

# «LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL EST LIÉE À L'ORGANISATION DU TRAVAIL»

STÉPHANE HAEFLIGER EST ASSOCIÉ CHEZ VICARIO CONSULTING (CONSEILS RH). IL VIENT DE PUBLIER UN OUVRAGE QUI DÉCRYPTE LE «DIVORCE DÉSORMAIS MANIFESTE ENTRE LES SALARIÉS ET LE TRAVAIL».

Interview: Marc Benninger

## À quoi reconnaît-on une entreprise Bonsaï?

**Stéphane Haefliger:** Avant tout aux stigmates et à la souffrance vécus par les collaboratrices et les collaborateurs de ces entreprises. L'enfer peut être pavé de bonnes intentions. Le management peut se montrer moderne, bienveillant, cool et ouvert. Cela ne suffit pas pour construire une organisation saine, bien au contraire. Car dans mon analyse, la souffrance au travail est avant tout liée à l'organisation du travail. À la façon dont le travail réel est partitionné, architecturé, réparti, coordonné et contrôlé. Dans mes observations, la coolitude, les métiers passion ou les start-ups stimulantes s'accompagnent fréquemment d'une très mauvaise organisation du travail. Qui finit par générer chez les plus motivés de la démission intérieure, des burnouts, de la perte de sens, de la désaffiliation, de l'essorage mental. Ce sont les symptômes les plus courants. Dans ces contextes toxiques, les collaborateurs ne finissent plus que par pouvoir donner la moins bonne version d'eux-mêmes, laminés qu'ils sont par la machine. Dans l'ouvrage, je tente de modéliser les caractéristiques de la culture Bonsaï autour d'un modèle à 16 variables dont la gouvernance reste la pierre angulaire. Aussi, chacun pourra évaluer sa propre situation.

## Ces entreprises Bonsaï sont-elles réparties de manière égale à travers toute l'économie, secteur privé et public?

Probablement. Mais nos observations montrent que ce sont dans les organisations les plus utiles à la démocratie, porteuses des missions les plus nobles socialement, les plus protectrices pour les individus en termes de droit acquis qui génèrent le plus de souffrance et de vulnérabilité. Les

hôpitaux privés ou publics, les bibliothèques, les universités, les grandes administrations publiques, les syndicats, l'ensemble des métiers uniformés (militaires, policiers, ambulanciers, pompiers), les secteurs de l'accueil, de la restauration et de l'hôtellerie, les organisations non gouvernementales et humanitaires, les grandes banques...

## Peut-on y rester sain d'esprit ou faut-il les fuir?

Quoi qu'il en soit, il convient d'évaluer en permanence son environnement de travail et de se déclarer l'architecte de sa carrière professionnelle. D'être le garant de sa liberté professionnelle. Il s'agit d'une compétence souveraine que l'on doit en aucun cas déléguer, ne fût-ce à un patron aimant. Mais cela ne suffit pas. Nous devons être persuadé que notre employabilité progresse, que le coût d'appartenance à la structure ne dépasse pas le plaisir et la joie d'entreprendre, que notre travail est utile et que l'on peut en retirer une forme de fierté. Généralement, si l'on perçoit une progression de ses compétences, si l'on est persuadé de son utilité sociale et que l'on ressent de la joie et de la fierté, alors ces éléments demeurent des vecteurs qui nous aident à tenir dans la longue durée. Mais il convient d'être prudent, de prendre soin de sa santé mentale. Ne pas trop se ménager, mais éviter de trop se manager. Une forme d'équilibrisme funambulesque.

## L'entreprise libérée est-elle une voie de salut?

Libérée de quoi? Les relations de pouvoir, les rôles et les responsabilités demeurent dans les organisations holarctiques. Ce type d'institutions n'échappe pas aux jeux de pouvoir, aux luttes d'influence, aux inerties décisionnelles, à la complexité de processus, aux manipulations diverses et variées. Par contre, si la gouvernance est réellement distribuée, j'imagine que l'holocratie permettrait alors d'échanger plus librement sur les critères du travail bien fait. Le salut pourrait advenir par ce dialogue sur le beau travail qui permet alors de sauver son âme, comme le relève l'ergonome Clot et le sociologue Bouilloud.

## Que peut faire un RH pour transformer son organisation en entreprise Baobab?

C'est un pari et l'on ne sait s'il est gagné que dix ans après avoir commencé la lutte. Je suggère trois ingrédients. Tout d'abord avancer avec le masque de l'humilité. Les organisations apprécient peu les révolutionnaires, et les guillotines sont encore en activité. Transformer une organisation nécessite un temps long. Il convient alors de tracer une ligne de crête comme le montagnard. Un pas après l'autre. Mais régulièrement, sans discontinuer avec une vision de l'objectif clair et pas forcément communiqué. Deuxièmement, construire des alliances fortes à 360 degrés. Avec le Conseil d'administration ou de fondation, avec ses pairs, avec son équipe, avec les collaborateurs de la maison. Tout cela prend également plusieurs années et exige un engagement puissant. Ces alliances permettront de construire une vision partagée et de prendre des décisions courageuses ensemble et non pas d'enterrer les problèmes. Troisièmement, avoir le sens du service et mettre son énergie à développer le bien commun (et non pas son égo) en obtenant des résultats concrets et visibles pour les parties prenantes. C'est en réalité une forme de programme politique.



Stéphane Haefliger vient de publier: Le syndrome du «Bonsaï», éd. Management & Société, 2026, 527 pages