ne pas oublier de toujours donner du sens par le biais de valeurs, d'esprit d'équipe, et de solidarité.

### **a. Se recentrer sur l'humain et donner du sens, une priorité**

En ligne de mire dans la mise en place de ces nouvelles pratiques, le Technocentre de Guyancourt (Yvelines). Depuis la vague de suicides qu'elle a rencontrée, la direction de Renault n'a jamais été aussi concernée par le bien-être de ses salariés. Un objectif difficile à concilier avec la course à la performance... Seulement, le constructeur a dû prendre des mesures pour stopper la série noire suicidaire. Nouvelle organisation des ressources humaines, « responsables RH de proximité » et managers intermédiaires aux aguets... Tout est prévu pour retisser un lien social. « Avec l'augmentation du stress et la médiatisation autour des suicides, les entreprises prennent conscience de la nécessité de se soucier du bien-être, d'autant que les préoccupations sur les conditions de travail se déplacent des risques physiques aux risques psychosociaux », constate le psychologue Patrick Amar, fondateur d'Axis Mundi (conseil en ressources humaines).

Lorsque la pression s'accroît, il est essentiel de se recentrer sur l'humain et de s'en occuper de façon prioritaire. Ce souci d'épanouissement des salariés n'est pas l'œuvre de philanthropes, mais plutôt d'une obligation légale. La législation impose aux employeurs de garantir leur sécurité et de protéger leur santé physique et mentale. A noter que les agences de notation sociale sont sensibles à l'image que les entreprises renvoient à ce sujet.

Frédérique Deschamps confirme cette idée : « Pour créer du bien-être, protéger, éviter le stress et le burn out, plusieurs choses peuvent être faites au niveau des entreprises, ne visant pas seulement à faciliter le travail des gens. Je suis intimement convaincue que la notion de sens, l'investissement dans la formation des managers, sont des points essentiels ». Les actions en matière de bien-être jouent un rôle certain, elles permettent justement de conserver une certaine harmonie, d'engager une communication ouverte, de donner le sentiment de tirer la même corde, et de redonner du sens au travail des collaborateurs. En effet, ce n'est pas seulement le fait de mettre une piscine, ou un service de pressing qui va pouvoir faire évoluer les choses.

Il faut une réflexion plus profonde sur le « quelles sont les valeurs que l'entreprise souhaite véhiculer ? Quel sens l'entreprise donne-t-elle à la mission des collaborateurs ? ».

Frédérique Deschamps poursuit : « J'ai récemment interviewé un Directeur des Ressources Humaines qui travaille pour « caring for peoples health », entreprise qui fabrique des pacemakers. Fier de la mission de son entreprise, celle de sauver des vies, cet homme m'a raconté qu'un jour, son entreprise s'est rendue compte qu'il y avait un petit problème technique au niveau de la fiabilité d'une des valves. La fiabilité passait de 100% à 99% et il y avait un risque que ça descende à 95% de fiabilité. La société a décidé de rappeler tous les produits sur le marché, leur coûtant au passage 300 millions de francs suisses. Un événement comme celui-là, en termes de crédibilité, de « commitment », d'engagement des collaborateurs dans l'entreprise, et de cohérence interne, est très important. La cohérence des valeurs énoncées et vécues au sein de l'entreprise étaient ici essentielles. Aujourd'hui, un bon management doit faire appel à la solidarité interne, et l'esprit d'équipe à l'intérieur de l'entreprise. Il ne faut pas négliger ces éléments au profit d'opérations plus spectaculaires, comme le fait d'offrir des cours de fitness, ou de mettre en place un sauna etc. ».

## **b. Valeurs, esprit d'équipe, solidarité, des leviers contre le burn out à concilier avec le bien-être**



Les études et la pratique le montrent, la cohésion ou ce qui se traduit par l'esprit d'équipe ou la solidarité, est un des leviers les plus importants dans la prévention du burn out. Il existe cohésion et cohésion. Pourtant, de façon très claire, cet aspect d'esprit d'équipe va à l'encontre des évolutions sociétales du chacun pour soi. Vis-à-vis de la notion de bien-être, il y a une évolution de la société qui va davantage vers un individualisme et un bien-être personnel. Hors, les études et les expériences en entreprise le montrent, le bien-être individuel est important à un moment donné mais la solidarité, ou plutôt l'esprit d'équipe, vont faire qu'au niveau social, il va y avoir des facteurs de prévention importants. Concrètement, il s'agirait de faire attention et de prendre soin de son collègue.

Faire attention à l'autre crée cette notion de faire attention à soi. Se préoccuper de son collègue et avoir le sentiment que les autres font attention à soi, est une protection encore nettement supérieure que le simple fait d'avoir des outils de gestion de stress ou des massages le midi. Frédérique Deschamps le confirme : « Ce n'est pas une question de choix, que ce soit la cohésion ou le bien-être, l'un ne remplace pas l'autre. N'abandonnons surtout pas la cohésion parce que c'est là que l'on met du sens. D'ailleurs comme le disait Freud, le burn out est la maladie de l'âme car ceux qui en sont atteints ne voient plus le sens de leur travail. Et dans la notion de sens, il y a les notions de valeurs, d'esprit d'équipe et de solidarité.

## CONCLUSION

Cette monographie nous place devant une énigme : celle de notre capacité à supporter ce que nous prétendons pourtant être intolérable... Sortir de ce mutisme qui étouffe l'entreprise est devenue une priorité, presque un défi pour la communication interne, afin de briser enfin « la chaîne du silence ».

