

STÉPHANE HAEFLIGER

Associé chez Vicario Consulting, ancien directeur RH, auteur

«Les collaborateurs sont en déshérence, désaffiliés et essorés»

Consultant en organisation et management et ancien directeur RH, Stéphane Haefliger a passé quarante ans au cœur des entreprises suisses. Aujourd'hui, il tire un bilan sans concession dans son livre «**Le syndrome du «Bonsaï»**». Texte **Thierry Vial** - Photo **Louis Dasselborne**



2026

Publie *Le syndrome du «Bonsaï»*, Editions EMS, Paris, 528 p.

2019

Rejoint le cabinet Vicario Consulting comme membre de direction, puis comme associé.

2006

Nommé DRH/Communication Europe de la Banque Privée Espirito Santo.

2001

Responsable du consulting pour KPMG Suisse romande.

Il a finalisé la rédaction de son ouvrage après une embolie pulmonaire bilatérale et un infarctus massif, comme si la proximité de la mort avait rendu l'urgence du diagnostic encore plus criante. Son constat est limpide: trop d'organisations dysfonctionnent et maltraitent leurs collaborateurs au lieu de les faire grandir.

Stéphane Haefliger, pourquoi avoir écrit ce livre?

Pour deux raisons principales. Tout d'abord, par hygiène intellectuelle. Le travail a toujours occupé une place prépondérante dans ma vie et je souhaitais y réfléchir. J'ai toujours considéré le labeur comme une aventure joyeuse et cherché à être impliqué dans des missions inspirantes et exigeantes. Ensuite, en tant que psychosociologue des organisations, j'interviens systématiquement en mode curatif afin de débloquent des situations de crise institutionnelle, un peu à la façon d'un démineur. J'estimais important de prendre du recul, de mieux comprendre la centralité du travail dans la vie des salariés et de confronter mes observations à la littérature scientifique pour saisir comment passer du curatif au préventif.

Dans ce livre, vous diagnostiquez un divorce entre l'individu et le travail. Pourquoi un constat aussi sombre?

Je rêvais de rédiger un ouvrage sur la joie au travail. Il existe en effet peu de textes sur le bel ouvrage qui nous rend meilleur, sur le travail qui génère de la fierté, sur l'engagement professionnel vécu comme espace de développement personnel. Le travail est trop souvent abordé par sa face noire et mon livre n'échappe mal-

heureusement pas à la règle. Les statistiques officielles parlent d'elles-mêmes: 35% des actifs se sentent stressés, 30% se disent épuisés émotionnellement et 20% des femmes actives déclarent être confrontées à du harcèlement. Quant aux troubles psychiques liés au travail, ils représentent en Suisse plus de 20 milliards de coûts par an. Les causes sont évidemment polymorphes: mobbing, management dysfonctionnel, intensification du travail, restructurations multiples, conservatisme managérial, gouvernance inadéquate. Jamais nous n'avons rencontré autant de collaborateurs en déshérence, désaffiliés et essorés.

Avez-vous l'impression que la situation est pire qu'avant?

Probablement pas, car il y a des invariants historiques et le champ professionnel a depuis toujours été traversé par des luttes et des conflits. Mais le contexte a profondément changé, notamment sur trois axes. Pour commencer, l'idéologie de la croissance croisée avec la puissance de l'informatique a permis de créer des organisations de très grande taille devenues ultra-complexes. Les hôpitaux universitaires, les administrations cantonales ou encore les grandes écoles sont devenus des hydres institutionnelles très difficiles à piloter. Quant aux collaborateurs, ils errent, perdus entre règlements, directives, organigrammes, contrôles et procédures; chacun y perd son latin, notamment lorsqu'il occupe un bullshit job.

Quel est le deuxième axe?

Pour donner vie à ces institutions «dinosauriques», il eût été convenable d'implémenter une orchestration du travail agile et innovante. Or il n'en est rien. Le modèle militaire (un homme, un territoire, une mission) reste la

Stéphane Haefliger, associé chez Vicario Consulting, est l'auteur du livre «Le syndrome du Bonsaï» qui analyse le divorce inquiétant entre les salariés et le travail.



«Restez dix ans dans une culture «Bonsaï» et vous vous ratatinerez au point de ne pouvoir donner que la moins bonne version de vous-même.»



Le livre

Cet ouvrage éclaire le divorce entre les salariés et le travail. Cette relation s'est profondément effritée: désillusionnés, collaborateurs et cadres chercheraient aujourd'hui à reléguer le travail dans les marges de leur vie. Comment en est-on arrivé là? Comment la «machine travail» rapetisse les individus jusqu'à en faire des «bonsaïs» organisationnels? L'ouvrage met au jour les mécanismes concrets de domination et de souffrance au travail.



norme, malgré les narratifs mainstream qui font croire au mythe de l'entreprise libérée. Dans ces bunkers organisationnels, les valeurs humanistes basiques comme l'écoute, le respect, la clarté, la compétence, le courage peinent à éclore. Ces univers castrateurs fonctionnent souvent sur des schèmes autoritaires et privilégient la présence au travail au détriment de la compétence et des résultats. La qualité du management y est largement perfectible, mais est à l'image de l'infrastructure idéologique: vieillotte et chancelante comme les plans de formations, de relève, de gestion des ressources humaines, de mobilité, de reconnaissance de la performance, etc. Et lorsque l'institution craquille de partout, les collaborateurs, eux, craquent psychologiquement.