Adhésion, reconnaissance, sentiment de fierté, « utilité » sociale, quête de sens, équilibre, valeurs, les attentes des salariés dépassent aujourd'hui le simple partage d'informations. Entre le « psy » et l'éducateur, le « coach » et le confident, la fonction communication interne bouge.

Aujourd'hui, en pleine mutation, le communicant interne devient un rouage essentiel du « bien être » et de l'intelligence en entreprise, sorte de héros discret » du quotidien.

Et le bien-être alors, simple effet de mode ou future norme en entreprise ?

Ce qui est certain c'est que les entreprises qui auront mis en place des outils pour prendre en compte le bien-être de leurs salariés, seront les plus convoitées. Et comme les courbes démographiques baissent, il deviendra vital de savoir attirer ou garder ses collaborateurs. Les collaborateurs chercheront à travailler avec des managers formés, assumant pleinement leurs rôles. Sur des marchés hautement compétitifs, la recherche de talents et le développement de hauts potentiels sera un avantage concurrentiel notable. Alors, il faudra du temps, mais à terme, les entreprises intégreront le bien-être ou ne survivront pas. Le bien-être d'abord perçu comme un « must » deviendra alors incontournable.

Cette vision très optimiste en la matière nécessite une évolution des mentalités. La communication interne doit œuvrer pour que le travail reste un lieu de construction de soi plutôt que de souffrance, un lieu d'intégration harmonieuse plutôt que de relations destructrices, un lieu de réalisations collectives et performantes.

## BIBLIOGRAPHIES

### *Presse*

- Entreprise & Carrières, N° 688 du 21/10/2003 : « Développer les talents des managers du groupe Renault »
- Le Monde 30 janvier 2007 : « La communication de crise à l'heure des nouveaux médias »
- Le Parisien 21 février 2007 : « L'épouse du suicidé de chez Renault se confie »
- Stratégies 1<sup>er</sup> Mars 2007 : « Prévenir les suicides par l'écoute »
- Le Monde 3 Mars 2007 : « Monsieur GHOSN monte en 1<sup>ère</sup> ligne après la série de suicides chez Renault »
- Libération 6 mars 2007 : « Le suicidé de la centrale de Chinon poursuit encore EDF »
- Le Parisien 14 mars 2007 : « Le suicide au travail »
- Stratégies N°1469 20 septembre 2007 : « Motivation, des bonnes idées comme s'il en pleuvait » ; « Recrutement, la SNCF se concentre sur l'individu »
- Stratégies N°1476 du 8 novembre 2007 : « Motivation, les sociétés n'encouragent pas assez leurs salariés »
- Stratégies N°1477 15 novembre 2007 : « Communication interne, Alcatel-Lucent, un exemple à ne pas suivre » ; « Les NMPP pionnières dans la démarche santé, Renault apprend à gérer le stress »
- Newzy Février 2008 Chronique Pierre Blanc-Sahnoun : « Interdisons les pots de départ »
- Libération.fr 12 mars 2008 : « Interview d'un salarié Renault sur le nouveau suicide », propos recueillis par Eric Landal
- Libération.fr 12 mars 2008 : « Stress au travail Xavier Bertrand lance une grande enquête »
- Libération.fr 12 mars 2008 : « Un suicide de plus parmi les salariés du Technocentre de Renault à Guyancourt »
- Novethic.fr 31 mars 2008 Article de Marie-José Gava « Les entreprises commencent à se soucier du bien-être des salariés »
- Newzy 4 Avril 2008 Chronique Pierre Blanc-Sahnoun : « Se tuer au travail »
- Newzy 29 Avril 2008 Chronique Pierre Blanc-Sahnoun : « La génération Y, le nouveau challenge pour les entreprises »
- Courrier Cadres n°20 juin 2008 « Bien doser son stress...et celui des autres », participation de Véronique Chabernaude, P-DG de créer la Vitalité

### *Livres*

- Albert Durieux et Stéphane Jourdain : « L'entreprise barbare »
- Christophe Dejours : « Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale »
- Edouard Rencker : « Le nouveau visage de la Com' interne »
- Jean-Pierre Le Goff : « le Mythe de l'entreprise » réactualisé en "*Le mythe de l'entreprise : critique de l'idéologie managériale*"
- Jean-Pierre Le Goff : "*les illusions du management*"
- Robert Tixier-Guichard et Daniel Chaize, « *les Dircoms* », Seuil, 1993
- Robert-Vincent Joule « *La soumission librement consentie* », PUF 2006

## *Documentaires télévisuels*

- Documentaire de Paul Moreira « Travailler à en mourir » (France 2, le jeudi 13 mars 2008)
- Documentaire de Florence Fernex et Catherine Kammermann « Burn out, la lutte s'organise » (Télévision Suisse Romande, émission Temps présent du 7 février 2008)

## *Interviews réalisées*

- **Véronique CHABERNAUD**

**Créatrice et gérante de la société « Créer la Vitalité »**

Consultante associée de Recherches & Evolution

- **Frédérique DESCHAMPS**

**Associée de Deschamps & Partners et cofondatrice de [www.Burnout-une-chance.ch](http://www.Burnout-une-chance.ch)**

Coaching, conseil, formation et services dans le domaine du changement, du développement des potentiels humains, de l'organisation, de la prévention du burn out, du sport de la santé et du bien-être, ainsi que toutes autres activités convergentes

- **Jean Y (anonymat souhaité)**

**Ingénieur Commercial - CISCO SYSTEMS - depuis 2001**