Vous êtes sévère...

Oui, et je n'ai pas fini. Mon troisième axe concerne l'idéologie managériale à l'œuvre, qui fuit la rationalité pour succomber à des modes décevant auxquelles les collaborateurs sont condamnés à adhérer: tests de personnalité en couleurs, séminaires de motivation étranges, expertises sur la génération Y-Z qui n'existe pas, théories fumeuses sur le leadership authentique alors que vous avez l'impression de vivre un jeu de rôle grandeur nature. Tout cela, sur fond de crise budgétaire, finit par rendre fous les collaborateurs, notamment les plus motivés.

Comment analyser les dysfonctionnements institutionnels?

Il y a mille façons d'analyser les dysfonctionnements organisationnels. Les psychologues s'intéressent aux personnes, les ingénieurs aux processus, les juristes aux règles, les économistes à la finance. Mais peu s'intéressent à l'organisation en tant qu'institution. Mon hypothèse de départ: la souffrance au travail est davantage liée à l'organisation du travail qu'au petit chef toxique qui harcèle un collaborateur. Ce cas de figure existe malheureusement et il faut évidemment le dénoncer.

Vos observations distinguent deux formes de cultures d'entreprise.

Oui, dans mes observations empiriques, j'ai constaté deux types de cultures. La première est la culture «Baobab», qui fait grandir les collaborateurs: on vous confie rapidement des responsabilités, vous êtes entouré de personnes qui vous rendent intelligent, il y a de la délégation, de la communication transparente, des projets stimulants, du feedback positif, des formations inspirantes. Vous n'avez pas besoin d'un coach pour saisir le sens de votre travail; il est immédiat. Passez dix ans dans une telle culture et vous gagnerez en densité,

en humanité, en séniorité et en compétences, c'est un contexte qui vous permet d'offrir à l'employeur la meilleure version de vous-même.

Tout l'opposé de la culture «Bonsaï»...

Absolument. La culture «Bonsaï» se caractérise par beaucoup de contrôle, peu de respect de votre personne, peu d'intérêt pour votre travail, peu de formations, aucune perspective claire. C'est un contexte régressif et infantilisant. On vous dit comment vous habiller, à quelle heure vous présenter, comment parler au chef, quand prendre vos vacances, quels cours vous sont interdits. Des inégalités de traitement finissent par ruiner la motivation des plus aguerris. Les cahiers des charges ne reflètent pas le travail réel et tout le monde s'en contente. Restez dix ans dans une culture «Bonsaï» et vous vous ratatinerez au point de ne pouvoir donner que la moins bonne version de vous-même. Vous êtes alors «bonsaï-fié»; le premier chapitre de mon livre s'intitule d'ailleurs «La fabrique des monstres». Si la culture «Baobab» vous associe, la culture «Bonsaï» vous dissocie.

Comment l'entreprise fabrique-t-elle ces dysfonctionnements?

En mettant en œuvre, consciemment ou non, trois stratégies: l'évitement, la communication et le refoulement. L'évitement, c'est faire semblant de traiter les vrais problèmes. Ce n'est pas en installant des babyfoots à la cafétéria, en offrant des cours de méditation sur la pause de midi ou en nommant un Chief Happiness Officer que l'on résoudra les problèmes réels de santé au travail. Ni en collant un coach à quelqu'un pour l'aider à «prendre de la hauteur» alors qu'il manque deux ressources dans son équipe. Ce n'est pas non plus en envoyant des cadres suivre quatre jours de formation au leadership dans un hôtel quatre étoiles que leurs pratiques managériales vont changer, au contraire.

Qu'en est-il de la communication?

Les entreprises activent des stratégies de communication leurrantes. La langue managériale fabrique du brouillard. Quand l'entreprise veut signifier à ses collaborateurs qu'ils ne seront pas augmentés, elle annonce fièrement: «Nous avons le plaisir de vous confirmer que votre salaire est reconduit.» Pour communiquer des licenciements massifs, la DRH évoquera un «plan de sauvegarde de l'emploi». Pour geler les recrutements, on mobilisera le célèbre «frein sélectif à l'engagement». Or les collaborateurs perçoivent très bien l'écart entre ce narratif et la réalité opérationnelle. Cet écart est vécu comme irrespectueux et profondément démobilisateur.

Et le refoulement?

Les institutions régaliennes, les grands corps administratifs et les organisations centenaires sont souvent amnésiques et manquent de courage. Nous avons accompagné plusieurs institutions religieuses, fortes de 2000 ans d'histoire, dans leur confrontation avec un

passé douloureux lié aux abus sexuels. Traverser ces moments en tant que responsable institutionnel exige un courage absolu et une humilité totale, deux qualités peu valorisées par la doctrine managériale. Se positionner comme garant de l'éthique tout en dissimulant durant des siècles de graves problèmes finit par lézarder et faire implorer l'institution.

La souffrance au travail, est-ce un phénomène nouveau ou simplement mieux documenté?

Les formes actuelles de souffrance au travail sont plutôt nouvelles, car les causes sont contemporaines. Cela dit, jamais le travail n'a été aussi protecteur: le droit du travail est installé, les temps de travail diminuent depuis cinquante ans, les personnes de confiance et les commissions du personnel tentent de jouer leur rôle. Les conditions-cadres sont donc a priori positives. Et pourtant – hypothèse contre-intuitive – ce sont les organisations les plus nobles, les plus utiles à la démocratie, les plus valorisées socialement qui génèrent le plus de souffrance au travail. Je pense notamment aux hôpitaux, EMS, écoles, musées, ONG, institutions religieuses, grandes administrations, syndicats, partis politiques. Par ailleurs, des secteurs entiers comme les métiers en uniforme (policiers, pompiers, militaires, ambulanciers) entrent en crise simultanément dans toute l'Europe. Des mues sociologiques profondes sont à l'œuvre.

Vous distinguez l'intensité du travail de son intensification. Quelle est la différence?

L'intensité désigne le degré d'engagement mobilisé dans une activité professionnelle: concentration, rythme, arbitrages permanents, réflexion. Pour Yves Clot, psychologue du travail réputé, travailler n'est jamais simplement exécuter mécaniquement une prescription; c'est improviser, interpréter, ajuster, gérer des écarts. Une activité peut être très intense sans être pathologique, et l'intensité peut même être source de développement des compétences. Un chirurgien, un enseignant, un conducteur de train peuvent connaître une forte intensité tout en éprouvant de la maîtrise et du sens. Pour Yves Clot, le problème n'est pas l'effort en soi, mais la possibilité pour le sujet de transformer son activité et de débattre des critères d'évaluation du travail, ce qu'il nomme la «coopération conflictuelle».

Et l'intensification?

L'intensification renvoie à un processus managérial par lequel on exige davantage de production, de vitesse, de polyvalence, de disponibilité, avec moins de temps, moins de marges et moins de ressources. C'est *Les temps modernes* de Chaplin, avec les indicateurs de performance et la traçabilité continue en prime.

La responsabilité du mal-être repose sur qui?

La charge ultime doit être portée par la direction et le conseil d'administration: c'est leur responsabilité légale d'assurer la sécurité physique et psychologique

«C'est contre-intuitif, mais ce sont les organisations les plus nobles et les plus valorisées socialement qui génèrent le plus de souffrance au travail.»

des collaborateurs. Mais c'est un chantier collectif. Les dirigeants doivent humaniser leur regard de gestionnaires et prendre au sérieux la gouvernance. Les cadres intermédiaires doivent se former réellement au management. Les collaborateurs doivent se déclarer responsables de leur propre trajectoire. Enfin, la puissance publique doit agir et imposer des formations à la gouvernance à toute personne siégeant dans un conseil d'administration ou de fondation, notamment celles qui représentent l'Etat.

L'IA va accélérer le mal-être ou l'atténuer?

Je perçois l'IA comme un accélérateur d'inégalités. Elle va favoriser les personnes à haut capital scolaire, symbolique et culturel, qui s'en empareront pour accroître encore davantage leur pouvoir. Et elle va vulnérabiliser les personnes les moins favorisées socialement ou celles qui occupent des tâches routinières à faible valeur ajoutée.

Qu'est-ce qui doit alerter un dirigeant sur le fait que son organisation devient «Bonsaï»?

De nombreux signaux faibles sont à percevoir: hausse du turnover et difficultés à recruter, montée en flèche des absences perlées, maladies longue durée peu claires, enlisement dans la gestion des projets, réification des rapports sociaux, budget de formation à zéro, managers peu aptes à la conduite, climat interne dégradé, valeurs cardinales non honorées, image externe écornée, incapacité à la remise en question, gouvernance fantôme. Et probablement des problèmes d'efficacité et de performance.

Vous avez finalisé ce livre après une double embolie pulmonaire et un infarctus.

Cela a-t-il changé votre rapport au travail?

Cet épisode n'a pas changé mon rapport au travail. Il a bouleversé ma relation à la vie. C'est une expérience vertigineuse que d'être brutalement confronté à la finitude, de ressentir la fragilité et la vulnérabilité qui soudain vous habitent, de saisir que la vie peut vous quitter d'une seconde à l'autre. Je suis habité aujourd'hui par une reconnaissance et une gratitude infinies d'être encore en vie. Une forme de renaissance.

Si vous deviez résumer votre message en une phrase pour un dirigeant?

Diriger, c'est honorer avec exemplarité un mandat à durée déterminée qui vise à fédérer des individus autour d'un projet collectif plus grand qu'eux, dans le respect des personnes, du droit et dans l'exigence des objectifs.



En chiffres

Les statistiques parlent d'elles-mêmes: 35% des actifs se sentent stressés, 30% se disent épuisés et 20% des femmes actives ont été confrontées à du harcèlement. Les troubles psychiques liés au travail représentent en Suisse plus de 20 milliards de coûts par an.